



Comercialización y Pequeños Productores

Estudio elaborado para FIDAMÉRICA

Manuel Chiriboga

Quito, abril de 2007

Introducción	3
Algunos conceptos básicos.....	5
Las experiencias exitosas.....	10
¿Cuáles son los factores asociados al éxito?	11
Algunos temas vinculados al éxito.....	21
Los factores de contexto y las Políticas Públicas.....	31
Las combinaciones de factores asociados al éxito	34
Conclusiones	35
Casos considerados como base para este Estudio	38
Bibliografía	40

Introducción

Como parte de su programa de trabajo, FIDAMÉRICA se ha propuesto elaborar un estado del arte sobre enfoques, estrategias y acciones de producción y comercialización para superar la exclusión de algunos sectores rurales. Ello tiene como finalidad apoyar los procesos de aprendizaje, la gestión del conocimiento y la comunicación, sobre la base de la recuperación de conocimiento de los actores del desarrollo que participan en procesos de innovación e implementación de componentes en los proyectos de desarrollo rural que financia el FIDA en los países de ALC.

Se ha entendido que este tema comprende la intervención en cadenas de producción para buscar generar procesos que permitan una distribución de la riqueza con sentido de equidad social (que los ingresos se distribuyan de manera equitativa entre los productores y productoras beneficiarias del proyecto). También incluye el conocimiento de los procesos y resultados de acciones que buscan favorecer el acceso a mercados especializados (como los de productos orgánicos, diferenciados, nostálgicos, de alto valor social, con signos distintivos) y además las estrategias que contribuyen a alcanzar los objetivos de los proyectos.

Desde el punto de vista de las estrategias de los proyectos de desarrollo que trabajan con pequeños y agricultores pobres, se trata de las acciones que combinan la introducción de cambios y mejoramiento de la producción con estrategias de comercialización y acceso a mercados que propician los proyectos, con la finalidad de incrementar los ingresos de los productores, buscando una mayor equidad entre los actores del desarrollo.

Varios proyectos de desarrollo y organizaciones de productores han realizado innovaciones que les han permitido mejorar su capacidad competitiva de la producción e insertarse en mercados. Estas innovaciones son de muchos tipos. Algunas se basan en la introducción de nuevas líneas de producción; otras en la introducción de cambios tecnológicos que mejoran la productividad; se encuentran variadas maneras de agregar valor a los productos primarios, incluyendo la transformación de los mismos; con frecuencia se modifica la organización social de la producción y se buscan alternativas novedosas de llegar a mercados especializados y de nicho; otra veces se realizan acciones que diferencien los productos mediante certificaciones, denominación de origen u otras estrategias de diferenciación, etcétera.

Son este tipo de enfoques y estrategias las que operan a través de procesos de intervención de los proyectos y los demás actores del desarrollo, los cuales requieren reconstruir, analizar críticamente y extraer lecciones y recomendaciones que nutran el acervo de conocimientos sobre las acciones de los proyectos y sus resultados. En consecuencia, es necesario conocer el estado del arte en estos enfoques y estrategias, con énfasis en sus resultados, de tal manera que se puedan definir los elementos innovadores de las estrategias de los proyectos del FIDA y se logre complementar el conocimiento

con aquellas otras que han generado buenos resultados y han sido implementadas con otros actores.

El objetivo general que plantea el trabajo es el de establecer el estado del arte sobre los enfoques, estrategias y acciones de producción y comercialización que se han realizado exitosamente con pequeños agricultores y pobres rurales, y que han resultado en incremento de los ingresos y la superación de factores de exclusión de la población objetiva involucrada en estos procesos.

En términos de objetivos específicos se plantea:

a) Definir claramente la población objetivo a la que se dirigen las acciones de desarrollo de los proyectos e intervenciones de distinta naturaleza. Esta definición debe hacerse de acuerdo con las definiciones estratégicas y de focalización de la División para ALC del FIDA.

b) Revisar la literatura y los reportes de agencias multi y bilaterales que apoyan esfuerzos e intervenciones en los países de América Latina para la población objetivo previamente definida. Esta revisión debe enfocarse en los resultados obtenidos y en aquéllos en que exista evidencia de éxito y analizar estrategias, procesos, métodos de implementación, acciones específicas y componentes de desarrollo incluidos en cada experiencia seleccionada.

c) Analizar los contextos en que se han dado las intervenciones exitosas y señalar los factores más sobresalientes a los que se pueda asociar con los resultados y los aspectos más exitosos. Este mismo análisis debe hacerse con los factores que puedan asociarse con los resultados menos exitosos de cada experiencia seleccionada.

d) Conformar un resumen analítico de las estrategias, los enfoques, los componentes, los métodos y los resultados de acciones consideradas exitosas en la producción y comercialización, que corrija los factores de exclusión de los pequeños productores y pobres rurales de América Latina.

Para llevar adelante el estudio solicitado se estudiaron y trabajaron sistematizaciones realizadas sobre experiencias de comercialización de grupos sociales pobres o que conocen diversas formas de exclusión. Ello incluye experiencias de pequeños productores agropecuarios pobres, campesinos de subsistencia y sin tierra, pueblos indígenas, a los que habría que agregar mujeres rurales relacionadas a esas categorías sociales¹. En total se analizaron 45 casos distribuidos por toda la región. Para llevar adelante el trabajo se consultaron tanto estudios y trabajos realizados por académicos, así como las sistematizaciones de experiencias pertinentes realizadas por agencias multi y bilaterales, ONG y fundaciones de apoyo al desarrollo rural, así como de las mismas organizaciones campesinas y de pequeños productores².

¹ Estas categorías sociales corresponden a aquéllas definidas como prioritarias por el FIDA en su Documento Estratégico Regional: Estrategia del FIDA para la Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe, 2002.

² En la bibliografía se citan los trabajos consultados.

Algunos conceptos básicos

De acuerdo a W. Schultz el **mercado** es una institución que integra las actividades de las empresas y de las economías domésticas por medio de los precios relativos. En él se intercambian productos por dinero y por ese medio con otros productos. El mercado puede verse también como el lugar en que se **valoriza la producción**, es decir, se transforman los productos en dinero, lo que permite pagar las inversiones y gastos realizados en el proceso de producción y obtener un excedente, que puede incluir el pago por el trabajo realizado por el productor y una utilidad.

En cuanto a los precios, la evidencia existente es que la interacción entre la oferta y la demanda es la que más eficientemente los determina. Obviamente esa oferta y demanda está condicionada por factores de política macro: precios del dinero, tasa de cambio, salarios, políticas de comercio exterior, así como por factores vinculados a la infraestructura de comunicaciones, disponibilidad de transporte e incluso por factores como el tipo de producto y su peresibilidad o su estacionalidad.

Los mercados funcionan en estrecha relación con otros mercados de factores de la producción, a los que los participantes acuden. Los mercados de capital (ahorro, crédito y seguros), de trabajo, de tierras, de insumos y de productos están fuertemente interrelacionados. En los casos de economía campesina tradicional, la articulación entre mercados puede revestir formas de eslabonamiento institucional, es decir, la situación por la cual la transacción entre individuos involucra un intercambio en dos o más mercados en forma simultánea. Éstos son los casos, por ejemplo, de adelantos de insumos hechos por fomentadores a cambio de compromisos de venta.

Una característica de los mercados agropecuarios en que predominan pequeños productores y campesinos, sea de productos, crédito, insumos, tierra o trabajo, es que éstos o son **mercados imperfectos o inexistentes**. Ello tiene que ver con el hecho de que los mercados no tienen algunas de las características que les permiten funcionar adecuadamente: no hay información o ésta es costosa de conseguir; hay muy pocos comerciantes y éstos manejan adicionalmente ofertas de crédito, transporte o insumos; no existen oferentes institucionales de crédito; las tierras no se compran sea por que no tienen títulos o éstas se relacionan a sentidos de identidad territorial y comunidad, etc. (CEPAL, 1998).

Una de las características que tienen los mercados en que operan pequeños productores son los **altos costos de transacción**, es decir, los costos que tienen productores y comerciantes antes de realizar una transacción. Esto incluye costos de viaje a los mercados, costos relacionados a la búsqueda de información sobre precios, tiempo de los productores, costos de almacenamiento intermedio, así como los costos en que incurren con relación a otros mercados articulados, como el de crédito o de insumos para la producción. Lo que hace que los compradores de productos campesinos o que proveen de crédito o insumos incurran en costos altos para la recolección de productos en pequeñas cantidades de muchos productores, costos de almacenamiento intermedio, costos de

transporte y tiempo, etc. Esto en muchos casos lleva a que se ofrezca al productor precios más bajos por sus productos para compensar esos gastos y éste deba aceptarlos.

El mercado puede ser formal o informal, libre o administrado por una institución pública o privada o un gremio de productores o por una combinación de ellas y puede tener una amplitud local, regional, nacional o internacional. De hecho en los mercados participan diversos agentes, tanto del sector privado (productores e intermediarios) como el Estado y las organizaciones de productores en temas como la fijación de precios, la información, la calidad de los productos transados, la inversión pública en infraestructura, el establecimiento de normas, etc. (Escobal J: 1994).

Los mercados pueden diferenciarse de muchas maneras, por ejemplo, **los** mercados nacionales o internos de un país, de los mercados internacionales. Un concepto asociado a ello es el de **productos transables y productos no transables**. Por medio de ello se distinguen productos cuyos precios están influidos por los precios que se forman a nivel internacional, sea por que se exportan a esos mercados o por que al importarse, influyen en los productos nacionales. Los no transables son aquéllos que no se relacionan a los mercados externos y sus precios se forman por las características de la oferta y demanda en el país. Muchas veces ello se relaciona con los altos costos de transporte o la perecibilidad de ciertos productos o la combinación de estas variables.

Los mercados también pueden distinguirse entre mercados tradicionales y mercados dinámicos. Esta distinción tiene que ver con los ritmos de crecimiento, las características de los productos y la de los operadores en el mercado. Con relación a la primera variable, se entiende por mercados tradicionales aquéllos que crecen de acuerdo a las tasas de crecimiento poblacional, mientras que los dinámicos, según Petra Durstewitz y Germán Escobar, son aquéllos en los cuales las ventas de un determinado producto crecen a una tasa que es mayor que el promedio de las tasas de crecimiento de los demás productos del mismo rubro. La segunda variable se relaciona con la distinción entre productos de consumo masivo y poco elaborado y productos que tienen ciertos atributos diferenciales. Finalmente, la distinción tiene que ver con los mercados en que se transan los productos: en los tradicionales, concurren productores individuales a plazas, mercados o lugares de intermediación tradicional, para vender a comerciantes intermediarios; mientras que en el segundo caso, son ventas que se realizan a supermercados, agroindustrias o sistemas de comercialización alternativos. (Durstewitz P y Escobar G, 2005).

“Los **mercados tradicionales** se identifican con aquéllos donde se intercambian productos poco diferenciados y en los que variaciones relativamente importantes en calidad y criterios de homogeneidad no tienen mayores efectos sobre los precios. Estos mercados se ajustan bien a las especificaciones relativas a los productos, a los bajos requerimientos de calidad y a la casi constante posibilidad de lograr transacciones en el momento que se requieren”. (Durstewitz P y Escobar G, 2005; pág. 7).

“Desde el punto de vista de su estructura, se trata de mercados generalmente atomizados en la oferta y la demanda (muchos participantes que actúan fraccionadamente en distintos sitios y con información parcial y no necesariamente actualizada), con poca transparencia

en la formación del precio...Los mercados de productos tradicionales también se caracterizan por el papel preponderante de la intermediación, lo cual contribuye a su falta de transparencia. Por su relativa indiscriminación, los volúmenes se van formando a través de diferentes canales, lo que permite transacciones individuales pequeñas. Estos mercados enfrentan al pequeño productor con compradores que juntan volumen y que negocian, presionando la oportunidad de la transacción y buscando una especulación que incremente los márgenes de intermediación”. Adicionalmente los lugares en que venden sus productos se caracterizan por su precariedad e informalidad (ídem Pág. 7).

Se denominan **mercados de productos dinámicos** aquéllos que se refieren a productos no tradicionales, de alto valor y que crecen por encima de la media, que tienen una estructura más elaborada en los bienes que intercambian y a los que, frecuentemente, enfrentan demandas especializadas que buscan productos y servicios diferenciados y que poseen atributos por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar.

“En relación con la estructura de estos mercados se observa que participan en ellos un menor número de demandantes y oferentes, comparado con los mercados de productos tradicionales y, generalmente, tienen menos puntos de transacción, los cuales se asocian, frecuentemente, con lugares relativamente sofisticados. La formación de los precios es menos transparente aún que en los mercados tradicionales, pero también con menos presiones de fluctuación. Son mercados cuyos productos tienen, en general, una demanda más elástica en precio y en ingreso. Frecuentemente, llevan valor agregado representado en selección, tratamiento, empaque, sello de calidad, licencias de expedición y demás requisitos formales que garantizan inocuidad, responsabilidad social en su producción y garantía en el tratamiento de su producción”. (Durstewitz P y Escobar G, 2005; pág. 7).

Pueden distinguirse en su interior al menos tres tipos de mercados: aquéllos dominados por los supermercados; aquéllos en que la agroindustria grande tiene posiciones de control en las cadenas; y aquéllas de comercio alternativo. Los mercados en que los **supermercados** tienen roles importantes y crecientes son de los más dinámicos y se han convertido en pocos años en los principales sistemas de venta al detal de productos alimenticios. De acuerdo a Reardon T. y Berdegué J. (2002), la participación de los supermercados en el mercado minorista pasó de un promedio ponderado por población, de alrededor del 10% al 20% en 1990 al 50% al 60% en el año 2000. Para determinados productos, en muchos países los supermercados locales ya son un mercado más grande que el mercado de exportación de productos especializados³.

Para los pequeños productores y sus organizaciones económicas acceder a estos mercados tiene gran importancia, dada su creciente centralidad en la actividad agropecuaria y alimenticia. Sin embargo, ello enfrenta varias dificultades, incluyendo los requerimientos de volumen, regularidad en las entregas, pago no inmediato y estándares y normas pedidas por ellos. Ello implica una organización empresarial y un manejo financiero complejo, que difícilmente puede ser asegurado por pequeños productores individuales u organizaciones de productores económicamente poco sofisticados.

³ Reardon y Berdegué (2003) estiman que el valor de las ventas de frutas y verduras frescas de los supermercados en los 12 países estudiados es entre dos y tres veces más grande que el de las exportaciones de estos productos.

Un segundo tipo de mercados dinámicos se relaciona con **la agricultura por contrato** a manos de grandes agroindustrias o exportadoras de productos con características específicas. Ellos incluyen productos *gourmet* de diverso tipo, hortalizas de contra estación, frutas exóticas, hierbas medicinales y en general, productos que deben cumplir ciertas especificaciones. Estos contratos pueden ser de distintos tipos, pero normalmente incluyen obligaciones: de compra-venta; a precios preestablecidos; cualidades y especificaciones de los productos a entregar, incluyendo requerimientos en cuanto a clasificación, limpieza, presentación, tiempo de entrega, etc.; de las empresas contratantes de proveer de insumos específicos al tipo de producto sujeto a contrato, en cuanto a prestar asistencia técnica y de los productores de seguir las recomendaciones utilizadas y en algunos casos préstamos o recomendaciones y respaldos para acceder a crédito en instituciones financieras.

Existen tres tipos de **mercados especializados**: los mercados de comercio justo, los mercados de productos orgánicos y, en el caso del café, los mercados de productos *gourmet*. El crecimiento de estos mercados es característico, en la medida en que ellos se han transformado en mercados orientados hacia el ‘comprador’ o el ‘usuario’. Los compradores exigen un monitoreo de la calidad sobre una base *ex ante* en lugar de una base *ex post*. Como resultado de ello, se hace mayor hincapié en la certificación por sobre el muestreo de los productos. En el caso de los mercados de comercio justo y de productos orgánicos, existen criterios medioambientales y sociales que se deben satisfacer antes de que el producto pueda ser vendido en cada uno de estos mercados. (Hellin J y Higman S, 2004).

El **comercio justo** pretende mejorar las condiciones sociales, medioambientales y económicas de los productores menos aventajados, facilitándoles un acceso directo a los mercados, garantizando mejores condiciones comerciales y laborales y, por ende, entregándoles las herramientas que les permitan controlar su propio desarrollo e invertir en métodos de producción que respeten el medio ambiente. También busca cambiar las estructuras de comercio internacional que no sean justas y ofrecer a los pequeños agricultores (y artesanos) de los países en desarrollo, la oportunidad de encontrar mercados para sus productos y poder llevar una vida digna gracias a la venta de los mismos (Logli, 2001). En consecuencia, incluye un proceso de aprendizaje y autoayuda en lugar de centrarse exclusivamente en las dimensiones del mercado de dicha asociación (Tallontire, 2000). El comercio justo también ha aumentado durante los últimos cinco o diez años. (Hellin J y Higman S, 2004).

La *Fair Trade Labelling Organization* (FLO), que coordina el comercio justo a nivel internacional y representa a iniciativas nacionales de comercio justo en 17 países, mantiene el registro de productores certificados de cada tipo de producto. Existen tres prerequisites básicos para el desarrollo a largo plazo del comercio justo: productos de buena calidad; acceso a las principales tiendas de alimentos; y garantía de cumplimiento de los criterios de comercio justo (FAO, 1999a)⁴. La garantía de que las fuentes cumplen los criterios sociales y medioambientales es entregada por las etiquetas Max Havelaar (en

⁴ Pueden consultarse los criterios utilizados en <http://www.fairtrade.net/standards.html?&L=1>

Francia, Bélgica y los Países Bajos), Transfair (en Alemania, Austria e Italia) y *The Fair Trade Foundation* (en el Reino Unido e Irlanda). A diferencia de otros sistemas de certificación (por ejemplo, la certificación orgánica), la FLO no cobra a los productores por el proceso de certificación. En lugar de ello, los importadores y vendedores minoristas deben pagar un *royalty* por usar la etiqueta de comercio justo. (Hellin J y Higman S, 2004).

La **agricultura orgánica** tiene por objeto producir alimentos en una forma que no dañe el medio ambiente, manteniendo los ciclos biológicos naturales sin usar insumos químicos. La *International Federation of Organic Movements* (IFOAM) coordina la red del movimiento orgánico en todo el mundo. IFOAM ha desarrollado Normas Básicas que establecen los Principios, Recomendaciones y Normas Internacionales para la producción orgánica⁵. (Hellin J y Higman S, 2004).

A menudo, productos de pequeños productores como el café *gourmet* o los cacao finos, se venden más como una marca que como un *commodity*, por lo que tienden a ser identificados como productos y comercio **gourmet**. Con frecuencia son comercializados como cafés de estado único, cuya combinación de calidad y disponibilidad limitada les da una exclusividad que a menudo hace necesario un precio muy alto. El mercado para este tipo de productos ha experimentado un crecimiento durante los últimos años. Ya sea producido en forma convencional u orgánica, pueden ser vendidos como un producto del comercio justo siempre y cuando los productores hayan sido certificados. (Hellin J y Higman S, 2004).

Los circuitos comerciales funcionan como un sistema articulado de transacciones que llevan el producto desde la finca al plato del consumidor. Esta forma de articulación en el proceso de valorización ha sido denominada **cadena agroalimentaria** y descrita como un sistema por medio del cual un producto se mueve en la siguiente secuencia:

1. El agricultor o procesador primario relativamente especializado que clasifica, empaqueta y hace una transformación primaria del producto;
2. los distribuidores, que incluyen a los acopiadores y mayoristas;
3. los transformadores industriales de productos, en el caso que no sean productos de consumo al fresco;
4. los vendedores al detal, incluyendo supermercados y tiendas de abasto;
5. y finalmente, el consumidor. (Reardon T y Berdegué J: 2003).

⁵ Las Normas Básicas de IFOAM establecen una serie de Principios, Recomendaciones y Normas. Los Principios Generales se refieren a los objetivos de la producción orgánica y el trabajo de procesamiento futuro. Las Recomendaciones entregan normas que IFOAM promueve, pero no exige, y las Normas son los requerimientos mínimos que deben ser completamente incorporados en las normas de certificación. Usted podrá encontrar mayores informaciones en www.ifoam.org/standards/basics.html

Lo que caracteriza actualmente a las cadenas agroalimentarias es que normalmente éstas se encuentran parcialmente integradas a circuitos internacionales de diferente tipo y por lo tanto participan de mercados de diverso ámbito espacial: local, regional, nacional o internacional. Ello incluye al menos tres tipos de situaciones, casi siempre articuladas entre sí: a) una parte del producto se destina a mercados externos; b) una parte de los insumos proviene de mercados externos al país en que la producción agrícola se da; y c) los productos de consumo son el resultado de la confluencia de cadenas originadas tanto fuera como dentro del país. Aun más crecientemente puede observarse que los diversos mercados articulados en torno a la actividad agropecuaria pueden tener ámbitos espaciales diferentes.

Las experiencias exitosas

La revisión de la literatura sobre experiencias de comercialización de pequeños productores, arroja importantísima información sobre los factores que contribuyen a su éxito. En las siguientes secciones, analizaremos cuidadosamente los factores que se refieren tanto a aquéllos asociados las modalidades organizativas de los productores y productoras, así como a las prácticas asociadas a la penetración misma en los mercados. De hecho hemos dividido el trabajo para considerar estos dos grupos de factores.

Antes de proceder a analizar estas variables es importante examinar cuidadosamente aquellos factores que limitan la participación de grupos sociales rurales pobres en los mercados. De acuerdo a un estudio reciente del FIDA, los pequeños productores pobres y de subsistencia enfrentan al menos tres tipos de impedimentos para participar en los mercados: a) impedimentos físicos que se relacionan con falta de carreteras o mala calidad de los mismos, que hacen costoso el traslado de productos o en el caso de ausencia de comunicaciones, la obtención de información; b) mercados monopsónicos donde pocos intermediarios dominan los mercados, controlan los sistemas de transporte y mantienen relaciones de dominación, en parte sobre la base de relaciones interculturales de exclusión; y c) pocas capacidades y destrezas relacionadas a las exigencias de los mercados hacen que buena parte de los pobres rurales deban aceptar las condiciones impuestas por los sistemas de intermediación. Estos elementos en buena parte son estructurales y requieren de esfuerzos considerables para ser removidos. (IFAD: 2001).

En la mayor parte de los casos, se requieren inversiones públicas importantes en carreteras y sistemas de comunicación modernos, programas de educación básica y de capacitación específicos, además de incentivos para que nuevos agentes comerciales penetren en los mercados. A pesar de que en buena parte de los países de América Latina ha habido progresos importantes en carreteras y comunicaciones, en educación rural e incluso en ampliación de los sistemas comerciales, esta situación no es homogénea. Resulta pues imprescindible analizar las condiciones concretas en la que se desenvuelven los grupos rurales.

¿Cuáles son los factores asociados al éxito?

Los tipos de productores involucrados. Las experiencias analizadas tienen como participantes diversos tipos de población rural desde el punto de vista de su caracterización socioeconómica. En cuanto a clasificación socioeconómica, las 47 experiencias analizadas incluyen diversos tipos de sujeto social: la mayor parte está constituida por pequeños agricultores, lo siguen agricultores de subsistencia y familias rurales sin tierra, mujeres rurales, poblaciones indígenas, pescadores y artesanos⁶.

Los productores agrícolas de subsistencia y campesinos sin tierra están constituidos por familias con acceso a muy poca tierra, mini y micro-fundistas y que teniéndola ésta se encuentra alejada de los mercados o acceden a la misma por medio de arrendamiento o diversas formas de aparcería. Por sus características, dependen en buena parte de los mercados laborales o de transferencias que les envían sus familiares emigrados o el Estado. El 32% de las experiencias está conformado por personas en esta categoría, aun cuando como resultado de las mismas actividades empresariales, muchos han logrado pasar a la situación siguiente.

- Por pequeños agricultores se entiende la población que se dedica principalmente a la actividad agrícola en sus parcelas o fincas, con el concurso y ayuda de los miembros de la familia y cuya producción se dirige principalmente, pero no exclusivamente, al mercado. Entre las experiencias analizadas, hay 10 que corresponden a pequeños agricultores dedicados a una amplia gama de productos (22%).
- Otro 22% de las experiencias analizadas se organizan en torno a mujeres pobres de las zonas rurales de la región. Ellas son jefes de hogares rurales dedicadas a la actividad agrícola o bien, a otras actividades, pero en general pobres, tanto desde el punto de vista de los ingresos como de las necesidades básicas insatisfechas.
- De las experiencias realizadas, en cuatro de ellas la descripción principal fue que la población era indígena. Sin embargo, no es menor que en trece experiencias adicionales (pequeños agricultores, agricultores de subsistencia, mujeres y artesanos) la población también estaba formada por gran población indígena. De hecho en el 37% de las experiencias analizadas la población era indígena.
- Otras seis experiencias están relacionadas con casos en que diversos tipos de sujetos socioeconómicos participan, como miembros de una cadena de productores o mezclas de pequeños agricultores y agricultores de subsistencia.

⁶ No hemos encontrado experiencias de pescadores artesanales. Utilizamos las categorías utilizadas en la Estrategia Regional para América Latina y el Caribe del FIDA.

Desde el punto de vista del nivel de formación educacional de los miembros, la mayor parte (79%) se describe con un nivel educativo bajo, mientras que el resto (21%) tiene un nivel medio o una mezcla de gente con mayor nivel educativo con otra con menor nivel. Debe mencionarse, sin embargo, que en casi todos los casos, los líderes de las experiencias son personas con niveles de formación inicial importante.

No todas las experiencias son homogéneas en términos de composición social, étnica o de género. De hecho, al menos tres de las experiencias tienen composición mixta de pequeños y medianos productores, otras incluyen como miembros tanto hombres y mujeres y algunas incluyen poblaciones indígenas y mestizas. Esto es importante que sea analizado cuidadosamente, para asegurar que las experiencias no sean capturadas por sectores tradicionales de poder.

Organización, tamaño y división de funciones. Al analizarse cerca de 47 experiencias de participación de pequeños productores en mercados, la inmensa mayoría de experiencias está asociada a la existencia de organizaciones de productores. Obviamente esto no quiere decir que solo o casi exclusivamente los campesinos, pequeños productores, mujeres, pescadores artesanales o artesanos se vinculan a los mercados por medio de grupos. Hay como lo demuestra las experiencias de una familia productora de artesanías de lana en Guanajuato, México, de vendedoras de rosquillas en Yagualiña, Nicaragua o aun las redes familiares de artesanos Otavaleños de Ecuador, experiencias importantes de familias emprendedoras que logran articularse exitosamente a los mercados. Sin embargo, han sido las experiencias de organizaciones las que más interés de sistematización han demostrado.

Las organizaciones son valoradas principalmente por su papel en el campo de la comercialización de los productos resultado de la actividad productiva individual de sus miembros en sus parcelas o talleres y en algunos casos producidos colectivamente. Otros servicios que prestan las organizaciones tienen que ver con la asistencia técnica, la capacitación y la transferencia de tecnología, la información a los productores y las relaciones con aliados para los procesos de comercialización. En organizaciones empresariales mas desarrolladas el tipo de servicio prestado puede incluir recomendaciones y garantías para acceder a servicios financieros, apoyos en contabilidad y en planificación de la producción. (Santacoloma et al: 2005).

Un campo de particular importancia que tienen las organizaciones cuando se vinculan con mercados especializados, sean estos de comercio justo, orgánicos o gourmet o dedicados a abastecer supermercados, empresas de exportación o agroindustrias tienen que ver con apoyo para cumplir normas de calidad, los requerimientos de los sellos orgánicos o de comercio justo, los estándares impuestos por los supermercados o las empresas de exportación.

Los tipos de organización. Las organizaciones de pequeños productores para la comercialización pueden ser de diferente tipo considerando su base jurídica. Algunas son cooperativas, de éstas las hay de primero y segundo grado; otras son empresas asociativas

constituidas como sociedades de responsabilidad limitada; y por último, hay Fundaciones. No existe un solo tipo de organización que sea más favorable a las actividades de comercialización. De hecho entre los 47 casos examinados, el 28% corresponde a cooperativas, el 30% a asociaciones, el 21% a empresas de diverso tipo, 6% a ONG o fundaciones, 6% a empresas familiares y 8% a organizaciones de tipo diverso.

En algunos casos se encuentran experiencias exitosas que incluyen diversos tipos de organización, cada una cumpliendo su papel. En el caso del Salinerito (ver más adelante), los grupos productores constituyen agrupaciones informales y en algunos casos asociaciones, la iniciativa conjunta tiene como organización cúpula a FUNSAL que es una Fundación y finalmente hay una cooperativa de ahorro y crédito que funciona en el campo del financiamiento. En la experiencia de una red de centros de acopio de leche en Cayambe, Ecuador, los centros, son empresas limitadas, asociaciones o comunidades. Al preguntarse en qué empresas sus líderes se responsabilizaban ante un eventual fracaso, se distinguían dos tipos: activos y pasivos.

La organización de Labradores Mayas

Ésta fue el resultado de la iniciativa de tres agricultores líderes de la asociación y tuvo como objetivo primordial el diseño de un modelo de trabajo que permitiera un manejo ágil de toma de decisión. Adicionalmente, éstos deseaban reclutar miembros reconocidos por la calidad de manejo agronómico de los cultivos, honestidad en la información otorgada, capacidad de seguir instrucciones y su compromiso y entendimiento de los planes de la asociación. Sus objetivos generales fueron definidos para: alcanzar urgentemente un nivel competitivo en el mercado local (La Terminal²) y conseguir la eliminación del uso de intermediarios recolectores de producto, conocidos casi despectivamente como “coyotes”. Además, se perseguía la práctica de iniciativas de incremento de volúmenes y mercados, la consolidación de un pequeño equipo coordinador a cargo de la comercialización y administración, la transparencia en cuanto a costos de insumos y precios de mercado, el acceso a mercados más exigentes, la cooperación entre sus miembros para apoyarse mutuamente, la utilización sostenible y eficiente de la tierra, a través de la siembra de varios ciclos de cosecha, la construcción de centros de acopio y empaque. No menos importante, se contemplaba también el aseguramiento de mejores y menos fluctuantes precios a través del abastecimiento a supermercados, la creación de una marca para el producto, el aseguramiento del mercado previo a los planes de siembra, y el incremento de la calidad del producto en general.

Flores L. **Labradores Mayas: Una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados.** (s/f). En: <http://www.rimisp.org/boletines/bol26/doc9.zip>

Sin embargo, al analizar los casos pueden encontrarse evoluciones desde tipos de organización menos complejas para fines comerciales a organizaciones más complejas. Organizaciones económicas que mueven importantes recursos, realizan exportaciones, tienen contratos con empresas externas y normalmente tienden a ser cooperativas o empresas de diverso tipo, que incluyen una diferenciación clara entre el cuerpo directivo, la gerencia y departamentos especializados, a cargo de empleados remunerados, con algún nivel de profesionalización. En algunos casos incluyen departamentos diferenciados: comerciales, agropecuarios, de capacitación y cuentan con asesorías

legales permanentes. Este tipo de organizaciones cuentan con sistemas relativamente sofisticados de contabilidad.

Algunos rasgos en común de muchas de las organizaciones involucradas en comercialización compartida o conjunta, son el número más modesto de miembros, la participación diferenciada en los beneficios de acuerdo al capital invertido, la separación entre la propiedad de los bienes de producción y el trabajo aportado por cada miembro y la existencia de mecanismos de transparencia (Santana R, 1995).

Líderes y promotores. En muchas experiencias de comercialización exitosa de pequeños productores, han jugado importantes papeles algunos líderes de la comunidad o personas vinculadas a instituciones que trabajan con ellos. De una u otra manera se trata de gente que tiene una cierta visión de lo que hay que hacer, cierto carisma para conseguir que otras personas los sigan, personas que logran obtener la confianza de los miembros de las organizaciones y ciertas capacidades para llevar adelante las acciones requeridas para lograr los fines propuestos y de no desmayar en los esfuerzos a pesar de traspies o fracasos iniciales. Son de una u otra manera catalizadores de cambio.

En muchos casos se trata de personas externas a las comunidades, pero que tienen un compromiso de largo plazo y sin búsqueda de retribución; en otros casos se trata de miembros de la comunidad con características de liderazgo fuerte. Dos experiencias ecuatorianas pueden tomarse como ejemplos: a) el caso de El Salinerito, en que un sacerdote salesiano, el P. Antonio Polo, durante un período de 30 años de trabajo con la comunidad de salinas, en la sierra central de Ecuador, logró establecer un complejo de unas 30 empresas en torno a un programa de queserías rurales que hoy vende queso tipo suizo en los principales supermercados del país. El P. Polo conjugó su visión de desarrollo, su compromiso con la gente pobre, sus contactos con el exterior y sus compromisos para concretar uno de los proyectos de comercialización campesina y desarrollo en Ecuador. b) El caso de Rosa Guamán, una agente pastoral de origen indígena, vinculada a la acción pastoral de Monseñor Leonidas Proaño, el obispo de los indios; ella luego de participar en un taller de una ONG sobre hierbas medicinales, vio su potencial y comenzó a organizar grupos de mujeres para producirlas en sus jardines y lotes. Ella con sus amigos de la ONG CECI pudo durante 10 años de trabajo organizar la asociación Jimba Kiwa, compuesta por mujeres indígenas pobres, establecer una planta de secado de hierbas, asociarse con la principal industria de té del Ecuador y comenzar a exportar. Nada de eso pudiese haberse dado sin la perseverancia y la capacidad de coordinar acciones de diversos agentes para producir cambios, que han beneficiado a mujeres indígenas pobres en la provincia de Chimborazo, Ecuador.

Una líder indígena y la comercialización

Rosa Guamán escribió: “La gente me apoyó por que se dieron cuenta de que queríamos cambiar cosas con nuestra organización y valoraban nuestros logros. Todos tenemos nuestros transcurros personales en la vida... mi viaje personal ha implicado muchos tiempos difíciles, pero el desafío es no amargarse. Poco a poco me di cuenta de que habían nacido en un sistema donde los indígenas eran explotados; esto había pasado por siglos. También me di cuenta de que el camino hacia delante era de todos unirnos”.

Gord Cunningham. The Jambi Kiwa Story, Comart Foundation, 2005.

Lo que tienen en común el P. Polo y Rosa Guamán es con seguridad compromiso y dedicación, pero adicionalmente tienen cuatro características que parecen fundamentales para producir cambios:

- a. Una actitud de aprendizaje social, es decir, analizar y observar lo que les acontece, sacar lecciones e intentarlo de nuevo, sobre la base de los conocimientos nuevos.
- b. Son líderes que hacen que quienes los acompañan progresen con ellos, son líderes entre líderes. Si se analizan las experiencias de Jambi Kiwa o el Salinerito, lo que existe es un grupo de líderes en torno a una persona carismática. Hay pues un sentido de liderazgo compartido.
- c. Logran vincular adecuadamente los activos y capacidades internas de las comunidades con los apoyos que logran traer desde afuera. Logran combinar lo que se llama capitales sociales de relación o vínculo (*bonding*), con capital relacional y hacia fuera (*bridging*).
- d. Hacen que las cosas se den, combinan una visión hacia delante, pero también una inteligencia práctica importante, que hace que la gente confíe en ellos.

Ello confirma lo que Lasso y Osterlag encontraron: uno de los factores asociados al éxito de experiencias comerciales campesinas es el papel de los líderes. Según ellos las agroempresas requieren de un líder que es generalmente un agente externo a la comunidad, pero con sentido social y que se ha comprometido y compenetrado con la comunidad u organización rural. Este liderazgo ha promovido activamente el proceso de participación y autogestión del poblador rural (Lasso L y Ostertag C, 1999).

Los recursos humanos y la capacidad empresarial. Cuando se habla de recursos humanos debe distinguirse tanto aquél que hace relación a los socios y empleados de las organizaciones de productores, como del cuadros gerenciales. Éste último, entendido como capacidad empresarial es una instancia coordinadora de todos los demás factores clave del proceso productivo y de comercialización, con capacidad de tomar decisiones adecuadas en función del contexto en que se desenvuelve, con la finalidad de obtener unos resultados favorables para el conjunto de asociados. La gerencia está normalmente

representada por una persona o un pequeño grupo de personas, que además asumen el riesgo empresarial de las decisiones tomadas.

En relación al factor trabajo, se destaca la importancia de los niveles de educación e informal de los pequeños agricultores, en general, para el establecimiento de vínculos con otros actores y, por tanto, para acceder a mercados. Además, es ampliamente reconocida la necesidad de capacitar y calificar permanentemente la mano de obra en temas relativos a la producción, comercialización y certificación (Santacoloma *et al.* 2005).

Por otro lado, el documento de Santacoloma *et al* (2005) hace énfasis en la necesidad de que el factor empresarial desarrolle nuevas habilidades para la gestión y en la capacidad organizativa a fin de estar en condiciones de enfrentar tres grandes desafíos: a) la planificación de la producción, b) el desarrollo comercial, y c) el manejo del riesgo.

Con respecto a la planificación de la producción, tanto a nivel de los productores como de la organización, se requiere una mayor coordinación entre los pequeños productores para poder proveer los volúmenes y calidad programados en los momentos oportunos. El esfuerzo coordinado va desde la programación de las siembras, pasa por el suministro de los insumos y el capital necesario e incluye la provisión de asistencia técnica y otros servicios importantes como riego, transporte, empaque, etc. Imprescindible para desempeñar esta labor es el procesamiento constante de la información necesaria.

Las habilidades del factor empresarial relativas al desarrollo comercial, sobre todo la capacidad de negociar, son sumamente importantes tanto para conseguir los factores, insumos y servicios necesarios para la producción a bajo costo, como para comercializar los productos finales en condiciones favorables. Las experiencias exitosas demuestran que la negociación colectiva es un instrumento eficaz para disminuir los costos de transacción o de negociación. Dado el poder de negociación de las grandes empresas procesadoras o comercializadoras, los pequeños productores, al actuar individualmente, a menudo tienen que aceptar formas de pago desfavorables, el pago de comisiones para figurar en la lista de los proveedores, así como financiar campañas de promoción que realizan las distintas cadenas comerciales, particularmente los supermercados. La negociación en grupo o en bloque puede mejorar la posición de los pequeños agricultores. Adicionalmente hay que considerar el poder de mercado que implica negociar cantidades significativas, como puede observarse en varios de los casos analizados.

En cuanto al manejo del riesgo, se destaca que las organizaciones de productores deben preocuparse por disminuir y prevenir los riesgos asociados con la producción primaria, las etapas de procesamiento y los mercados finales, tarea que, por lo general, recae en el factor empresarial. Como se ha dicho el papel del empresario es reducir al máximo los riesgos en su proceso de toma de decisiones. Para ello, es necesario diversificar tanto la producción como los mercados finales y de factores. En general, es prudente ampliar los

vínculos con otros intermediarios y establecer nuevos contactos con otras organizaciones de productores, la cooperación internacional, etcétera.⁷

Sin embargo, no todos los miembros de las organizaciones tienen que adquirir necesariamente el mismo nivel o tipo de conocimiento y capacidades. A veces es suficiente formar algunos especialistas dentro de la organización que se encargan de labores específicas. Lo importante es que estos conocimientos y capacidades existan al nivel de la organización, para disminuir su dependencia de expertos externos. En el caso de los servicios de desarrollo empresarial, también se han dado resultados positivos mediante la formación de empresas de servicios locales (Redfern y Snedker, 2002).

Para ello, la capacitación, tanto de los directivos de las organizaciones como de los miembros, es un elemento crucial. De hecho al analizar 47 experiencias de comercialización por parte de campesinos pobres, artesanos, pescadores artesanales y poblaciones indígenas, en 22 se destacó que la capacitación ha sido uno de los factores asociados al éxito de la experiencia.

Organización y transparencia. Uno de los factores más comúnmente vinculado a crisis de organizaciones rurales para la comercialización, tiene que ver con la existencia o no de sistemas transparentes de gestión de la organización y sus actividades económicas. Ello implica que además de asegurar que la contabilidad de las empresas se lleve con el concurso profesional de contadores y que ella ayude a tomar decisiones empresariales, éstas deben ser revisadas periódicamente por auditores o fiscales independientes, sin interés en los asuntos de la empresa y estar siempre abiertas para inspección de los miembros. Así mismo, en toda reunión del comité directivo y de la asamblea de socios, todos los aspectos relacionados a finanzas (gastos, contratos, inversiones y préstamos) deben ser explicitados.

Adicionalmente, toda organización requiere tener mecanismos internos de control para la aprobación de gastos sobre ciertos montos, sistemas para la aprobación de los contratos que debe celebrar la empresa, etc. Entre las medidas adecuadas deben incluirse las siguientes: toda actividad importante debe ser planificada por el comité directivo y la decisión tomada por él, toda contratación debe hacerse por medio de concursos, las decisiones importantes deben hacerse sobre la base de estudios, y se deben mantener los procedimientos acordados siempre.

Dadas las características de estas empresas, las formas de presentación de los informes deben ser simples y comprensibles para todos los socios. Igualmente simples deben ser las presentaciones en asambleas generales de socios. Ello, sin embargo, no debe significar falta de rigor para presentar todos los temas. (Camacho P, 2007).

⁷ Otros instrumentos para disminuir los riesgos pueden ser la creación de fondos de riesgo, de estabilización o de compensación (Santacoloma *et. al.*, 2005). Sin embargo, estas soluciones ya van más allá de las posibilidades de las organizaciones individuales.

La delegación de funciones. En toda empresa asociativa, es fundamental que los roles de cada quien estén perfectamente delimitados: comité directivo, presidente, gerente, auditor, etc. Ello debe hacerse de acuerdo a lo que señalan los estatutos, normas y reglamentos de la organización. Esto permite superar la tentación que existe en muchas empresas de este tipo: que todos participen y decidan en todo. En una publicación reciente, se recomiendan: mecanismos operacionales y procedimientos para cada uno de los campos de decisión o acción en la empresa, señalando quién debe hacer qué, las sanciones por no hacerlo y eventualmente los incentivos. A ello se agrega la aplicación estricta del principio de responsabilidad que implica que quien debe hacer algo, lo haga y si no, sea sancionado por ello. (Camacho P, 2007).

Debe ser responsabilidad de los comités directivos el asegurar definiciones en cuanto a gestión estratégica empresarial. Ello implica, al menos, que la empresa defina los objetivos a lograr, se dote de una gerencia profesional, señale las alianzas, acuerdos y convenios, y la forma cómo se distribuirán los beneficios: reinversión, bienes públicos y beneficios individuales. (Camacho P, 2007). El comité directivo deberá analizar la evolución del negocio, definir procedimientos internos, etcétera.

Será, sin embargo, la gerencia la que instrumente la gestión de la empresa, organice el equipo de gerencia y sus responsabilidades, tome las decisiones más adecuadas e informe al directorio. La gerencia a su vez y dependiendo de la complejidad de la empresa, deberá tener departamentos o responsables de producción y/o comercialización y de administración y contabilidad.

Uno de los temas más complejos en la gestión de empresas asociativas tiene que ver con la repartición de beneficios entre reinversión en la empresa, inversión en bienes públicos o repartición entre los socios. Debe considerarse que las expectativas de los socios pueden incluir: el pago de un precio justo (normalmente más alto que el que pagan los intermediarios); la seguridad de venta del producto; el recibir servicios de apoyo a la producción; entrega de anticipos por el pago de los productos; conseguir en forma preferente servicios de oferentes aliados a las empresas, como cooperativas de ahorro y crédito o transportistas; y otorgamiento de servicios sociales, como atención médica, etc.

Contabilidad y análisis financiero. Las organizaciones de pequeños productores, para asegurar un manejo adecuado de su actividad productiva y de comercialización, requieren mantener sistemas de contabilidad y de gerencia financiera adecuados. Esto a su vez, se vuelve un elemento fundamental de la transparencia con que las organizaciones económicas de los pequeños productores deben manejarse. Los especialistas sugieren al menos lo siguiente: a) registros y asientos contables de las empresas, incluyendo balances, que deben preferentemente llevarse en computadoras; b) análisis de los balances, de las hojas de ingresos y de flujo de caja; c) análisis de los costos de producción para asegurar que se los está adquiriendo a precios competitivos, así como analizar diversas alternativas tecnológicas, respecto a los ingresos obtenidos (análisis de productividad); d) análisis de los ingresos, considerando diferentes alternativas de comercialización: mercados alternativos, especializados o tradicionales; y e) estudios de

rentabilidad sobre diversos productos que llevan adelante las fincas, para escoger la combinación de productos que sea la más adecuada. (Evans E, 2005).

Proceso de aprendizaje social. La mayor parte de las experiencias analizadas no se vuelven exitosas desde un inicio. De hecho en muchos casos pasan por un período inicial de aprendizaje en que en muchos casos se cometen errores de diferentes tipos, se hacen ajustes a los procedimientos, y se procede por experiencias de prueba y error. Para siete casos en que tenemos información, esos períodos de aprendizaje antes de que la empresa campesina comenzara a crecer en forma sostenida y funcionar plenamente, tomó en promedio unos 6 años. Ello es más o menos una tercera parte del tiempo que tienen las experiencias analizadas, que es de 18 años.

Ello es un tiempo normal. Al analizar el caso de las cooperativas lecheras Anand se ha mencionado que les tomó 10 años organizarse y funcionar en forma efectiva en los primeros dos distritos donde se implantaron, pero la expansión a otros, les tomó solamente dos. (Uphoff N *et al*, 1998). Ello incluye poner a punto tanto las tecnologías requeridas como las modalidades organizativas. Esto porque el aprendizaje no sólo se trata de modalidades técnicas, sino de asegurar nuevos comportamientos y valores.

El proceso de aprendizaje requiere tener un sistema flexible de planificación abierto a las contingencias, más que a las certezas y con capacidad de aprender de los errores que normalmente se cometen. En algunos casos ello implica un esfuerzo de sistematización permanente de la experiencia, de discutir los resultados constantemente y el no aceptar explicaciones simples.

Ese proceso de aprendizaje implica normalmente pasar de mercados menos complejos a otros más complejos, comenzar con pequeñas cantidades y luego pasar a cantidades mayores, complejizar de a poco los procedimientos, etc. En esto no hay vías rápidas, el proceso de aprendizaje requiere tiempo y una predisposición a reflexionar y aprender, especialmente si se considera que ello requiere un proceso colectivo.

Valores y normas: Cuentas y no cuentos. Una de las dificultades que normalmente tienen las empresas es que muchas veces tienden a ser demasiado contemplativas con sus propios resultados y justificarlos con argumentos, como el que se trata de gente pobre, que no maneja bien la información, etc. Ello muchas veces está relacionado con la falta de información adecuada sobre los verdaderos costos de producción y el hecho de que reciben apoyos y subsidios de organizaciones aliadas. Un proyecto en Ecuador menciona la actitud de los productores, como sigue: “no les interesaba la información relativa a los precios vigentes de sus productos en otros mercados, peor aún de otros precios... en definitiva, no veían a la agricultura como un negocio (IICA *et al*, 2004). De allí que uno de los énfasis importantes de la experiencia fue introducir la noción de Cuentas y No Cuentos.

Ello requiere establecer un sistema de información adecuado para cada empresa y fortalecer la capacidad de análisis de los diferentes miembros de las organizaciones. Esto

no sólo incluye tener datos relacionados a la empresa y su entorno (costos de producción, del dinero, de transacción, de la comercialización, precios de venta para los productos, etc.), sino que también su organización en sistemas de información.

Ello requiere que los miembros de las empresas se formen en valores relacionados a las empresas asociativas, que incluyen no solamente temas de gerencia propiamente tales, sino aquéllos relacionados con confianza, transparencia, manejo de información, puntualidad, responsabilidad, etc. En la experiencia mencionada y para inducir dichos valores se contrataron, con ayuda de la cooperación, inductores profesionales en el campo de valores. Los líderes organizacionales consideraron ello como un factor fundamental de su éxito.

En definitiva, el factor de éxito más importante en este tipo de empresas es la desaparición de la desconfianza y la adopción de valores compartidos basados en consideraciones éticas, así como el deseo de cooperar.

Los temas de género en la comercialización rural. Muchas de las experiencias analizadas están relacionadas a acciones de comercialización que involucran o están organizadas por mujeres. De hecho 11 de las 47 experiencias analizadas, son llevadas adelante por mujeres y en un gran número, de éstas participan activamente. Es fundamental, sin embargo, distinguir acciones de comercialización que tienen como objetivo mejorar las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelven las mujeres, de aquéllas en que las acciones de comercialización de las mujeres están dirigidas de manera más o menos explícita a modificar las relaciones de género, es decir, las relaciones socioculturales entre hombres y mujeres.

En el primer caso, las experiencias deben partir de un reconocimiento de las condiciones específicas en que se desenvuelven, que muchas veces incluyen menores niveles de educación formal, modalidades de discriminación que les son específicas y responsabilidades en las actividades productivas y reproductivas en los hogares. Eso implica en muchos casos una sobrecarga laboral importante que incluye aquéllas relacionadas con la procreación, el cuidado de la casa, los niños y en general todo relacionado a lo doméstico; las actividades de producción en los huertos y de animales menores; así como la “ayuda” en las actividades de las parcelas. De hecho, esa doble o triple jornada laboral se relaciona a las relaciones de género. Sin embargo, el no considerarlo y promover proyectos de comercialización pueden finalmente implicar un aumento de la jornada laboral, más allá de las posibilidades físicas.

Por otra parte, los proyectos de comercialización con una perspectiva de género, están dirigidos a que los efectos de las actividades económicas estén orientados a modificar las relaciones entre hombres y mujeres y a la distribución de tiempo entre actividades productivas y reproductivas, así como sobre la generación y control de los excedentes económicos que genera la actividad comercial y la visibilidad de las mujeres en el ámbito tanto privado como público. Acciones de comercialización de estas características, significan objetivos en el campo de organizaciones para la comercialización, relacionados con el aseguramiento del control de excedentes generados por las mujeres, y

visibilización en el ámbito público y atención a inversiones sociales que muchas veces están dirigidas a bajar la carga horaria de las mujeres.

La sistematización de la experiencia de la **Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija, señala como sus principales logros:** a) el posicionamiento de la mujer campesina en el ámbito público municipal y la visibilización de su papel en la economía familiar; b) la consolidación de liderazgos femeninos con capacidad para multiplicar conocimientos para el fortalecimiento del capital humano, la defensa de derechos y el desarrollo sostenible; c) haber impulsado la productividad de las asociadas a partir de la capacitación para la elaboración y comercialización de bienes y la venta de servicios de asesoría rurales; y d) haber aportado a la valorización del territorio a partir de la diversificación productiva, la protección ambiental y la inclusión de sectores menos favorecidos en la planeación municipal.

Sarmiento L, Pinto S, Echeverría J y Latorre J., **Asociación Municipal de Mujeres Campesinas de Lebrija (AMMUCALE): Una Experiencia de Desarrollo Rural Liderada por Mujeres Colombianas.** Corporación para la Investigación y el Desarrollo de la Democracia (CIDEMOS) 2006.

Algunos temas vinculados al éxito

Los tipos de productos predominantes. Al analizar los tipos de productos en que se especializan las experiencias de comercialización, llevadas adelante por grupos sociales pobres de la región, se constata que la mayor parte corresponde a productos que tienen una o más de las siguientes condiciones: actividades intensivas en mano de obra; actividades donde las personas tienen conocimientos previos importantes, sea en su cultivo o su utilización; y productos donde los recursos tienen especificidad o productos relacionados con nuevas demandas de los consumidores, respecto a ser producidos bajo condiciones especiales.

De las 47 experiencias analizadas, los tipos de productos predominantes están relacionados con frutas (10,6%); hortalizas (14,9%); cafés y cacao orgánicos (19,1%); lácteos, incluyendo quesos (10,6%); mientras que son pocos los casos de productos tradicionales de consumo masivo, como: maíz, arroz, papas, engorde de animales o fréjol. Por el contrario, hay casos de cultivos nuevos, como: hierbas medicinales, añil, hongos o productos de la acuicultura como truchas y recursos bentónicos. También son importantes los productos artesanales tradicionales, especialmente textiles, pero también los nuevos como shampoo de sábila. Hay todavía muy pocas experiencias sistematizadas de incursión de campesinos pobres en la provisión de servicios, por ejemplo en el turismo, pero sí los hay en la prestación de servicios ambientales, por ejemplo, manejo sostenible de bosques tropicales y del litoral marítimo.

Productos como hortalizas, frutas, pero también añil, hierbas miel y similares, requieren un número importante de personas para realizar las diversas tareas que necesita la producción, así como el cumplimiento disciplinado de los procedimientos y requisitos

técnicos. Se ha mencionado justamente que por ese motivo en producciones como las mencionadas, las pequeñas unidades agropecuarias tienen ventajas respecto a su producción a gran escala.

Cabe mencionar, que en experiencias como la de los recursos bentónicos en Chile, de hierbas medicinales en el caso de Jambi Kiwa en Chimborazo (Ecuador) y buena parte de las experiencias artesanales, tanto textiles como alimenticias, como el caso de rosquillas en Nicaragua o de harina de Yuca y rallanderías en Manabí, Ecuador, el punto de partida son los conocimientos tradicionales por parte de las personas involucradas. Se trata de activos intangibles con los que ya contaban los pobres involucrados, muchas veces relacionados a un posicionamiento previo en los mercados. Éste es el caso, por ejemplo, de las experiencias de la producción de rosquillas en la comunidad de Yalaguiña en Nicaragua.

Estos casos tienen que ver también con la especificidad de los recursos con los que cuentan las familias pobres: estar localizadas cerca de zonas litorales, en zonas de bosques protegidos o en lugares que por sus características pueden producir ciertos tipos de café o cacao (zonas de altura, zonas propensas para cacao fino). Se trata en este caso de activos específicos que pueden valorizarse desde el punto de vista de los mercados. También puede tratarse de activos que han resultado de inversiones pasadas de las familias campesinas, como es el caso de ganado lechero, desarrollo de potreros e incluso pequeñas inversiones en establos.

Los mercados prioritarios para los pequeños productores. Buena parte de las experiencias analizadas están relacionadas con mercados no tradicionales, sea en relación a los productos asociados a estos mercados, como ya mencionamos, o por el hecho de que no se organizan por medio de los sistemas informales de intermediación o no se realizan en plazas o mercados en que predominan los intermediarios. Analicemos diversos indicadores de las experiencias.

En cuanto al destino último de los productos: la localidad o la región y el mercado nacional o el internacional; las experiencias sistematizadas destacan que son los mercados internacionales los destinos principales de las experiencias (36,2%), el 19,8% tiene como mercado principal el nacional, el 12,8% el mercado local o la región, el 17,9% lo destinan tanto al mercado nacional o al internacional, y las restantes incluyen otras combinaciones.

En cuanto a los compradores, las organizaciones de productores establecen relaciones con grandes compradores, con lo que se reduce o elimina el número de intermediarios. Así de las 39 experiencias para las que hay información, los grupos venden a empresas de exportación en el 37%, a organizaciones de comercio justo en el 17,9%, a empresas mayoristas el 12,8% y el 7,7% a agroindustrias. Apenas dos casos venden en mercados tradicionales y otros dos casos han instalado sus propios centros de venta. Claro está, en muchos casos el destino es más de un tipo de empresa. Ello incluye el hecho de que parte de las ventas se sigue haciendo en los mercados informales. Así, por ejemplo, en el caso

de productores de hortalizas para exportación, parte de los productos no insertos en esos mercados se distribuyen local o nacionalmente.

Para formalizar esos mercados, muchos productores mantienen contratos con las empresas a quienes venden, donde se especifican volúmenes, precios, fechas de entrega, características de los productos y provisión de insumos y apoyo en asistencia técnica. De 12 casos para los que había información sobre el tema, 9 mantenían contratos con las empresas a las que abastecían.

En otras palabras se trata en la mayor parte de los casos de experiencias de comercialización vinculadas a mercados dinámicos, es decir, que crecen por encima de la media de los productos tradicionales, que se relacionan con eslabones hacia adelante de la cadena de producción y que en ese sentido, no pasan por los sistemas de intermediarios que caracterizan a muchos de los mercados.

Conocimientos de la cadena productiva y de los mercados. La mayor parte de las experiencias agropecuarias tienen lo que se puede denominar un enfoque de cadena, es decir, uno que localiza su actividad productiva al interior de un proceso de valorización que incluye actividades hacia atrás (abastecimiento de insumos y materias primas para la agricultura) y hacia adelante de la producción (transformación, comercialización, transporte) y en el que participan diversos actores. En cierta manera se puede decir, que toda actividad agrícola forma parte de una cadena amplia, cuyas características varían en función del tipo de productores y su escala, los mercados a los que se destinan los productos y su dinamismo, la importancia del insumo agrícola en el valor final del producto, así como la flexibilidad de la agroindustria en términos de localización (CEPAL, 1995).

En términos operacionales, el enfoque de cadenas permite identificar las principales limitantes en cuanto a la competitividad de la producción que realizan los pequeños productores, artesanos o pescadores, así como los condicionantes en cuanto a la repartición del excedente al interior de la cadena. Muchas de las empresas asociativas analizadas han modificado su participación en las cadenas, sea sobrepasando intermediarios comerciales y vendiendo más directamente a mayoristas, agroindustrias o exportadores, cambiando de cadena hacia unas más dinámicas o modificando las relaciones al interior en cuanto a precio, calidad o momento de entrega de los productos.

El enfoque de cadenas implica la utilización de metodologías específicas, como aquellas desarrolladas por el CIAT y más recientemente por *Ruralter-SNV-Intercooperation-Agronomes Sans Frontieres*, y normalmente parte de la identificación de productos que tiene mayor dinamismo en cuanto a precio y volumen en los mercados, estableciendo cuáles por sus características son susceptibles de ser desarrollados por pequeños productores en territorios con características biofísicas determinadas. Los criterios para elección de productos incluyen normalmente variables, como: rentabilidad, demanda por el producto, impactos ambientales, ventajas de los pequeños productores en el rubro, etc. El análisis de la cadena requiere estudiar las características de la producción, poscosecha, comercialización y transformación de los productos, así como la evaluación de las

capacidades y características empresariales requeridas, así como la provisión de servicios de apoyo a la producción, incluyendo información de mercados. (Wheatley C *et al.*: 2002)

Componentes de un convenio amplio entre productores y agroindustria

En 1981 se estableció en Chile un convenio entre la Industria Azucarera Nacional, S.A. (IANSA) y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), para contratar a más de 1.000 pequeños productores de remolacha con una superficie media inferior a una hectárea cada uno. Los contratos individuales definían el precio de compra y las normas y procedimientos de evaluación de la calidad del producto, fijaban la fecha máxima de siembra, el uso de la semilla (proporcionada y recomendada por el INDAP), así como los fertilizantes, pesticidas y herbicidas, además de precisar en detalle las labores y los momentos en que debían realizarse. Los campesinos, además de los insumos, recibieron un crédito otorgado por el INDAP y asistencia técnica de un equipo formado por un ingeniero agrónomo y tres técnicos agrícolas. A pesar de su reducido número, éstos lograron atender el programa, gracias en parte a que los campesinos estaban constituidos en "comités remolacheros", pues los técnicos pudieron así planificar en conjunto con los comités, las siembras y cosechas y entregar por su intermedio la asistencia técnica y la capacitación, aparte de que en sus asambleas se firmaban los contratos y se hacían las liquidaciones. La recuperación del crédito fue del 100%.

Tomado de: CEPAL. Agroindustria y Pequeña Agricultura: Experiencias y opciones de transformación. , Santiago, de Chile, 1998, el que se basa en Echenique J (cons.). "Las modalidades y proyecciones de la articulación entre la agroindustria y la pequeña agricultura en Chile". Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 1993.

Lo fundamental de las experiencias que utilizan enfoque de cadenas, es la recolección más o menos sistemática de información sobre los actores que participan en la cadena, sea en forma directa o indirecta y el tipo de relaciones que se dan entre ellos, los grados de coordinación entre los actores, cuáles son los costos y precios del producto en cada eslabón de la cadena y por lo tanto, la forma como se da la distribución del excedente generado, así como la percepción que tienen los actores sobre su participación. La idea básica es analizar los puntos críticos en el funcionamiento de la cadena desde el punto de vista de variables, como competitividad y distribución del excedente, con la finalidad de desarrollar estrategias para modificar esos cuellos de botella (van der Heyden, 2006).

Normas y estándares vinculados a los mercados. Participar en los mercados dinámicos de alto valor implica poner atención a los temas de calidad y diferenciación del producto y cumplir estándares que exigen esas empresas para los mercados que abastecen. Como se ha mencionado, esos estándares son cada vez más exigentes e incluyen consideraciones en torno a elementos como disponibilidad todo el año, presentación y apariencia y seguridad. Muchas veces estos estándares van más allá de lo que establecen las leyes nacionales y pueden incluir, temas como: tamaño, color, temperatura, aspectos fitosanitarios, presencia de residuos químicos, etiquetado, fechas de producción y de caducidad, si se origina en semillas genéticamente modificadas, así como las que son propias de producciones orgánicas. (Reardon T *et al.*, 2003).

En algunos casos esos estándares se han generalizado por medio de acuerdos entre gobiernos, consumidores y los supermercados y distribuidores de alimentos en los países

de destino. Éste es el caso de Eurogap, que si bien es una iniciativa de las empresas involucradas en distribución de alimentos en Europa, ha establecido sus normas sobre la base de amplias consultas a organizaciones de consumidores y grupos preocupados por el medio ambiente, así como con los gobiernos. El objetivo de los protocolos y estándares es el de reducir los riesgos en la producción agrícola. “El ámbito de Eurogap abarca las prácticas dentro de la finca, una vez que el producto sale de la finca, se encuentra bajo el control de otros Códigos de Conducta y esquemas de certificación relevantes con las prácticas de embalaje y procesamiento de alimentos. De esa manera, se asegura que toda la cadena de abastecimiento, desde la finca hasta el consumidor final, quede cubierta.” Otros países como los EE.UU., incluyen además de normas sobre salud pública otras relacionadas a la seguridad, tal como la trazabilidad.

Pequeños productores de tomate en Guatemala

El artículo demuestra que en una comparación entre los canales del supermercado (que trabajan vía comerciantes dedicados) y los canales tradicionales, los granjeros que venden a los supermercados tienden a estar en el extremo-superior de la categoría del “granjero pequeño” (mientras que los cultivadores tradicionales están en el extremo-inferior), tienen más capital (particularmente para la irrigación, que les permite proveer todo el año y lograr mayor productividad y consistencia), y se especializan mucho más en el comercio de la horticultura en general y en tomates, particularmente, con respecto a los granjeros tradicionales.

Mientras que tienen producciones más altas, también tienen gastos mayores, incluyendo el uso de productos químicos. De hecho, sobre-usan en gran medida pesticidas y los fungicidas (juzgados por criterios de la eficacia). Por otra parte, estos mayores gastos de la entrada (acompañados por más crédito y asistencia técnica de las compañías químicas), significan que el porcentaje de ganancia es similar a la de los granjeros en el canal tradicional. Ellos todavía prefieren el canal más exigente porque ofrece un riesgo menor y menor costo en las transacciones para la variedad de calidades y grados, todo el año.

Hernandez R, Reardon T Berdegú J. **Supermarkets, wholesalers, and tomato growers in Guatemala**, 2006.

Al analizar los casos de estudio, encontramos que 22 mencionan preocupación por la calidad de los productos como algo que deben cuidar para abastecer a las empresas con las que tienen relaciones. Otras son mucho más específicas y señalan el cumplimiento de las normas del FDA, las de Eurogap, las de las certificadoras, los requerimientos fitosanitarios en los mercados y otros similares. Ello incluye también cumplir con las normas de la producción orgánica establecidas por los procesos de certificación o las normas sociales que requieren las redes de comercio justo, o aun las normas ambientales que requieren los sellos verdes. Es importante mencionar que el trabajo en torno a las normas exigidas se relaciona con todo el proceso de producción, poscosecha, clasificación y empaquetamiento. En muchos casos los productos que no cumplen esos requerimientos son vendidos en mercados locales o regionales menos exigentes.

Para cumplir estos requisitos, muchas de las organizaciones cuentan con departamentos y personas que supervisan el cumplimiento de las normas solicitadas. En el caso de Huertos Gatazo Zambrano, hay una persona entrenada por la empresa que cuida de estos aspectos.

En la experiencia de ADEPEX en Costa Rica uno de sus objetivos es *establecer sistemas de calidad e inocuidad* en los procesos y que cumplan los estándares de las empresas a las que abastecen. Muchas veces ello implica costos en las empresas de comercialización, que no son sufragadas por las empresas compradoras y que requieren arreglos internos. Sin embargo, la paulatina internalización de estos procedimientos garantiza la continua participación en los mercados.

Consideraciones vinculadas a la producción para el mercado. Como señalamos anteriormente, las normas que se aplican para participar en los mercados son cada vez más exigentes y sólo cumpliendo esas normas o requerimientos se puede participar y mantener en el mercado. Ello obviamente significa que deben ajustarse los procesos de producción, poscosecha, empaquetamiento, clasificación y transformación de los productos a esas normas y exigencias. Ello requiere realizar una planificación conjunta de la producción que será llevada adelante en los lotes individuales, establecer momentos de siembra, aplicar los procedimientos agronómicos especificados, tener criterios especificados para la aceptación de la producción, incluyendo especificaciones en cuanto a rechazo por tamaño, color, madurez, sabor acidez, etc. y personas encargadas de verificarlos, modalidades de empaquetamiento y conservación del producto, momentos de salida del producto al mercado, entre otros.

En cierta manera, las experiencias de comercialización vinculadas a productos dinámicos requieren ajustar todo su proceso productivo y de poscosecha. Ello normalmente implica analizar cuidadosamente los estándares y normas establecidas por los mercados a los que se busca abastecer y evaluar los procesos productivos frente a ello. Una vez identificados los principales cambios y ajustes en los procesos productivos, éstos deben analizarse cuidadosamente con los productores para introducir los cambios que sean necesarios en las prácticas agronómicas.

Los temas de la poscosecha. En el campo de la poscosecha resulta imprescindible realizar procedimientos parecidos a los señalados para la producción en función de los procedimientos de buenas prácticas agrícolas o de las normas de EUROGAP. Ello requerirá analizar los procesos de cosecha, transporte de la producción a las plantas de almacenamiento o procesamiento, flujo a través de las plantas mencionadas, funcionamiento de las instalaciones de enfriamiento, las metodologías y procedimientos de saneamiento, etc. Una vez realizados estos procedimientos, se deberán hacer los ajustes requeridos y capacitar a los empleados y socios de las empresas rurales de comercialización.

En una **evaluación de las prácticas poscosechas** en el *cluster* de frutas de la Vega en República Dominicana, se encontró:

Se identificaron fallas en cinco áreas principales del cuidado poscosecha y el manejo de vegetales asiáticos. Estas fallas impactaron negativamente en la calidad de mercado del producto, e incluyen: 1) prácticas de cosecha y manejo rudas; 2) flujo ineficiente del producto a través de la planta de empaque, durante los diferentes pasos de la preparación para el mercado; 3) enfriamiento del producto y manejo de temperatura poscosecha inadecuados; 4) falta de control de humedad poscosecha; y 5) prácticas pobres de saneamiento poscosecha. Las recomendaciones de mejoría, incluyen:

- Una supervisión de la fuerza de trabajo más vigilante y atención a los detalles de uso de prácticas apropiadas de manejo de cosecha y poscosecha.
- Monitoreo cuidadoso de las operaciones de la planta de empaque, particularmente saneamiento del agua y prácticas de manejo del producto durante la selección, clasificación y empaque.
- La adición de transportadores para la descarga, movimiento a través de la planta de empaque y carga del producto.
- Uso de balanzas electrónicas para el pesaje de las cajas más eficiente y preciso.
- Enfriamiento por aire forzado, para una eliminación más rápida del calor de campo del producto.
- Instalación de capacidad de refrigeración adicional en los cuartos de almacenamiento.
- Instalación de humidificadores en las áreas de almacenamiento para aumentar el contenido de humedad atmosférica al 90%-95% de humedad relativa.

Chemonics International Inc. **Manejo poscosecha y análisis de empacadora de productos frescos y recomendaciones para mejorar el diseño de la línea de empaque, USAID, 2004.**

Las marcas y denominaciones específicas. Unas de las modalidades más interesantes para incursionar en mercados es el de las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen. La **indicación geográfica (IG)**, es un nombre utilizado para designar un producto agrícola, alimenticio o de otro tipo, que posee un origen geográfico determinado y cuya calidad o reputación se debe a dicho lugar de origen. Habitualmente, consiste en el nombre de la localidad, región o país de origen del producto. La denominación de origen es una calificación que se emplea para proteger legalmente ciertos alimentos que se producen en una zona determinada, contra productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales, en un largo tiempo de fabricación o cultivo. Los productores que se acogen a la denominación de origen, se comprometen a mantener la calidad lo más alta posible y a mantener también ciertos usos tradicionales en la producción. Asimismo, suele existir un organismo público regulador de la denominación de origen, que autoriza exhibir el distintivo a los productores de la zona que cumplen las reglas. (Wikipedia).

Si bien, no es una práctica todavía extendida en América Latina tiene una enorme potencialidad. Como bien ha señalado Roberto Haudry (2003), en el caso de América Latina y del Ecuador, hay infinidad de ejemplos de identidades y productos territoriales

que se conocen, pero que no siempre se constituyen en motor del desarrollo de un territorio, debido a que en nuestra cultura de sumisión se consideran los productos propios como causas del atraso. Son ejemplos de ello: hablar quechua, vestirse distinto, comer quesos artesanales (no industriales), cuidar la flora propia, preservar playas únicas, etcétera).

El conseguir una denominación de origen requiere cumplir los procedimientos establecidos por las instituciones nacionales de propiedad intelectual, que son las encargadas de registrar esta suerte de patente, que confiere exclusividad a productores localizados en un territorio determinado. El procedimiento en este caso está a cargo de los grupos que buscan obtener denominación de origen ante las autoridades señaladas y requiere cumplir con los requerimientos legales. El proceso culmina con la obtención de un registro que le da denominación de origen. Sin embargo, una vez conseguido esta certificación debe haber una organización a cargo de asegurar que se mantengan las calidades vinculadas a la denominación y las modalidades o usos tradicionales para su producción. Esta organización debe estar capacitada para otorgar la certificación o retirarla si no se cumplen los requisitos asociados a la marca.

La Experiencia del Maíz Blanco Gigante de Cuzco

El sentido de sistematizar esta experiencia, aparte de compartir la historia generada, es dar a conocer la real dimensión de la Denominación de Origen, primero como instrumento jurídico para proteger y revalorar el potencial histórico, cultural y comercial de muchos productos peruanos, y segundo, porque contribuye a consolidar cadenas productivas mediante el fortalecimiento comercial de sus productos, mejorando su competitividad para que puedan acceder a mercados más rentables.

COSUDE-P y MAGROS, APROMAIZ, INDECOPI y el Proyecto Corredor Puno–Cuzco. [Denominación de origen del maíz blanco gigante del Cuzco. "Reflexión sobre la experiencia y recomendaciones"](#), 2006.

Los procesos de certificación. Como se señaló anteriormente la participación en ciertos mercados requiere procesos de certificación. Ello se relaciona tanto con mercados convencionales, como con aquellos relacionados a los mercados orgánicos o con certificación social o ambiental específica. Quienes confieren las certificaciones en este caso, son organizaciones especializadas, normalmente con sede en los países desarrollados, aun cuando recientemente se han instalado sucursales u oficinas de representación en los países en desarrollo y en América Latina en particular. El carácter internacional de estos sellos y certificaciones tiene que ver con la confianza que esas empresas dan a los consumidores de este tipo de productos. Sin embargo, es importante mencionar que no siempre los requisitos de cada empresa certificadora es la misma y que no cualquier certificación puede ser la adecuada en todos los países. Ello tiene que ver tanto con las reglamentaciones nacionales en cada país, como con la influencia de las diversas empresas.

El proceso de certificación para productos orgánicos comienza con una solicitud realizada a una agencia certificadora por un productor o un grupo de productores. La

agencia certificadora generalmente envía un inspector, quien visita los lugares de producción y evalúa si el proceso de producción cumple con los estándares en base a entrevistas a productores, visitas de campo a los cultivos, revisión de los abonos orgánicos y otros insumos empleados, y exámenes de laboratorio a muestras de suelos, agua y productos agrícolas.

El rol de las certificadoras no termina cuando concluye la certificación inicial. Periódicamente, los productores orgánicos deben ser sujetos de control por parte de la agencia certificadora para asegurarse de que se cumplan las normas y procedimientos requeridos. Como se ha mencionado el papel de las organizaciones de productores es clave para asegurar que esos requerimientos se cumplan, lo que requiere que éstas desarrollen sistemas de seguimiento y supervisión continua.

Certificación orgánica y rol de las organizaciones en la supervisión

La experiencia de las organizaciones, en todos los casos, mostró que su capacidad para organizar un sistema de seguimiento eficiente y confiable fue clave para su éxito en la producción orgánica. Un buen sistema de seguimiento (por ejemplo los de ISMAM en Chiapas, México y de APPTA en Salamanca, Costa Rica) identificó en forma sencilla y rápida a aquellos productores que no cumplieron con los estándares de producción orgánica y los penalizó en forma ejemplar. Asimismo, un buen sistema de seguimiento haría muy riesgoso para un productor individual no cumplir con esos estándares, dado que podría ser descubierto fácilmente y sus pérdidas por no poder vender más su producto a la organización serían muy grandes. Al contrario, un sistema de seguimiento que no funciona bien y no identifica en forma adecuada a aquellos que no cumplen con las normas de producción orgánica dará espacio a los que pretenden obtener los mejores precios de los productos orgánicos sin pagar por los cambios que deben realizar para producirlos (*free riders*). Este problema se presentó precisamente en Chilán Kabo'ob (organización productora de miel en México), la que no pudo evitar que algunos de sus miembros utilizaran antibióticos, lo que llevó a que se detectaran los mismos en la miel exportada a Europa y se quitara la certificación a la organización.

FIDA. La adopción de la agricultura Orgánica por parte de los pequeños agricultores de América latina y el Caribe, Evaluación Técnica, abril de 2003.

Los aliados externos y su importancia. Los aliados externos que apoyan a las organizaciones de los pequeños productores, mujeres rurales o poblaciones indígenas son de diverso tipo. En algunos casos tiene que ver con programas gubernamentales especiales de apoyo a poblaciones rurales, en otros casos se trata de ONG, fundaciones u organismos sin fines de lucro, como organizaciones religiosas; también juegan papeles importantes programas llevados adelante por las agencias de cooperación internacional sean éstas multilaterales o bilaterales. Finalmente, las organizaciones gremiales vinculadas a los sectores empresariales o a las organizaciones campesinas nacionales,

juegan esos roles. En muchos casos estas instituciones de apoyo trabajan en forma coordinada.

En los estudios de caso analizados: son las ONG y los organismos de cooperación al desarrollo los que parecen jugar un papel importante en la promoción inicial de las organizaciones, seguidos por organismos y programas públicos, la iglesia y las organizaciones gremiales. Algunos casos exitosos incluyen a universidades y centros de investigación agropecuaria, para llevar adelante investigaciones realizadas a sus actividades productivas. Sin embargo, el número de aliados crece con el tiempo y normalmente se los busca para proveer servicios que la organización no presta. Ello incluye apoyos en áreas como el crédito, la capacitación, los estudios de mercado, etc. De acuerdo a Santacoloma y cols. en 10 de los 12 programas analizados había vínculos estables con agencias gubernamentales y en 7, con organismos de la cooperación.

Aliados externos pueden jugar papeles importantes para favorecer la vinculación de pequeños productores en los mercados, especialmente en áreas como facilitación de mercados, apoyo directo a los pequeños productores, fortalecimiento de cadenas favorables a los pequeños productores y fortalecimiento de la infraestructura de los mercados. En lo que hace a facilitación de mercados los aliados pueden apoyarlos para solucionar fallas de mercado, como en los temas de crédito, en los procesos de certificación o accediendo a la información necesaria para participar en los mercados. El apoyo a los productores para participar en los mercados, puede incluir asistencia técnica o el favorecimiento de relaciones entre las organizaciones económicas campesinas y empresas agroindustriales o los supermercados, fortaleciendo la capacidad de negociación⁸. Otro campo importante es la identificación de cadenas productivas prometedoras para los pequeños productores. En general cadenas que incluyen productos que requieren supervisión directa de los trabajadores sobre el proceso productivo, intensivas en mano de obra o que se producen en nichos geográficos específicos donde se localizan los pequeños productores, son más favorables.

Finalmente, debe considerarse el apoyo de aliados externos a las organizaciones que puede contribuir para mejorar la infraestructura necesaria para la producción. Ello incluye desde carreteras, comunicaciones, corriente eléctrica y regadío, hasta infraestructura para la comercialización propiamente dicha: mercados y centros de almacenamiento. En buena parte, esto es responsabilidad de las instituciones públicas, pero muchas veces líderes locales pueden jugar papeles importantes en presionar para que ello se construya. En el gráfico siguiente se mencionan campos donde es necesario que las empresas consigan aliados o proveedores de servicios que serán fundamentales para su actividad.

⁸ En Ecuador, organizaciones como el SNV han identificado ésta como un área importante de trabajo.

Los factores de contexto y las Políticas Públicas

Los factores de contexto en que se desenvuelven estas experiencias, pueden ser analizados a dos niveles que se refuerzan mutuamente: aquéllos relacionados a los procesos de globalización y su impacto en la agricultura; y aquéllos relacionados al contexto nacional en que se localizan las empresas y experiencias de comercialización. Debe notarse que uno de los procesos más significativos es, sin embargo, la menor separación de los factores internos de los que pueden definirse como externos o globales. Ello está relacionado a factores relacionados a la globalización, e incluyen desde el impacto de las comunicaciones sobre los comportamientos de los consumidores, pasando por la constitución de comunidades multinacionales compuestas por personas con lazos familiares, pero viviendo en países diferentes, hasta la reducción de los márgenes estatales para establecer autónomamente políticas en campos como el comercio.

Entre los temas globales que inciden en el contexto en que se desenvuelve el comercio agrícola cabe mencionar:

- a. El proceso de apertura de las economías nacionales al comercio como resultado de los acuerdos alcanzados en las negociaciones del GATT primero y de la OMC, después que ha significado una reducción de las barreras arancelarias al comercio.
- b. Los acuerdos bilaterales y regionales de comercio, así como los sistemas de preferencias arancelarias que los países desarrollados establecen para los países en desarrollo y que han significado incrementos en los flujos de comercio.
- c. Cambios en el papel del Estado en la economía, como resultado de las políticas emanadas del Consenso de Washington, que incluyeron de manera general una reducción de la intervención pública en los principales mercados.
- d. Transnacionalización de la segmentos importantes del negocio agroalimentarios, incluyendo las agroindustrias hacia adelante y hacia atrás del proceso productivo, las empresas de distribución y venta al detalle de los alimentos y los servicios de restauración, especialmente de comida rápida.
- e. Urbanización acelerada, crecimiento de la clase media y aumento de los ingresos medios de la población que impacta primero en los países desarrollados y más recientemente en las grandes economías emergentes, como China, India y Brasil.
- f. Cambios en los patrones de consumo alimenticio de la población con cada vez más peso de productos hortícolas y frutícolas, pescados y mariscos, así como productos *gourmet*, como cacao y cafés especiales y mayores preocupaciones sobre temas de salud y seguridad asociados a los alimentos.
- g. Impacto de la crisis energética basada en combustibles fósiles, así como evidencias que la vinculan a cambios climáticos, como el calentamiento global, lo que redundo, entre otros, en incrementos en los precios del petróleo y gas.
- h. Cambios en las modalidades de gestión de cadenas de abastecimiento, como resultado de la aplicación de tecnologías de la comunicación.
- i. Baja en los precios y mayor rapidez en los sistemas de transporte internacional y nacional de alimentos.

Como consecuencia de lo anterior, es observable un incremento significativo del comercio mundial de productos frescos (frutas, hortalizas, vegetales y productos del mar) que hoy constituyen el 41% de las exportaciones agrícolas de los países en desarrollo y el 31% del comercio agrícola mundial; y un incremento importante en los precios de los productos agrícolas susceptibles de ser utilizados para la producción de biocombustibles. Esto marca una creciente separación en la dinámica de los productos como los *commodities* tradicionales (arroz, trigo, cebada, cacao, café, banano no diferenciados) y los productos diferenciados de alto valor (hortalizas, frutas, flores, cacao y cafés *gourmet*).

En cuanto a cambios en el contexto más directamente nacional, se pueden mencionar los siguientes, en adición a los que resultan de los impactos que los cambios globales tienen:

- a. Pérdida del rol centralizador que tradicionalmente tuvo el Estado en el sector agropecuario como proveedor principal de financiamiento para la agricultura familiar, el desarrollo tecnológico, información, el apoyo a la inserción internacional de agricultura, especialmente la pequeña; y con baja capacidad para satisfacer las exigencias de sanidad agropecuaria y de calidad e inocuidad de los alimentos.
- b. Puesta en evidencia de las fallas de mercados en campos como el crédito y las finanzas rurales, la tecnología, la infraestructura de comercialización e incluso de los mismos mercados de productos agropecuarios, sin que en todos los campos aparezcan prestadores privados de esos bienes y servicios.
- c. Creciente importancia de prestadores de servicios tipo ONG y fundaciones vinculadas a la Cooperación Internacional, que sustituyen parcialmente al Estado. Como parte de su trabajo, pero también por iniciativas autónomas, expansión de las cooperativas de ahorro y crédito hacia las zonas rurales, sin que éstas cuenten con recursos financieros y reservas que les permitan extender sus servicios, especialmente en lo que se refiere a crédito a largo plazo. Lo mismo acontece con prestadores en los campos de comercialización.
- d. Reducida protección de frontera a un número limitado de productos sensibles, por medio de sistemas administrativos y arancelarios, especialmente cuando hay autosuficiencia o en momentos de salida estacional de productos.
- e. Debilidad de los sistemas de normas técnicas y de control fitosanitario en muchos países o dificultad para hacer cumplir las normas existentes.
- f. Debilitamiento de los Ministerios de Agricultura en general y de su capacidad de prestar los nuevos servicios que requiere la agricultura.
- g. Procesos de descentralización, por medio de los cuales los gobiernos locales, provinciales o estatales asumen de hecho o de derecho competencias hasta entonces reservadas al gobierno central, incluyendo construcción de infraestructura productiva, prestación de servicios de asistencia técnica, regulación de los mercados y ferias agrícolas, incluyendo la puesta en funcionamiento de sistemas de información.
- h. En algunos países, fortalecimiento de los gremios y organizaciones de productores agrícolas financiados por sistemas parafiscales y con capacidad de prestar servicios de investigación agronómica, asistencia técnica, funcionamiento de fondos de estabilización de precios, etc.
- i. Finalmente, puesta en marcha de programas de apoyo a las mejoras de competitividad o de reconversión en algunos productos de importancia como forma de compensar los efectos de mayores niveles de apertura.

En el marco de los actuales procesos que cambian el contexto en que se desenvuelven las actividades agropecuarias, debe ponerse especial atención a políticas que pueden favorecer las acciones de comercialización de los pequeños productores. A saber:

- a. Éstas incluyen, entre otras, políticas dirigidas a apoyar esfuerzos de diversificación de exportaciones, incluyendo por medio de acciones dirigidas a remover limitaciones fitosanitarias a los productos, promoción de las MYPES y pequeñas empresas en la actividad de exportación. Los casos del proyecto de promoción del Aguacate en Michoacán, México por medio de Juntas de Sanidad Vegetal, el apoyo de SERNAMI y SERNAPESCA a la actividad de extracción por parte de las comunidades Mapuche-Lafkenche de los recursos bentónicos en Chile, así como las acciones de CORPEI para apoyar a mujeres rurales para incursionar en la exportación de hierbas medicinales, como es el caso de Jamba Kiwa, son de este tipo.
- b. Las políticas y programas dirigidos a aprovechar las ventajas de las preferencias arancelarias por instituciones paraestatales como CINDE en Costa Rica y sus acciones de apoyo para promover pequeñas empresas para el mercado americano, como fue la experiencia de la organización ADEX en ese país.
- c. Las acciones de los gobiernos locales para apoyar las actividades productivas en sus territorios, incluyendo en muchos casos desarrollo de la infraestructura para la comercialización, programas para el desarrollo turístico o de las actividades artesanales, como fue el caso de las Mujeres Productoras de sombreros de Paja Toquilla en el cantón Chordeleg en Ecuador, la Corporación de Desarrollo de la Sericultura en el Valle del Cauca, Colombia, que contó con el respaldo coordinado del Municipio, del Gobierno Nacional y de ONG o la experiencia de la Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem apoyada por el Gobierno Provincial de Misiones en Argentina.

Lo que tienen como características muchas de las políticas en América Latina que son aprovechadas por las organizaciones campesinas y de la población rural, es que trabajan por medio de la formación de redes interinstitucionales, en que de una u otra manera interactúan organizaciones de la cooperación, agencias gubernamentales nacionales, gobiernos locales y ONG, en esfuerzos que implican el trabajo conjunto y coordinado, potenciando las capacidades de cada una. Los casos más exitosos son aquéllos en que estas redes institucionales y de personas se relacionan con territorios determinados y promueven el desarrollo de las empresas de comercialización, como parte de esfuerzos de desarrollo territorial.

Las combinaciones de factores asociados al éxito

Indudablemente, los factores vinculados al éxito de experiencias de comercialización no actúan separadamente: aquéllos relacionados al contexto y el campo de políticas, aquéllos relacionados a las características de los mercados y su dinamismo, así como las

características de las organizaciones deben articularse para producir resultados positivos. Obviamente, en el contexto en que actúan las experiencias puede ser más o menos positivo para las experiencias, generar los incentivos adecuados o no, pero en última instancia son los factores vinculados a la inserción comercial y a las características de las organizaciones que constituyen, los fundamentales: éstos pueden buscar contrarrestar factores del contexto o trabajar sobre la base de los elementos menos perjudiciales. Ello requiere un análisis detallado para establecer cuáles son sólo de las organizaciones y sus aliados, para poder identificar las oportunidades y las amenazas y sobre esa base establecer un plan de acción estratégico, que incluya objetivos y metas, así como procedimientos para lograrlo.

Hay una serie de guías metodológicas que pueden ayudar a concatenar todos aquellos elementos que permiten asegurar en la mayor proporción posible el éxito de una experiencia. Se pueden consultar varios trabajos de Lasso y Ostertag, de Van der Heyden y Camacho y de Camacho, Marlin y Zambrano que contienen metodologías detalladas de cómo hacer.

Conclusiones

La revisión de los casos y de la literatura ha permitido identificar aquellos factores gravitantes para las experiencias de comercialización. Éstos se relacionan con factores iniciales en que se desenvuelven las economías campesinas, los factores económicos que limitan la plena participación de los pequeños productores en los mercados, las características de los mercados que parecen ser más favorables para los campesinos y la población rural pobre, las características de las organizaciones que establecen para enfrentar la participación en los mercados, y los factores asociados al contexto.

- a. Resulta fundamental analizar con cuidado las condiciones de partida que tienen los campesinos pobres con relación a los mercados. En muchos casos ellos enfrentan limitaciones físicas para sacar su producción, por la ausencia de infraestructura de comercialización, mercados monopsónicos en que pocos intermediarios dominan el mercado y el transporte y pocas capacidades para manejar las complejidades de los mercados.
- b. Estas condiciones específicas hacen que los campesinos enfrenten altos costos de transacción, es decir, aquéllos que deben pagar antes de realizar la transacción y muchas veces después, confrontan serias fallas de mercado y en la mayor parte de los casos se especializan en productos no transables.
- c. Hay ciertas evoluciones de los mercados que generan ciertas condiciones especiales para ciertos tipos de productos, con características especiales que pueden solucionar los temas de acceso a los mercados y abrir oportunidades para la participación de la población rural pobre. Se trata de mercados dinámicos que crecen por encima de la media de crecimiento de la población y se relacionan a cambios en las preferencias de los consumidores. Se trata de productos intensivos en el uso de mano de obra y que requieren supervisión constante, productos orgánicos, así como aquéllos producidos bajo condiciones sociales especiales.

Participar en esos mercados implica solucionar algunas de las fallas de mercado y aceptar una serie de normas y estándares.

- d. No hay un solo modelo organizacional, aun cuando la mayor parte de experiencias se basa en organizaciones de la población pobre, pero hay algunas que se fundamentan en las familias y las redes familiares. Los modelos organizacionales incluyen cooperativas, empresas asociativas, asociaciones y comunidades y no parece haber modelos más exitosos que otros y aun es posible observar que en diversos momentos, distintos modelos organizativos son los más adecuados. Otro elemento fundamental son las organizaciones que tienen metodologías para promover el aprendizaje. Las experiencias exitosas de comercialización toman tiempo y no hay soluciones milagrosas.
- e. Temas fundamentales de las organizaciones y su éxito están asociados a las características de los recursos humanos que las componen, el rol de los líderes parece fundamental, especialmente aquéllos que promueven un liderazgo compartido y horizontal. Un adecuado sistema de delegación, procedimientos establecidos y respetados, formas de manejo de cuentas y decisiones transparentes, la responsabilidad, así como conceptos éticos de verdad y honestidad, parecen ser fundamentales.
- f. Un tema que debe considerarse, es la cuestión de género en las organizaciones que dice relación con cómo las actividades de comercialización fortalecen la participación de las mujeres en el control del excedente económico y modificar las relaciones de género entre trabajo productivo y reproductivo, y visualizan el rol de las mujeres.
- g. La revisión de más de 47 experiencias de comercialización revela que éstas se basan en las diversas categorías sociales que componen a los pobres rurales en la región: pequeños agricultores, campesinos de subsistencia y sin tierra, poblaciones indígenas, mujeres rurales, localizados además en muy diversos contextos socio ecológicos y nacionales.
- h. Las experiencias de comercialización analizadas señalan, que la mayor parte de ellas está relacionada con los mercados dinámicos de diverso tipo, tanto en las actividades agropecuarias como no agropecuarias. Incluyen abastecimiento a supermercados, a nuevos rubros de exportación, a circuitos de productos con características especiales: orgánicos, sellos sociales y verdes y *gourmet*. También a mercados de artesanía de calidad o a recibir turistas con demandas sociales o étnicas.
- i. La mayor parte de estas experiencias parte de un conocimiento de las cadenas de valor en que se insertan y buscan establecer relaciones con eslabones más adelante en ellas. Ello implica valorar los recursos de que disponen los campesinos y poblaciones rurales, respecto a las características de los mercados en que se insertan.
- j. Algunos de los temas relacionados con participar en estos mercados dinámicos, son los de certificación y cumplimiento de las normas y estándares que requieren quienes compran los productos y servicios. Ello supone que las empresas tengan una organización funcional a su cumplimiento, que incluya la planificación conjunta, sistemas de supervisión y control, sistemas de rechazo, relacionados con la producción como la poscosecha. La certificación por parte de empresas

- independientes y sus estándares es algo cada vez más importante para este tipo de empresas.
- k. Las empresas exitosas requieren adicionalmente establecer un amplio número de alianzas y relaciones con actores externos. Éstos incluyen desde organizaciones de apoyo a su desarrollo empresarial y fortalecimiento de sus capacidades, hasta proveedores de servicios (crédito, transporte, asistencia técnica, adquisición oportuna de insumos y equipos, mercadeo, para citar los más importantes). Las experiencias más exitosas están relacionadas con una amplia gama de alianzas.
 - l. Los contextos de mayor apertura de los mercados y globalización, así como los menores costos de transporte y comunicación, el creciente peso de los supermercados, las agroindustrias y los servicios de restauración constituyen presiones enormes sobre los mercados a los cuales los pequeños productores deben poner atención. No deben descuidarse, sin embargo, algunos de los mercados tradicionales que crecientemente se alinean con los más dinámicos.
 - m. Finalmente, es necesario que las experiencias evalúen los nuevos roles de las instituciones públicas y su papel con relación a la provisión de bienes públicos en campos como la sanidad agropecuaria y la tecnología, el apoyo a los esfuerzos de diversificación de exportaciones, etc.}. Lo que tienen como características muchas de las políticas en América Latina que son aprovechadas por las organizaciones campesinas y de la población rural, es que trabajan por medio de la formación de redes interinstitucionales, en que de una u otra manera interactúan organizaciones de la cooperación, agencias gubernamentales nacionales, gobiernos locales y ONG, en esfuerzos que implican el trabajo conjunto y coordinado, potenciando las capacidades de cada una.

Casos considerados como base para este Estudio

1. ADAPEX, Costa Rica
2. AMMUCALE, Bucaramanga, Colombia
3. APPTA, Limón, Costa Rica
4. Asociación de Artesanías Rurales de las Organizaciones de Mujeres
AYMARAS-AROMA, Puno, Perú
5. Asociación de Pueblos en Acción Comunitaria (PAC), Estelí, Madríz y Nueva
Segovia, Matagalpa, Nicaragua
6. Asociación Chajulense Val Vaq Quilo, Guatemala
7. Asociación para la Producción e Industrialización de Lácteos, Costa Rica
8. Asociación Productores Valle del Mantaro, Perú
9. Azules, Productores de Añil, El Salvador
10. Centro Agroartesanal Chordeleg, Ecuador
11. Comunidad AYMAHUI QUENARIRI, Puno, Perú
12. Comunidad Campesina de Macará, Perú
13. Comunidades Mapuche-Lafkenche, Chile
14. Cooperativa Chacay, Chile
15. Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem de Provisión de Servicios para
Productores Agropecuarios, Carniceros y Afines Limitada (COFRA)
16. COOPEPALMARES, Alajuela, Costa Rica
17. Cooperativa Agraria Cacaotera
18. Cooperativa El Limón, Guatemala
19. COPELDOS, Guanacaste, Costa Rica
20. COOPEUMO, Chile

21. Coop. ACOPAGRO, Perú
22. Cooperativa 4 Pinos, Guatemala
23. Corporación para el Desarrollo de la Sericultura del Cauca, CORSEDA, Colombia
24. Cooperativa San Francisco de Asís, Nicaragua
25. Empresa Campesina Agrícola (ECA) de Chocolá, Suchitepeque, Guatemala
26. FECOAGRO, San Juan, Nordeste Argentina
27. Grupo de Mujeres Nuevo Amanecer de Hoya Grande, Honduras
28. Grupo de Mujeres Productoras del Nordeste de Canelones (GMPNC), Uruguay
29. Denominación de Origen Maíz Blanco Gigante, Cuzco, Perú
30. Empresa familiar, Artesanías de Lana, Guanajuato, México
31. Horneados de San Xavier, Bolivia
32. Huertos Gatazo Zambrano, Chimborazo, Ecuador
33. Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, San Isidro Labrador, Chiapas, México
34. Intervalles, Nor Patagonia, Argentina
35. Jambi Kiwa, Chimborazo, Ecuador
36. Labradores Mayas (LM), Guatemala
37. Manejo Forestal Comunitario (4 comunidades), Bolivia
38. Mujeres Apicultoras -Valle de Miel- SRL, México
39. Piscigranja Pachacayo de la Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS) Tupac Amaru, Huancayo, Perú
40. PRODECOOP, Esteli, Madríz y Nueva Segovia, Nicaragua
41. Quesinor, Sierra Norte, Ecuador
42. La Rosquilla Somoteña en Nicaragua

43. Organización de Mujeres Hermanas Obreras Pintando con Esperanza (HOPE Bolivia), Bolivia
44. Sociedad Cooperativa Agroindustrial, El Salvador
45. Textiles en el sur de Bolivia
46. Turismo Rural en el Lago Lleu Lleu, Chile
47. Unión de Productores y Procesadores de Yuca

Bibliografía

Adames D, Garibaldis H, Fernández E, con la colaboración de Keitaanranta J. *Cómo los pequeños productores de la cuenca del Río Panzo -Los Guineos- han logrado el acceso al mercado justo con café de calidad*. Recuperado en 2004: http://www.fidamerica.org/fida_old/getdoc.php?docid=2227

Aguirre Ochoa M, Medina Niño R. “La inclusión de los pequeños y medianos productores en el cluster del aguacate en la región de Uruapan, Michoacán, México y sus efectos en el desarrollo rural”. *Seminario Territorios Rurales en Movimiento*. Rimisp, 2003.

Aguirre F, Corporación Agraria para el Desarrollo. *Proyecto Sistematización de la Experiencia de Turismo Rural en el Territorio del Lago Lleu Lleu*. Recuperado en 2006: <http://www.rimisp.org/boletines/bol63/doc11.zip>

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y Organización Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (INTERCOOPERATION). *Informe del Tercer Taller Regional sobre: Agricultura sostenible en laderas (ASEL) y articulación con los mercados*. Recuperado en 2000: <http://www.rimisp.org/boletines/bol50/doc4.zip>

Alemany C, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). *Políticas públicas y experiencias asociativas de los chacareros en la norpatagonia*. Recuperado en 2003: <http://www.rimisp.org/boletines/bol50/doc9.zip>

Cecilio G, Knass G. *Experiencias y resultados comerciales de la cooperativa frigorífica Leandro N. Alem y su relación con los supermercados*. Recuperado en (s/f): <http://www.rimisp.org/boletines/bol26/doc14.zip>

CEPAL. *Agroindustria y pequeña agricultura: Experiencias y opciones de transformación*. Santiago: CEPAL, 1998.

Camacho P, Marlin C, Zambrano C. *Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales*. Quito: EMARs, RURALTER, 2007.

Centro de Estudios para la Realidad Económica y Social (coordinador Pacheco D). “Manejo forestal comercial comunitario en propiedades colectivas indígenas de las tierras tropicales de Bolivia”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo*, 2005.

Chiriboga M. *Organizaciones económicas campesinas, mercados, y mercadeo*. Quito, Ecuador: Debate, (s/f).

Coimbra G, Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD). *Telas estampadas San Julián*. Recuperado en 2006: <http://www.rimisp.org/boletines/bol67/doc5.zip>

Coimbra G, CEPAD. *Horneados de San Xavier*. Recuperado en 2006: <http://www.rimisp.org/boletines/bol67/doc7.zip>

COSUDE-P y MAGROS, APROMAIZ, INDECOPI, Proyecto Corredor Puno-Cusco. “Denominación de origen maíz blanco gigante”. *Cusco: Reflexión sobre la experiencia y recomendaciones*. Recuperado en 2006: www.rimisp.org/getdoc.php?docid=5434

Cunningham G. *The Jambí Kiwa Story*. Comart Foundation, 2005.

Damiani O. *Adversidad y cambio: Estrategias exitosas de pequeños productores de café en Centroamérica*. Recuperado en 2005: www.rimisp.org/getdoc.php?docid=6419

Durstewitz P, Escobar G. *La vinculación de los pequeños productores a los mercados*. Grupo Chorlaví, Rimisp, 2006.

Evans E. *Cinco cosas que el productor agrícola puede hacer para mejorar las ganancias de su negocio*. Universidad de la Florida, Instituto de Alimentos y Ciencias Agrícolas (UF/IUFAS), (s/f).

Escobal, J, Comercialización Agrícola en el Perú, GRADE-USAID, Lima, 1994

Escobal J. *Proyecto de reducción y alivio de la pobreza. Corredor Huancayo - Procesamiento de trucha*. Recuperado en 2001: http://www.rimisp.org/boletines/bol29/doc4_11.zip

Escobar F, Castro C. *Pequeños productores con agricultura bajo contrato en el departamento de San Vicente, El Salvador*. Recuperado en 2002: <http://www.rimisp.org/boletines/bol56/doc7.zip>

Farrington J, Mitchell J. *How can the rural poor participate in global economic processes?* ODI, Natural Resource Perspectives 2006; 103.

FIDA. “Estrategia del Fida para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe”. *Documento Estratégico Regional*. División de América Latina y el Caribe - Departamento de Administración de Programas, marzo 2002.

Fondo Internacional del Desarrollo Agrícola. *La adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe. Evaluación Temática*. Recuperado en 2000: www.rimisp.org/getdoc.php?docid=6421

Fondo Ecuatoriano POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) (coordinador Navas R, Nebot J). “Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos de QUESINOR y las iniciativas microempresariales vinculadas”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo - Anexo, 2004*

Flores L. *Labradores mayas: Una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados*. Recuperado en (s/f): <http://www.rimisp.org/boletines/bol26/doc9.zip>

Fundación PASOS (coordinadora Dulón R). “Sistematización de experiencias de producción y comercialización textil en el Sur de Bolivia”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo - Anexo 1 - Anexo 2, (s/f)*.

Grupo Chorlaví. *Experiencias de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos*. Santiago de Chile: Rimisp, 2006.

Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza (AC GIMTRAP) (coordinador Rodríguez O). “Mujeres y sus proyectos microempresariales y/o generadores de ingresos. Dos experiencias en el México rural del nuevo siglo”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo - Anexo, 2004*.

Haudry de Soucy R. “Productos con identidad territorial”. *Documento preparado para el Foro Nacional de Políticas de Estado para el Desarrollo Rural*. Ecuador: Latacunga, junio 2003.

Hellin J, Higman S. “Los pequeños agricultores y los mercados especializados: Lecciones aprendidas en la Región Andina”. *ODI, Documento 2004; 118*.

Hernandez R., Reardon T. and Berdegú J., **Supermarkets, Wholesalers, and Tomato Growers in Guatemala**, 2006. en: http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/new_article_supermarkets_wholesalers_and_tomato_growers_in_guatemala.html

IFAD, Rural Poverty Report, 2001, Chapter 5, Markets for the Rural Poor, <http://www.ifad.org/poverty/chapter5.pdf>

IICA-MCCH-COSUDE. “La comercialización en grande con los pequeños es posible”. *Proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas; Proyecto de Leguminosas del Ecuador*. Quito: PLADE, 2004.

Instituto de Investigación y Desarrollo NITLAPAN (coordinador Flores S, Alvarado F). “Contra la pobreza y la exclusión: La experiencia de las familias rurales en el comercio ambulante de la rosquilla somoteña en Nicaragua”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo*, 2005.

Instituto de Estudios Indígenas, Universidad de la Frontera (IEI-UFRO), Asociación de Comunidades Lafkenche (coordinado por Soto J, Guerrero J). “Experiencias mapuche en mercados dinámicos de recursos marinos. El caso de cogestión de áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos en las comunidades de Maiquillahue y Chan-Chan, Región de Los Lagos, Chile”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo - Anexo 1 - Anexo 2*, 2004.

Key N, Runsten D. “Contract farming, smallholders and rural development in Latin America: The Organization of Agroprocessing Firms and the Scale of Outgrower Production”. *World Development* 1999; 27(2).

Mora Ulloa T. “Experiencia de la asociación de desarrollo agrícola para la exportación”. *Presentación en Power Point*. ADAPEX, San José, 2003

Lasso L, Ostertag C. *Proyecto desarrollo de agroempresas rurales. Análisis de factores claves de éxito de agroempresas rurales en la zona andina enfocadas hacia la exportación: Metodología y resultados*. Recuperado en 1999: http://www.prgaprogram.org/webciat/agroempresas/pdf/factores_claves_exito.pdf

Mendoza R. *Productos derivados de la leche. La inserción de la Cooperativa San Francisco de Asís en los supermercados de Nicaragua*. Recuperado en (s/f): <http://www.rimisp.org/boletines/bol26/doc12.zip>

OFIS-CASH (coordinador Carpio P). “Tejiendo un nombre la experiencia de las mujeres artesanas de paja toquilla de Chordelég-Ecuador”. *Resumen Ejecutivo - Documento Completo*, 2004.

Peña J. *La producción orgánica de hierbas aromáticas por el grupo de mujeres productoras del nordeste de canelones en Uruguay*. Recuperado en (s/f): <http://www.rimisp.org/boletines/bol26/doc13.zip>

Reardon T. y Berdegú J, The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development, en *Development Policy Review*, 2002, 20 (4)

Reardon, T. y J. Berdegú. 2003. **La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo**. Banco Mundial: Washington, D.C. <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=2049>

Reardon T, Timmer P, Berdegue JA. *The rise of supermarkets and private standards in developing countries: Illustrations from the produce sector and hypothesized implications for trade, contributed paper presented at the International Conference Agricultural Policy Reform and the WTO: Where are we heading?* Capri (Italy), June 23-26, 2003.

Rimisp. *Síntesis de la discusión. Conferencia electrónica. Acceso de campesinos a mercados orgánicos.* Recuperado en 2001: <http://www.rimisp.org/boletines/bol63/doc1.zip>

Santacoloma P, Suárez R, Riveros H. “Strengthening agribusiness linkages with small-scale farmers Case studies in Latin America and the Caribbean”. *AGSF Occasional Paper* 2005; 4.

Santana R. L'Encadrement des Paysans, pour quoi faire? En : Haubert M. *Les Paysans peuvent-ils nourrir le Tiers Monde*. Séries Homme et Société - 21. Université de Paris I. Paris: Publications de la Sorbonne, 1995.

Santillán R, Consultores y Asesores para el Desarrollo (CADES). *El cacao: Impulsor del desarrollo integral en la Amazonía Peruana.* Recuperado en 2006: <http://www.rimisp.org/boletines/bol/63/doc5.zip>

Schütz P, Belsevich F, Reardon T, Michigan State University, Regoverning Markets, International Livestock Research Institute (ILRI). *Acceso de pequeños productores a mercados dinámicos: El caso de la carne vacuna en Nicaragua.* Recuperado en 2004: <http://www.rimisp.org/boletines/bol50/doc6.zip>

PADEMER. “La influencia de la integración de productores y artesanos en el desarrollo de la corporación para el desarrollo de la sericultura del Cauca CORSEDA, Colombia”. *Sistematización de experiencias locales del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural.* Recuperado en 2003: <http://www.rimisp.org/boletines/bol50/doc12.zip>

Soto Navarro J, Guerrero JM. *Experiencias mapuches en mercados dinámicos de recursos marinos. El caso de cogestión de áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos en las comunidades de Maiquillahue y Chan-Chan, Región de Los Lagos, Chile.* Santiago: Grupo Chorlaví - IEI –UFRO, 2004.

Uphoff N, Esman M, Krishna A. *Reasons for success, learning from instructive experiences in rural development.* Kumaria Press, 1998.

van der Heyden D. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas.* Quito: Ruralter, SNV, Agronomes sans Frontieres, Intercooperation, 2006.

Wheatley C, Best R, Peters D, Connels J. *Supply chain management and agro-enterprise development: CIATs approach in SE Asia*. Recuperado en (2002): http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/CW_paper_asean_ph1.pdf