

Introducción, metodología y contexto de los estudios de caso del proyecto Acceso a Mercados

1. Introducción

Lograr el acceso a los mercados es un desafío para los pequeños agricultores de América Latina. Muchos factores son los que influyen en lograr el éxito en el mercado, tales como una capacidad organizacional de los productores y organizaciones, capacidades técnicas para proceso productivo, capacidad administrativa para los procesos de producción y comercialización de los productos y acceso al financiamiento sólo por nombrar algunos.

A lo largo de América Latina, existen muchas experiencias de productores y asociaciones de productores que llevan años trabajando en lograr un mercado seguro, algunos con muchos más éxitos que otros y con diferentes características de mercado (mercados de exportación, nacional, ferias de productor, orgánicos, etc.)

A solicitud del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Rimisp, está ejecutando el proyecto **Strengthening access to markets**. La meta de este proyecto es contribuir a los esfuerzos del FIDA en la reducción de la pobreza rural en América Latina, promoviendo las innovaciones que permitan a los pequeños productores tener acceso a los mercados.

El objetivo de este documento es contribuir en el mejoramiento del diseño de los proyectos de desarrollo rural en el componente de acceso a los mercados, aprovechando experiencias exitosas recientes y el conocimiento adquirido por los agentes rurales del desarrollo.

2. Metodología de trabajo

La metodología utilizada en este trabajo se sintetizó básicamente en los siguientes pasos

- Definición de acceso exitoso a los mercados y revisión del estado del arte en materia de acceso a mercados por parte de organizaciones de pequeños productores.
- Selección de ocho casos exitosos, donde los productores rurales se encuentran inmersos en los mercados. Los casos seleccionados fueron:
 - ✓ Mercado de productores Huancaro, en la zona del Cuzco, Perú;
 - ✓ La asociación de productores de miel ADACHACO, en la zona del Chaco, Bolivia;
 - ✓ Asociación de productores el sembrador, de vainica y ejote francés, AGRISEM, en la zona del Quiché, Guatemala;
 - ✓ Cooperativa de productores de leche CASANJO, en Matagalpa, Nicaragua;
 - ✓ Asociación de productores de panela granulada y dulce de panela ACOPANELA, en la zona de San Vicente, El Salvador;
 - ✓ Asociación de productores de Cacao APROCANE, en la zona de Esmeraldas, Ecuador;
 - ✓ Empresas vitivinícolas en la VIII Región, Chile;
 - ✓ La cooperativa de productores de papa COOPRAUL, en la zona de Octepeuque, Honduras.

- Sistematización de cada experiencia, generando información relacionados a los objetivos de este proyecto. Este proceso de sistematización tomó característica muy especial dado que en algunos de los casos seleccionados ya se han realizado sistematizaciones en el marco del programa FIDAMERICA y menos detallada (con propósitos diferentes a la generación de un producto como el que requiere este proyecto).
- Finalmente se está elaborando el presente documento con el análisis econométrico para un modelo general de los ocho estudios de caso. Con el fin de analizar las características relevantes para la condición de estar inmerso en los mercados. En base a la información obtenida por la encuesta a productores y las sistematizaciones realizadas en cada uno de los casos exitosos.

Importante es destacar que para el estudio de los ocho casos exitosos, se utilizó como base de recolección y análisis de procesos la metodología de sistematización de experiencias locales de FIDAMERICA, utilizada a lo largo de toda Latinoamérica por durante 8 años. Para estos casos, se enfatizan dos de los instrumentos contemplados en esa metodología: i) recolección de información de fuente primaria con encuestas a las organizaciones y a un número de sus individuos; ii) una descripción detallada de las partes de los procesos que se anotan en las diferentes visiones de las características del producto final que se espera construir con el este proyecto.

La información de los estudios de caso fue recopilada entre diciembre del 2008 y mayo del 2009 a través de las encuestas a los productores, entrevistas y grupos focales a las organizaciones y otros actores relevantes para cada experiencia. Para ello, fue necesario elaborar y aplicar guías de entrevistas y una boleta pre-codificada para recoger los detalles de los procesos que son de interés para el producto final en cada experiencia.

Los niveles y aspectos analizados en cada estudio de caso fueron:

- ✓ El **contexto general** en donde se desarrolla la experiencia y cómo este afecta directamente en la introducción a los mercados de los productores.
- ✓ Los **sistemas de producción de los productores**, por medio de encuestas de variables cuantitativas y cualitativas (capital humano y social, uso de los recursos, capital físico y financiero, ingresos, costos y acceso a otros capitales, forma, destino y estrategias de comercialización). En general en cada caso se encuestaron y analizaron a 30 productores asociados a la organización/cooperativa analizada y otros 30 productores no asociados o testigos. Con este tamaño de muestra se permitió caracterizar los productores, pero no generalizar a toda la región. La encuesta a los testigos fue realizada de forma aleatoria.
- ✓ **Análisis particular de la evolución y funcionamiento**, las bases formales y reales, las relaciones y rol de la organización con sus socios, las relaciones de la organización con sus clientes compradores, apoyo que recibe la organización por parte de proyectos e instituciones públicas o privadas de cada una de las experiencias.
- ✓ **Las redes de comercialización** de los productores encuestados y de la organización/cooperativa analizada.

3. Definición del acceso a los mercados y revisión del estado del arte de la materia

Como fue mencionado en el primer punto de la metodología, se elaboró un documento de revisión del estado del arte, titulado “**El acceso a los mercados de pequeños productores. Algunos factores de éxito, condiciones, requisitos y desafíos**”¹. Este documento describe los elementos básicos que las empresas de pequeños productores deben considerar para establecer vínculos permanentes con los mercados. Se describen los principales mercados a los cuales este segmento productivo puede abordar, considerando de manera importante las principales limitaciones y riesgos asociados a cualquier actividad empresarial.

En particular se describen algunos factores de éxito para incursionar en los mercados, las reglas que necesariamente deben ser asumidas por los pequeños productores para poder acceder a los mercados y actuar en consecuencia en escenarios muy competitivos y complejos, **en donde lo único permanente es el cambio**. En tal sentido, para llegar a los mercados con éxito, las reglas que se imponen por el funcionamiento de los agentes participantes, deben ser cumplidas por todos aquellos que busquen una permanencia estable y las técnicas empresariales y de marketing que se deben utilizar son similares, salvo adecuaciones estratégicas, para todas y cada una de las empresas productivas, sin importar su tamaño, productos o servicios.

Por último el documento esboza, algunos elementos que desde la gerencia de los proyectos pueden ser desarrollados para contribuir al éxito de los pequeños productores en su acceso a los mercados.

Definición de los cuatro factores de éxito para el acceso a los mercados

En base al documento anteriormente señalado y otras experiencias de proyectos de Rimisp en el marco del proyecto (Proyecto Regoverning Markets, eje de Territorios Pobres Vinculado a los Mercados, del Grupo Chorlaví, Ciclos AGC en Transformación Productiva de FIDAMERICA, etc.) se definieron los cuatro factores de éxito para el acceso a los mercados, los cuales son:

- **Tiempo de vinculación comercial con agentes del mercado.** Las relaciones comerciales son prácticas sustentadas sobre la base de las mutuas confianzas entre compradores y vendedores, las que se van consolidando en el tiempo, tienden a dar una estabilidad al negocio.
- **Tipo de agentes con los cuales se vinculan las empresas.** Los agentes comerciales de mayor envergadura y peso específico en las relaciones comerciales, marcan determinantes diferencias en las relaciones comerciales, principalmente por el poder de negociación, nivel de exigencias en cuanto a productos, volumen de las demandas de productos, parámetros de calidad y principalmente formas de pago que son determinados por éstas.
- **Gestión del Negocio.** Las demandas de los mercados requieren de una especial agilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, lo que se expresa particularmente en los tipos de pedidos que hacen los agentes intermediarios a las empresas como los requerimientos de calidad (trazabilidad, buenas prácticas agrícolas y de manufactura BPA,

¹ Disponible en la página web de FIDAMERICA en la sección documentos (<http://www.fidamerica.org/resumen.php?id=24419>).

BPM, entre otros) velocidad de entrega, cambios de variedades, cambios o mejoramiento de empaques y embalajes, etc. En tal sentido un parámetro a evaluar es la capacidad que tiene cada empresa para afrontar estos requerimientos.

- **Liderazgo y conocimiento técnico del Negocio.** La gestación de cualquier negocio debe ir acompañada de la conducción de un líder que sea capaz de poner en marcha el Plan del Negocio, conducir al grupo y sobre todo conocer el oficio o sea lo que venderá la empresa o grupo en el mercado seleccionado La credibilidad de la empresa, se inicia con la generación de confianza entre el interlocutor de la empresa y los agentes del mercado.

4. Los estudios de Caso

Los resultados de los ocho casos se encuentran disponibles en la página web http://www.rimisp.org/proyectos/index_proy.php?id_proyecto=225 . A continuación una breve descripción de cada uno de los casos de estudio.