



LA VINCULACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES A LOS MERCADOS

**Petra Durstewitz
Germán Escobar**

Santiago, Marzo 2006



INDICE

1.	Introducción	4
2.	Desafíos y oportunidades de los mercados	5
2.1.	Reflexiones conceptuales	5
2.2.	Mercados de productos tradicionales	7
2.3	Mercados de productos especializados	9
2.3.1.	Agricultura de contrato	10
2.3.2.	Los supermercados	12
2.3.3.	Mercados de productos orgánicos	13
2.3.4.	El comercio justo	15
2.3.5	Limitaciones de los mercados de productos especializados	16
3.	Factores clave para el acceso a mercados	18
3.1	Factores organizativos	18
3.1.1	Motivos y caracterización de las organizaciones	18
3.1.2	Impactos positivos derivados de la participación en organizaciones	20
3.2	Los recursos humanos	21
3.3	Factores tecnológicos y de la producción	23
3.4	Factores de la comercialización y certificación	27
3.5	La combinación de factores	29
4.	Los aspectos más relevantes sobre el acceso a mercados	30
Referencias		31

1. Introducción

Como parte del ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví sobre el tema **Territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos**, se presenta este documento como un elemento más de análisis para la discusión colectiva que se adelantará con la conferencia electrónica para discutir los resultados de las sistematizaciones y los temas seleccionados como preguntas colectivas de este ciclo de aprendizaje.

El contenido de este documento recoge algunos puntos de la literatura que conciernen a la inserción en los mercados de los pequeños productores rurales, las características mayores de mercados que acceden y algunas alternativas que se han venido consolidando y, de hecho, son accesibles a los productores de menor escala.

Se hace un tratamiento más bien genérico del tema por dos razones: es poca la evidencia empírica disponible que combine ciertas características del territorio y de los productores pobres y, por otra parte, se pretende con este documento establecer algunos criterios y alternativas que contribuyan a la discusión de las evidencias empíricas, que son los resultados de las sistematizaciones patrocinadas por el Fondo Mink'a de Chorlaví.

Es importante mantener en mente que aunque se hable y se entienda que se trata de acceso 'al mercado', las condiciones empíricas no son semejantes para todos quienes quieren participar. Hay atributos de escala y especialmente condiciones de entrada y sostenibilidad que favorecen más a los productores que tienen niveles de producción y condiciones tecnológicas que les permiten competir con mayor facilidad y, especialmente, acceder a ciertos estratos de consumidores que amplían la demanda que enfrentan esos productores y que no pocas veces, están dispuestos a pagar precios preferenciales por algunos productos con características especiales. Estos conceptos si bien se hacen evidentes, cobran importancia porque cuando hablamos del 'mercado de los productores pobres de territorios marginales' no hablamos de un mercado diferente, en general, del que enfrentan otros productores de otros territorios. Lo que sí implica esta focalización es un mayor énfasis en algunos de los factores que caracterizan o influyen el mercado y, seguramente, en el mayor peso relativo de algunos factores que limitan la participación y la sostenibilidad de cierto tipo de productores en ese mercado.

Una proporción significativa del contenido de este documento se dedica a analizar algunas alternativas que se visualizan para que los pequeños productores puedan acceder, incluyendo el análisis de los factores que se juzgan más relevantes de tener en cuenta, cuando se trata de tender vías que faciliten la participación de este estrato de productores en los mercados. La gran mayoría de las experiencias disponibles demuestran una amplia gama de soporte de muchos tipos y de orden público y privado- que llegan a muchas organizaciones de pequeños y pobres

productores rurales. En esto se apoya la idea de analizar el mercado y sus alternativas con mucho interés en lo que hay disponible para los productores y en los factores que sería conveniente contribuir a modificar para acelerar los procesos que faciliten la inclusión de estos productores a los mercados.

La idea central del contenido de este documento es complementar con conceptos básicos y alternativas viables los resultados empíricos que se han recopilado en la sistematización de las experiencias auspiciadas por el Grupo Chorlaví. La función práctica durante la conferencia electrónica es, simplemente, tener conceptos y alternativas de referencia, de manera tal que la discusión se pueda concentrar más en los resultados empíricos que en las definiciones y análisis conceptual, al tiempo que se dispone de un referente que puede ser utilizado por cada caso para establecer comparaciones y definir si, efectivamente, se trata de diferencias de énfasis o si, por el contrario, se logan allegar nuevos o distintos factores que contribuyen a la inserción de los productores de territorios marginales a los mercados.

2. Desafíos y oportunidades de los mercados

2.1 Reflexiones conceptuales

Al tratar el tema del acceso de los agricultores a los mercados, a menudo en la literatura se usan diferentes términos como mercados dinámicos, mercados tradicionales, mercados no tradicionales, mercados especializados, etc. Sin embargo, raras veces se encuentran definiciones explícitas de estos términos, probablemente por el simple hecho de que no existen argumentos conceptuales muy claros para diferenciar, por ejemplo, entre mercado tradicional vs. mercado no tradicional o entre mercado tradicional vs. mercado dinámico.

El Grupo Chorlaví (2004) para efectos de la convocatoria del Concurso 2004 definió a los mercados dinámicos como aquellos que “pueden absorber cantidades crecientes de los bienes o servicios producidos en el territorio rural, (...) ya sea por el tamaño del mercado o porque la demanda crece aceleradamente” (Grupo Chorlaví, 2004).

A pesar de que la referencia al tamaño de mercado no parece ser necesario ni suficiente¹, se puede entender de esta definición que una demanda que crece aceleradamente es aquella que crece por sobre la media y, por lo tanto, crece de manera dinámica. En ese sentido, cuando hablamos en el marco del presente documento de un mercado dinámico, nos referimos a uno en el cual 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 mayoría de los mercados agrícolas en todo el mundo siguen creciendo, sólo a una tasa más lenta que los dinámicos y, por ello, no han perdido su relevancia para los pequeños productores. El creciente interés que se ha manifestado en los últimos años por los mercados dinámicos se basa simplemente en el hecho de que estos mercados, por lo general, ofrecen mayores oportunidades para los productores de incrementar sus ingresos a través de mayores ventas².

Algo más problemática resulta ser la distinción entre mercados tradicionales y no tradicionales. Está claro que esta diferenciación no se refiere al concepto abstracto de mercado, entendiendo de éste una institución a través de la cual operan las fuerzas determinantes del precio, dado que éste siempre se determina

¹ Si entendemos por tamaño del mercado el número de consumidores existentes, éste por sí solo difícilmente puede explicar la absorción de cantidades crecientes si no existe una demanda efectiva que a su vez está determinada por otros factores como el precio, el ingreso, los gustos y preferencias, etc. Aún si se toma en cuenta una variación de la población, el efecto sobre la demanda no se sentirá de inmediato, es decir en el corto o, dependiendo del producto, en el mediano plazo. Por lo tanto, un aumento de la población no puede ser la principal causa de un crecimiento dinámico de la demanda.

² Desde un punto de vista más estricto, el concepto de un mercado que ofrece mayor espacio de participación corresponde, generalmente, al mercado de productos cuya demanda presenta una elasticidad de precio e ingreso > 1.0 , lo que determina la posibilidad de incrementar competitivamente la oferta en el corto y largo plazo.

por medio del mismo mecanismo, es decir el juego entre la oferta y la demanda, siempre que no existan elementos de política u otras distorsiones que constriñan la formación del precio.

Más bien, intuimos que la distinción entre mercados tradicionales y no tradicionales puede estar relacionada principalmente con dos nociones diferentes. Por un lado, los términos pueden hacer referencia a los canales de distribución o los lugares físicos donde ocurre el intercambio de bienes y servicios. En este sentido, entendemos por mercados tradicionales ferias, plazas de mercado, etc. en contraposición a los supermercados y tiendas especializadas como por ejemplo fruterías, tiendas gourmet, etc., que serían los mercados no tradicionales.

Por otro lado, los términos de mercados tradicionales y no tradicionales se usan como sinónimos del mercado de productos tradicionales y productos no tradicionales. Es en ese sentido que Grupo Chorlaví (2004) entiende el concepto de mercados no tradicionales cuando aclara que éstos están “conformados por la demanda de consumidores que buscan productos y servicios diferenciados en función de su origen, orgánicos o que no usan semillas genéticamente modificadas, producidos en forma social y ambientalmente responsable, que permiten consumos culturales que valoran el carácter diverso de pueblos o consumo de naturaleza y paisajes con características únicas, etc.”

El énfasis de esta definición está en la diferenciación de los productos y servicios, es decir se caracterizan por tener atributos especiales, únicos o nuevos que los diferencia de la masa de los demás productos. Por lo tanto, usaremos en el presente documento los términos de productos no tradicionales y productos especializados como sinónimos.

La distinción entre productos tradicionales y no tradicionales o especializados, sin embargo, no es menos problemática, dado que tampoco existen definiciones claras y precisas que sean aceptadas universalmente. Más bien es un concepto relativo cuya definición concreta varía dependiendo del espacio y tiempo³. No obstante esas dificultades conceptuales y conscientes de las limitaciones que este ejercicio conllevará, nos atrevemos a hacer una breve caracterización de los mercados de productos tradicionales y de los de productos no tradicionales o especializados.

³ Una acepción tradicionalmente reconocida es la denominación utilizada para clasificar los productos de exportación. Se denominan productos tradicionales a los de larga data de producción/exportación (muchas veces los *commodities* en la producción agrícola) y productos no tradicionales a los que tienen poco tiempo de participar en los mercados externos o cuyo valor de exportación total es pequeño en la balanza de comercio exterior.

2.2 Mercados de productos tradicionales

En concordancia con el numeral anterior, los mercados de productos tradicionales se entienden, por lo general, con dos acepciones. Por una parte, los mercados de productos que son considerados tradicionales como papa, maíz, plátano, algodón, café, cacao, animales de doble propósito, etc. Por otra parte, están los mercados que tranzan productos de consumo masivo que generalmente no implican mucha elaboración.

Independientemente de su acepción, los mercados considerados tradicionales se identifican con aquellos 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. Se trata de productos de transacción relativamente amplia para los cuales aspectos de nicho (selección, presentación, empaque, lavado, etiquetado, etc.), generalmente, son de menor relevancia.

Para una alta proporción de pequeños productores, los mercados de productos tradicionales constituyen el principal canal de comercialización de la producción agropecuaria, ya que ésta se ajusta bien a las especificaciones relativos a los productos, a los relativamente bajos requerimientos de calidad y a la casi constante posibilidad de lograr transacciones en el momento que se requieren. Su poca especialización no conlleva inversiones adicionales para buscar diferenciación ni gasto adicional en selección y empaque, por lo cual se hace cómodo a los recursos del pequeño productor.

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. Son mercados con una demanda que, por lo general, presenta una baja elasticidad de precio e ingreso, generando excedentes relativamente pequeños tanto a los consumidores como a los productores.

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. Estas condiciones juegan en contra del pequeño oferente quien, muy frecuentemente, debe tomar precios forzados por el poder especulador del comprador.

La estacionalidad de los mercados de productos tradicionales es otra particularidad que se refleja en la diferenciación espacial –dependiendo del producto- pero, especialmente, en la variabilidad del precio. Los productos que se

tranzan en estos mercados a menudo dependen de los períodos de lluvia, lo cual marca claramente la estacionalidad de volúmenes y precios en el mercado.

A pesar de que los productos tradicionales pueden ser vendidos tanto en mercados físicos tradicionales como en no tradicionales o especializados, muchas veces los pequeños productores comercializan sus productos en una serie de lugares que se caracterizan por un alto grado de informalidad (ver recuadro 1). Para los pequeños agricultores, las ventas pueden darse en los mercados semanales en cabeceras municipales, en mercados mayoristas de algunos centros urbanos y en venta en puerta de parcela, en determinadas épocas del año, para quienes tienen acceso fácil a vías de comunicación.

Frecuentemente, al crear volúmenes, negociar cantidades, regresar los productos a espacios de distribución final alejados y de pequeños volúmenes, este tipo de mercado mantiene canales de distribución que se caracterizan por su baja eficiencia, agregando márgenes que benefician a los intermediarios, lo cual se refleja en el precio al consumidor final.

Recuadro 1. La comercialización de productos tradicionales en los puntos de venta informales

Para un número reducido de pequeños productores existe la alternativa de los llamados puntos de venta informal que son lugares, generalmente, a la orilla de carreteras, kioscos en pueblos pequeños, o incluso ferias del agricultor que pueden o no ser facilitado y auspiciado por las autoridades locales. Estos puestos de venta al por menor son atendidos por los productores o miembros de su familia, algunos de manera regular y otros sólo los fines de semana o en los días de mercado o feria.

Los puntos de venta informales obligan a tener una variedad relativamente grande de productos. Algunos productores tienen pequeñas inversiones y tratan de agregar valor por medio de selección, empaque y lavado previo. También se dan casos en que estos puntos pasan a ser permanentes, pero gozando todavía de las ventajas de la informalidad, en términos de evitar registros, permisos, normas higiénicas y pago de impuestos.

Como punto de transacción, estas ventas informales tienden a favorecer al oferente, dado que el demandante -motivado por 'el producto campesino', 'la venta directa' o 'el producto fresco'- supone que el precio es menor por la eliminación de intermediarios y generalmente lo acepta sin negociar. Sin embargo, la demanda es limitada y no existen mayores alternativa de negociación, dada la ausencia de compradores intermediarios o la posibilidad de colocar los productos para su redistribución.

Fuente: Sánchez, *et.al*, 2003

Es difícil, aunque no imposible, que este tipo de mercado tenga destino diferente de los centros de negociación mayorista para su posterior distribución a lugares y ferias de mercado de minoreo o para consumo industrial, dependiendo del producto. En algún eslabón de la cadena es sujeto de selección, pero es, en general, muy baja la proporción de productos de este tipo de mercado que va a

consumo especializado o a los mercados externos, a menos que sea sujeto de algún tipo de procesamiento que homogenice su calidad.

Esto no significa que no haya un consolidado mercado internacional de productos agropecuarios 'tradicionales'; por el contrario, los volúmenes y el valor de los mercados mundiales de estos productos continúan siendo muy importantes para los pequeños productores, pero son también aquellos productos que muestran deterioro en sus precios reales en el largo plazo⁴. Como sucede en la mayoría de transacciones externas, el mercado internacional de productos tradicionales mantiene exigencias de calidad, inocuidad y presentación, pero también grandes distorsiones introducidas por barreras no arancelarias y grandes subsidios en los países desarrollados. En una muy alta proporción de casos, los productos tradicionales de los pequeños productores no cumplen con esas exigencias, quedando la comercialización concentrada en los mercados internos, poco diferenciados y que forman precios generalmente muy inferiores a los precios externos.

2.3 Mercados de productos especializados

Se denominan así aquellos mercados que se refieren a productos no tradicionales, 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 general, los productos no tradicionales o especializados se caracterizan por tener una calidad más homogénea.

Entre otros, el alto valor de estos productos y servicios se basa en su calidad (saludables, orgánicos, no modificados genéticamente, etc.), su presentación al consumidor, su acoplamiento con los reglamentos de expendio para productos agropecuarios, crecientemente en su certificación, su denominación de origen y otras cualidades del producto que lo pudieran calificar de exótico, con significado histórico y cultural así como en el hecho de que son producidos de forma social y ambientalmente responsables, permiten el consumo de naturaleza y paisajes con características únicas (Grupo Chorlaví, 2004; CIAT, 2005).

También existe la tendencia a considerar como productos no tradicionales los productos agrícolas de alto valor (típicamente algunos productos lácteos y de carne, hortofrutícolas, pescados, flores, especies u otros bienes frescos y procesados, productos medicinales estimulantes, cosméticas, productos

⁴ Muchos países en desarrollo obtienen una parte considerable de sus ingresos de exportación gracias a un reducido número de productos agrícolas, y en algunos casos de un solo producto. 43 países en desarrollo obtienen más del 20 por ciento de sus ingresos totales de exportación de mercancías gracias a un solo producto. La mayor parte de estos países se encuentran en el África subsahariana o en América Latina y el Caribe, y dependen de las exportaciones de azúcar, café, algodón despepitado o banano. Los descensos y fluctuaciones de los ingresos de exportación han tenido consecuencias negativas en los ingresos, inversiones y empleo en estos países y han dejado a muchos de ellos sumidos en la deuda (FAO, 2004).

religiosos, etc.) (CIAT, 2005). Estos productos son vendidos en mercados especializados como los mercados orgánicos y gourmet, de comercio justo y otros nichos de mercado que, por lo general, se encuentran en los países industrializados, aunque no exclusivamente. Además, en la última década los supermercados y otros sitios de mercado especializados en América Latina y el Caribe han adquirido mucha importancia en la comercialización de productos agrícolas de alta calidad.

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 garanticen inocuidad, responsabilidad social en su producción y garantía en el tratamiento de su producción. Por sus características podrían competir en los mercados internacionales, lo que significa que hacen parte de estos mercados algunos productos tradicionales que se seleccionan y preparan para los mercados externos.

En los últimos años se ha manifestado un creciente interés en los mercados no tradicionales y especializados dado que en comparación con los mercados de productos agropecuarios básicos tienen un mayor potencial de generar ingresos atractivos para los pequeños agricultores. Además, algunos de estos productos, como los productos lácteos, las frutas y verduras frescas, tienen la ventaja de no tener economías de escala de producción tan importantes como otros rubros a los que tradicionalmente se han dedicado los pequeños productores (Reardon y Berdegú, 2003).

En lo que sigue de esta sección se examinarán con más detalle algunos mercados selectos que se caracterizan por presentar mayores exigencias y, en la mayoría de los casos, tranzar productos de alto valor y con márgenes de ganancias más altos. Por lo mismo, son los mercados que más han llamado la atención en la literatura, estudios e investigaciones de los últimos años.

2.3.1. Agricultura de contrato

La agricultura de contrato presenta una forma de compartir el riesgo entre el productor, por una parte, y el comprador o intermediario, por otra, que se puede encontrar a menudo en algunos mercados de *commodities* agrícolas. Así, por ejemplo, en Ecuador, Honduras o Costa Rica se producen frutas bajo esta modalidad. Sin embargo, también hay una serie de productos poco tradicionales

(semillas, esquejes, almácigos, etc.) que hoy en día hacen parte de la agricultura de contrato.

Se incluye este arreglo institucional como caso entre los mercados de productos especializados porque el sistema se origina de un contrato que asegura el mercado al oferente, siempre que cumpla con las especificaciones del producto contratado. El contrato que se celebra entre ambas partes, puede especificar la calidad y cantidad del producto que requiere el comprador y el precio que pagará por ello. En este sentido, se trata de un producto altamente diferenciado por sus características técnicas, el proceso a través del cual es producido, las condiciones en las que debe entregarse, su alto grado de homogeneidad y, frecuentemente, la garantía del proceso. Este tipo de producto es generalmente sujeto a mayores normas de homogeneización y valor añadido, para ser comercializado en mercados de nicho o en competencia abierta en los mercados externos.

El breve análisis de Hellin y Higman (2002) del caso de los bananos en Ecuador muestra que los pequeños productores asumen el riesgo de la producción. Concretamente, proveen la tierra, la mano de obra y las herramientas. Aparte de cubrir los costos de la producción, también están a cargo del transporte hasta el puerto. Las compañías exportadoras, a su vez, asumen el riesgo de la comercialización. Son responsables de prestar la asistencia técnica y de comercialización requerida, entregar el material de embalaje y realizar los trámites en el puerto.

A diferencia de otras formas de relacionamiento, la agricultura de contrato tiene una serie de ventajas para los pequeños productores. En primer lugar, tienen acceso a un mercado seguro con una venta garantizada y precios, que si bien pueden no ser los mejores, son estables. Además, establecen relaciones comerciales a largo plazo. En segundo lugar, trabajan de forma independiente, entregando sus productos a las compañías exportadoras y/o a otros intermediarios. Finalmente, se han señalado casos en los que el contrato servía de garantía colateral y los pequeños productores podían mejorar su acceso a financiamiento agrícola.

Sin embargo, Hellin y Higman (2002) señalan que en algunos casos la agricultura de contrato puede presentar desventajas desde la perspectiva de los pequeños productores, que son similares a las de otros arreglos institucionales. Por un lado, está la poca influencia que ejercen sobre los precios que, si bien son estables, también son relativamente más bajos que en los mercados abiertos. La responsabilidad por todos los riesgos de la producción significa que en algunos casos, por ejemplo frente a fenómenos climáticos adversos, los productores tienen que enfrentar mayores costos debido a problemas de transporte o de plagas y enfermedades, disminuyendo sus utilidades hasta un margen crítico o causando directamente pérdidas. A menudo, los pequeños productores no están organizados en sindicatos u otras asociaciones, teniendo pocas posibilidades de mejorar su posición negociadora y, por ende, sus márgenes de utilidades.

Por su lado, las compañías exportadoras también se benefician de la agricultura de contrato dado que al comprar directamente a los productores en vez de emplear su mano de obra, no entran en conflicto con los sindicatos y la legislación sobre salarios mínimos, dependencias laborales o trabajo infantil. Proyectan una imagen progresista al contratar productores locales y disminuyen el riesgo de expropiación al no colocar demasiados activos propios en el terreno. Adicionalmente, no son responsables de efectos negativos sobre el medio ambiente, a pesar de que los pequeños productores muchas veces cumplen con las recomendaciones que hacen los técnicos de las compañías exportadoras.

2.3.2. Los supermercados

En poco más de una década, los supermercados se han convertido en protagonistas predominantes en la mayoría de los mercados agroalimentarios de América Latina, como lo demuestra el artículo de Reardon y Berdegú (2003)⁵. Según estimaciones de estos autores, la participación de los supermercados en el mercado minorista pasó de un promedio ponderado por población, de alrededor de 10% a 20% en 1990 a un 50% a 60% 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 especializados⁶.

La creciente importancia de los supermercados, como centros de venta, concentración de la demanda y mayor participación en el valor total de la producción vendida, obligan a los pequeños agricultores y sus organizaciones a implementar estrategias para lograr la mayor participación posible en el circuito supermercadista (ver recuadro 2). Este último aspecto es aún más importante si se toma en cuenta que “los nichos de mercados locales con bajos estándares están desapareciendo bajo la presión de la expansión de los supermercados y la distinción entre el mercado mundial/de exportación y el mercado local/nacional está dejando de ser significativa o siquiera real” (Reardon y Berdegú, 2003).

⁵ Este artículo de síntesis se basa en los hallazgos de una serie de estudios sobre la situación de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y México, así como del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y del Mercosur que están incluidos en el mismo volumen especial de *Development Policy Review* Vol.20 (number 4), 2002, *The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development*.

⁶ Reardon y Berdegú (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.

Recuadro 2. La inserción de la Cooperativa San Francisco de Asís en los supermercados de Nicaragua

Los pequeños y medianos productores de la Cooperativa San Francisco de Asís procesan y comercializan derivados de la leche a todos los supermercados de Nicaragua y a gran parte de los mini supermercados. Adicionalmente, venden sus productos en el mercado doméstico a empresas nacionales y extranjeras, y los comercializan en el mercado internacional, principalmente en El Salvador y Honduras.

Para insertarse con sus productos en los supermercados y enfrentar las exigencias de éstos en cuanto a la calidad y otras prácticas comerciales (código de barra, datos nutricionales, presentación, promoción, etc.), los productores formaron una cooperativa que se caracteriza por su enfoque empresarial orientado a aprovechar las oportunidades del mercado.

Al lado de sus funciones clave como el acopio, transporte, control de calidad, relacionamiento con los supermercados y distribución de los productos, la Cooperativa ha desarrollado otros servicios como son la administración de una caja rural de financiamiento, una estación de gasolina y un almacén. Además, presta diversos servicios en los ámbitos de maquinaria agrícola, inseminación artificial y asistencia técnica.

Fuente: Mendoza Vidaurre, 2003

Si bien es cierto que en muchos casos los supermercados prefieren comprarles a los productores medianos y grandes, el documento de Rondot, Biénabe y Collion (2004) señala que también existen elementos que hacen que comprarles a los pequeños agricultores puede ser preferible o necesario. En el caso de alimentos perecederos, los pequeños agricultores tienen mayores oportunidades de acceso a los supermercados y en algunos casos simplemente pueden ser más confiables. En otros casos puede no haber ninguna otra opción, como ocurre en algunos países europeos. Finalmente, comprarles a los pequeños agricultores también puede ser una estrategia de mercadeo para los supermercados que proyectan una imagen de “su almacén local que beneficia a la comunidad local” (Reardon y Berdegú, 2003).

2.3.3. Mercados de productos orgánicos

Existe una creciente tendencia, sobre todo de los consumidores del Norte (EEUU, Europa y Japón), a preferir alimentos que ellos perciban como más seguros y saludables. Damiani (2002) reporta que la demanda por productos orgánicos ha venido creciendo a tasas que son inusuales para productos alimenticios. Las ventas minoristas de los productos orgánicos se estiman en \$ 19,7 billones de dólares americanos en el mundo, para el año 2000, registrando un crecimiento superior al 20% al año durante los últimos 15 años. Las estimaciones para el mediano plazo muestran crecimientos esperados entre el 5% y el 40%, dependiendo del mercado.

Se prevé que el consumo de alimentos orgánicos sobrepase la producción interna de los países desarrollados, haciendo necesario recurrir a importaciones significativas de estos productos. Los países de América Latina tienen aún

mayores ventajas en productos orgánicos tropicales, así como en aquellos de contra-estación. Por ello, se percibe a la agricultura orgánica como una nueva alternativa para el desarrollo de la agricultura campesina y de las economías rurales locales, teniendo además el atractivo de sus efectos positivos sobre la conservación del medio ambiente y la protección de la salud de los productores y los consumidores (Grupo Chorlaví, 2001).

Entre las ventajas más importantes destaca un claro incremento en los ingresos netos de los hogares que varía entre un 20% y 30%, dado el mayor precio que la producción alcanza en el mercado de productos orgánicos. En comparación con los mismos productos producidos por sistemas de producción tradicional, las diferencias en el precio pueden ir desde 175% para el cacao en Costa Rica hasta el 20% en el café de Guatemala. Así mismo, se reporta una mayor estabilidad de los precios de los productos orgánicos (Damián, 2002).

Recuadro 3. Producción orgánica de cacao y banano en Talamanca (Costa Rica)

A inicios de los noventa, la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) logró revivir la producción de cacao que sus miembros -muchos de ellos de origen indígena- habían abandonado por una serie de problemas de diferentes índoles. Consiguieron la certificación de una superficie significativa con el apoyo de una ONG norteamericana y a través de la exportación del cacao orgánico a los EEUU los pequeños productores recuperaron una importante fuente de ingresos en efectivo.

Luego de este éxito inicial, la APPTA también obtuvo la certificación orgánica para la producción del banano de sus miembros la cual se exporta para la producción de alimentos para bebés. Adicionalmente, la asociación ha negociado con una cadena de supermercados en la capital de Costa Rica la venta de frutas y hortalizas orgánicas, y ha iniciado esfuerzos con organismos del sector público para producir banano orgánico y comercializarlo como producto fresco en el mercado internacional.

Fuente: IFAD, 2003

Con respecto a las posibilidades que tienen los pequeños agricultores para acceder a los mercados de productos orgánicos, el estudio del IFAD (2003) hace la siguiente observación interesante. Gran parte de los productores orgánicos en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe son pequeños. Además, son ellos los que poseen la mayor parte de las áreas bajo producción orgánica. En consecuencia, se deduce que probablemente los pequeños agricultores tengan ventajas comparativas en la adopción de la agricultura orgánica frente a otros productores más grandes.

Entre los factores favorables que fueron identificados en los estudios de caso destaca el hecho de que la mayoría de los pequeños agricultores ya producía de manera más o menos orgánica, por lo que la adopción del nuevo sistema de producción sólo requería de pequeños cambios en las tecnologías que ya se estaban aplicando. Asimismo, las probabilidades de enfrentar enfermedades y plagas durante la transición a la agricultura orgánica eran menores. Otros

aspectos importantes que pueden favorecer a los pequeños agricultores tienen que ver con que las tecnologías de producción orgánica son intensivas en el uso de mano de obra – el factor de producción de que más disponen – y el hecho de que la adopción de estas tecnologías requiere inversiones relativamente bajas, es decir al alcance de los pequeños productores (IFAD, 2003).

Por las anteriores consideraciones, el creciente interés en la agricultura orgánica en América Latina responde principalmente al extraordinario crecimiento de la demanda por los productos orgánicos en los países desarrollados y, en menor medida, a las variables ambientales y a las ventajas de salud para los productores.

2.3.4. El comercio justo

Los principales objetivos del comercio justo al nivel de los pequeños productores son mejorar sus condiciones económicas y sociales, promoviendo el acceso directo a los mercados y garantizando estándares comerciales y laborales mínimos. Por lo general, los productores venden sus productos a organizaciones especializadas en los países desarrollados que a su vez se encargan de la importación y comercialización, y además, emprenden labores de cabildeo para crear conciencia en los consumidores del Norte (Hellin y Higman, 2002).

Durante los primeros años de este movimiento, dominaban los productos artesanales. Sin embargo, desde principios de los años noventa los productos alimenticios experimentaron un fuerte crecimiento en sus ventas. Entre ellos destacan el café, té, cacao, chocolate, miel, frutos secos, jugos, muesli y vinos. También existen mercados para maní, harinas de trigo, yuca, maíz y otros granos, piña enlatada, tisanas, frutas tropicales, cítricos, alimentos salados sustitutos del pan, así como otros alimentos típicos enlatados.

Según el estudio de Boccagni (2003), representante de la principal organización de comercio justo en Italia, actualmente participan en el mercado justo al nivel mundial más de 50 países, alrededor de 800 organizaciones de productores y exportadores y unos 100 importadores. Los productos del comercio justo cuyas ventas en los mercados minoristas ascienden a entre 350 a 400 millones de Euros se venden a través de una red de 3.000 tiendas en todo el mundo. Entre 1998 y 2001 el incremento promedio del comercio justo era del 30%. Se estima que en los últimos años el incremento promedio de las ventas en Europa variaba entre el 10% y 25%. Sin duda alguna, el comercio justo, por más que siga siendo un nicho de mercado, está en una fase de expansión y es, por lo tanto, de interés estratégico para los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe dado las grandes oportunidades que presenta.

En los artículos de Redfern y Snedker (2002) y Boccagni (2003) se mencionan una serie de ventajas de las que los pequeños productores, que logran acceder a este mercado, pueden beneficiarse. Entre los más importantes se pueden resaltar el precio “justo que se paga al productor y/o el sueldo “justo” que reciben los

trabajadores y asalariados; las relaciones comerciales formales y estables, incluyendo generalmente un pre-financiamiento por parte de los compradores; otros tipos de beneficios como crédito, capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, y finalmente, efectos positivos sobre el medio ambiente.

No obstante, existen algunos aspectos que Redfern y Snedker (2002) mencionan a modo de autocrítica del movimiento del comercio justo, y que tienen más que ver con las organizaciones en los países desarrollados que con los pequeños agricultores del Sur, aunque indudablemente repercuten sobre ellos. Durante mucho tiempo, las organizaciones contaban con sus propios almacenamientos y tiendas de venta (enfoque del sistema comercial paralelo), llevando a una situación en la que parte del sobreprecio que pagaban los consumidores para los productos del comercio justo se debía a la ineficiencia de este mercado. Los pequeños volúmenes vendidos y la consiguiente falta de economías de escala agravaban este problema. Asimismo, el mercado de comercio justo estaba demasiado enfocado en la oferta de los productores del Sur, sin tomar en cuenta la demanda y las preferencias de los consumidores del Norte. Finalmente, muchas veces las organizaciones ofrecían servicios técnicos sin contar con una estrategia de salida lo que ha generado un cierto nivel de dependencia de los productores debido a que no se transfirieron las capacidades y conocimientos necesarios para exportar los productos.

Hoy en día las organizaciones de comercio justo están en una fase de transición donde tienen que consolidar sus estructuras pero también reorientar sus enfoques para estar en condiciones de enfrentar los nuevos retos y desafíos y, de esta manera, poder cumplir con su compromiso con los pequeños agricultores en los países en desarrollo. Para ello, cada vez más buscan alianzas estratégicas con mercados convencionales y más comerciales como los supermercados, para mejorar la eficiencia y aumentar la participación del comercio justo en los mercados (Redfern y Snedker, 2002).

2.3.5 Limitaciones de los mercados de productos especializados

En su gran mayoría, los estudios reseñados en este documento advierten que, a mediano y largo plazo, los mercados de productos especializados, como los orgánicos, los de comercio justo y otros nichos exclusivos, posiblemente, no pueden ser una opción sustentable para todos los pequeños agricultores (Grupo Chorlaví, 2001; Hellin y Higman, 2002; IFAD, 2003; Boccagni, 2003).

Dado su tamaño relativamente pequeño y pese a su crecimiento alentador, estos mercados, por el momento, sólo tienen una capacidad limitada de absorción de la oferta. Por ello, podría hacerse sentir una cierta saturación de estos mercados en la medida en que nuevos productores se vayan incorporando a ellos de manera masiva. Este hecho, junto al ingreso de nuevos consumidores menos dispuestos a pagar precios altos, podrían causar una caída de los sobreprecios típicos de los

mercados de productos especializados, disminuyendo la rentabilidad de los pequeños agricultores. Asimismo, la concentración de la demanda en unos pocos países europeos, principalmente, hace más vulnerables a los pequeños productores. La insuficiente diversificación de los mercados, aumenta el riesgo relacionado con una caída de la demanda efectiva en tiempos de recesión.

También es importante destacar que poco a poco están surgiendo nuevos competidores en los mercados de productos especializados que pueden convertirse en una futura amenaza para los pequeños productores. Se observa una creciente inserción de medianos y grandes productores, grandes empresas procesadoras y comercializadoras, incluso de grandes empresas transnacionales que tratan de aprovechar el crecimiento dinámico que caracteriza a los mercados de productos especializados, sobre todo a los de productos orgánicos y a los del comercio justo (Grupo Chorlaví, 2001; Boccagni, 2003).

En síntesis, tomando en cuenta las limitaciones y amenazas existentes, se puede decir que los mercados de productos especializados, de ninguna manera son una opción segura en el tiempo para el mejoramiento de los ingresos y el bienestar de los pequeños agricultores. Por esta razón, tampoco deberían ser considerados como la única estrategia viable, al menos en el largo plazo.

Los pequeños productores que no logran beneficiarse de este tipo de mercados, probablemente, tendrán que buscar otras alternativas, sobre todo cuando la pequeña agricultura, en general, se hace cada vez menos rentable. Sin querer entrar en un mayor análisis en el marco de este documento, se puede destacar la creciente importancia que ha adquirido el empleo rural no agrícola en los últimos años en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, la cual debe considerarse como alternativa de generación de ingresos.

3. Factores clave para el acceso a mercados

Uno de los principales resultados del documento de Santacoloma, *et.al.* (2005) es que los casos exitosos de vinculación de los pequeños agricultores con los mercados se caracterizan, en términos generales, por el desarrollo de un proceso de innovación al nivel tecnológico, empresarial, comercial o institucional, que conduce a un mejor posicionamiento de un producto en el mercado nacional e internacional.

Para poder desarrollar estos dos elementos clave del éxito – la innovación y la competitividad – aparentemente tiene que darse un gran número de otras circunstancias relacionadas con la organización, capacitación, tecnología, comercialización, etc. Estos factores que determinan en gran medida la capacidad de los pequeños productores de acceder a los mercados, se revisarán en esta sección.⁷

3.1 Factores organizativos

3.1.1 Motivos y caracterización de las organizaciones

Uno de los temas centrales que más llama la atención de los investigadores es, sin duda alguna, el de la organización de los pequeños agricultores. A pesar de que en América Latina y el Caribe la articulación entre productores muy heterogéneos, bien sea a través de asociaciones, centros de acopio u otras formas de cooperación horizontal y vertical no ha sido la regla en el pasado (Kjöllerström, 2004), la sistematización de un gran número de experiencias muestra que las iniciativas individuales de los pequeños agricultores no tienen la complejidad y diversidad que exige el entorno competitivo de los mercados dinámicos y la economía globalizada (Santacoloma, *et.al.*, 2005).

Por ello, y para estar en condiciones de iniciar el proceso de innovación mencionado al principio de esta sección, cada vez más se reconoce la necesidad de que los pequeños agricultores se asocien en organizaciones. Sólo en base de este vínculo principal entre el productor y su organización, los agricultores pueden establecer una compleja red de conexiones con otros agentes como son organizaciones procesadoras o comercializadoras, inversionistas, particulares que ofrecen servicios, comerciantes locales y para exportación, productores no socios, empresas propias en el caso de una integración vertical de la producción, universidades, centros tecnológicos, la cooperación internacional, el gobierno y terceros.

⁷ La información que se presenta en esta sección se basa en gran parte en el estudio de Santacoloma, *et.al.* (2005) dado que de los documentos revisados es el más amplio y detallado con respecto al análisis de los vínculos entre pequeños agricultores y los mercados. Muchas de las ideas expuestas en este documento también han sido presentadas en otros artículos e investigaciones revisados. Cuando se encontraron aspectos adicionales, éstos han sido añadidos a la información de Santacoloma, *et.al.*

Al parecer, es de menor relevancia si los productores se asocian en torno a un producto o una actividad específica en la cadena productiva. La figura legal concreta que adoptan las organizaciones tampoco es decisiva. El énfasis está en la visión empresarial que éstas deben tener. Para tener éxito, deben producir lo que se vende en los mercados, en otras palabras deben enfocarse en la demanda y no en la oferta como era costumbre en el pasado. Esto significa que, preferentemente, las organizaciones deben estar compuestas por productores con intereses económicos comunes y claramente definidos.

El documento de Santacoloma, *et.al.* (2005) destaca la importancia de las organizaciones híbridas, entendiendo por éstas, asociaciones que integran un trabajo intensivo de tipo familiar con estrategias empresariales de gran escala, ya sea en los segmentos de procesamiento, de comercialización o de provisión de servicios productivos a los agricultores. Dado su capacidad de combinar la perspectiva empresarial con la incorporación de experiencias prácticas de los productores y de asociar características como la racionalidad empresarial y la persecución de fines de lucro con habilidades de los pequeños agricultores como la adaptación, se señala que son organizaciones especialmente idóneas para generar innovaciones y desarrollar la competitividad necesaria para insertarse en los mercados.

Otro tema muy relevante son las funciones que las organizaciones de productores deben desempeñar en beneficio de sus socios. Las experiencias demuestran que las funciones más valiosas para los pequeños productores son, en orden de importancia, la comercialización, transferencia de tecnología, capacitación técnica y asistencia técnica. En los últimos años las organizaciones han desarrollado algunos servicios novedosos como son los de información, apoyo a la planificación de la producción en función del mercado, acceso a un mercado de tierras de carácter distributivo, así como apoyo jurídico y contable.

Además, corresponde un papel importante a las organizaciones con respecto a otros servicios necesarios como el control sanitario y el control y la capacitación para el manejo adecuado de la calidad. En relación con la calidad, se menciona que los servicios pueden, a un nivel más sofisticado, incluir la infraestructura necesaria, como laboratorios por ejemplo, normatividad y sistemas de incentivos y sanciones. De igual manera, los pequeños productores requieren de apoyo en los ámbitos del empaque y presentación de los productos.

En términos generales, se puede decir que las organizaciones de productores hoy en día tienen que emprender funciones mucho más diversas y complejas dado los desafíos de los mercados que crecen de manera dinámica, por un lado, y la deficiente presencia del Estado en muchas áreas, por otro.

Otro aspecto relevante en relación con las organizaciones de productores, es su estructura interna. Los estudios de caso demuestran que el desempeño mejora si las organizaciones cuentan, por lo menos, con una división comercial que se encarga de las negociaciones con intermediarios, empresas procesadoras y otros.

Asimismo, parece favorable la existencia de una división de mercadeo que apoya al proceso de la comercialización, así como una división técnica que desempeña funciones de control de calidad y otorgamiento de los respectivos sellos de garantía.

Para el éxito de las organizaciones en vincularse con los mercados, también importan elementos como un liderazgo fuerte y con visión a futuro para lograr solidaridad, compromiso y consolidación de la organización; transparencia de las actividades, sobre todo con respecto a los mecanismos de toma de decisión y manejo de recursos, para asegurar la credibilidad de la organización tanto hacia adentro como hacia fuera y, finalmente, un estilo de gerencia participativo con capacidad de motivar y sensibilizar a los miembros actuales y potenciales de la organización.

La organización debe complementarse desde un principio con un trabajo intenso de construcción de capital social; establecer reglas claras, mecanismos de participación y comportamiento; búsqueda de consensos básicos alrededor de las acciones de fortalecimiento de la institución, de acuerdo con planes de trabajo de corto y mediano plazo.

Las experiencias de negocios exitosos muestran que la elaboración de planes de negocios fortalece a los pequeños productores de diferentes formas. La formulación participativa de los planes de negocios y su aprobación vía concurso para la asignación de recursos permite que los usuarios del proyecto tengan una visión clara de su negocio y una proyección futura. Las experiencias en la ejecución de los planes de negocios permiten a los socios fortalecer su organización y lograr mejores ingresos y condiciones de vida, aprovechando en forma más eficiente los programas de apoyo y de inversión por parte de las entidades privadas y del Estado así como el uso racional de los recursos naturales, sociales y económicos con que cuentan. Cuando los socios aportan recursos económicos y asumen responsabilidad, valoran y exigen el cumplimiento en el logro de los objetivos y los aprovechan mejor.

Finalmente, es importante señalar que las experiencias de organizaciones exitosas tienen como característica común haber recibido, en algún momento de su surgimiento y consolidación, el apoyo de agentes externos. Estos pueden ser instituciones y organizaciones públicas o privadas como el Estado o la Iglesia, así como ONG u otros (Berdegú, 2000; Lasso y Ostertag, 1999).

3.1.2 Impactos positivos derivados de la participación en organizaciones

En algunas ocasiones las organizaciones enfrentan problemas de bajo compromiso y deslealtad de los socios, por ejemplo, cuando éstos no venden su producción a la organización, sino a terceros. Este tipo de comportamiento parece

ser más común en casos con arreglos informales y cuando sistemas de incentivos y sanciones están ausentes.

Sin embargo, las ventajas de ser socio de una organización de productores a la larga son mucho mayores. Entre los principales impactos positivos al nivel de los productores se pueden mencionar los siguientes: en primer lugar, mejora la capacidad de negociación, resultando con frecuencia en la obtención de precios más altos para los productos y en costos de insumos y servicios más bajos. Estos dos factores, junto con mayores niveles de productividad, debido al apoyo técnico recibido, se traducen en niveles de rentabilidad más altos y, por ende, en ingresos más altos y más estables.

En segundo lugar, los pequeños productores tienen mayores oportunidades de participar en las decisiones de producción y también de negociación, dado que la estructura de la mayor parte de las organizaciones es participativa. A su vez, el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades convierten al productor en un actor más activo.

En tercer lugar, algunas experiencias muestran que los pequeños productores a través de sus organizaciones pueden mejorar los niveles de nutrición, educación, salud y vivienda, generando externalidades positivas al nivel de los productores y sus familias, la organización en su conjunto y, en algunos casos, también al nivel de la comunidad más amplia.

Finalmente, falta mencionar otros dos elementos importantes. Por un lado, se observa una mayor capacidad de generación de empleo y un mayor uso de la mano de obra familiar. Y por otro lado, también se evidenciaron aumentos de la autoestima al producir y comercializar con “espíritu de dueño y no de intermediario” (Santacoloma, et.al., 2005; Berdegué, 2000).

3.2 Los recursos humanos

Cuando se habla de recursos humanos no solamente se refiere al factor trabajo, sino también al factor empresarial, entendiendo este último, principalmente, como una instancia coordinadora de todos los demás factores clave del proceso productivo y de comercialización –representada por una persona o un pequeño grupo de personas- que además asume el riesgo empresarial de las decisiones tomadas. El amplio reconocimiento de la importancia del enfoque empresarial, dirigido a la demanda, explica en gran medida la atención que últimamente ha llamado esta parte de los recursos humanos para la vinculación de los pequeños productores y sus organizaciones a los mercados.

En relación al factor trabajo, se destaca la importancia de los niveles de educación formal 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 reconocido 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: (i) la planificación de la producción, (ii) el desarrollo comercial y (iii) el manejo del riesgo.

Con respecto a la planificación de la producción tanto al nivel de los productores como al 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 necesarias 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.

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. 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, etc.⁸

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

⁸ 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.

de labores específicas (ver recuadro 4). 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).

Recuadro 4. Métodos innovadores de extensión. El caso del Proyecto Cuchumatanes en Guatemala

El Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes en Guatemala implementó un enfoque innovador en la provisión de servicios de extensión que contribuyó a la transformación exitosa de los productores de café hacia la producción orgánica.

Por un lado, se pudo observar una estrecha coordinación entre el componente de Extensión del Proyecto Cuchumatanes y el componente de Comercialización, utilizando información de mercados y de acuerdos que surgieron de contactos realizados con empresas de procesamiento y comercialización para decidir qué cultivos y tecnologías serían promovidos.

El Proyecto Cuchumatanes proporcionó asistencia técnica a los productores, empleando campesinos fuertemente capacitados en lugar de técnicos profesionales. Estos campesinos fueron seleccionados por sus propias comunidades en base a criterios establecidos por el proyecto, los que incluyeron su capacidad y antecedentes como buenos productores, su liderazgo y capacidad de convencer a otros, su actitud innovadora y su compromiso de asumir responsabilidades. Parte del éxito de la metodología se debió al hecho de que estos campesinos extensionistas fueron capaces de establecer mejores relaciones con los demás productores que los profesionales, conversando con los campesinos en su propio dialecto y palabras.

Fuente: IFAD, 2003

Con respecto a los métodos de aprendizaje, aparentemente no existe un consenso más allá de que deberían ser participativos. No obstante, parece haber una tendencia a un mayor uso de métodos más prácticos y de demostración, como el contacto personal con otros eslabones de la cadena productiva mediante visitas a plantas procesadoras, productores de insumos, ferias de exportación o mercados locales. Estas demostraciones aumentan la comprensión de las funciones y el rol de cada eslabón de la cadena, así como de la interdependencia de los diferentes actores (Peppelenbos, 2002).

3.3 Factores tecnológicos y de la producción

Como ya se mencionó, uno de los factores más importantes es la constante innovación tecnológica, entendiendo ésta -en una definición amplia- como un proceso que “comprende todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, institucionales, financieros y comerciales que llevan, o están

encaminados a la creación de productos o procesos tecnológicamente nuevos o mejorados que promuevan el desarrollo económico y social” (Bocchetto, 2003)⁹.

Ciertamente, el concepto de innovación tecnológica es comprensivo y contiene bien los aspectos y factores que deben conjugarse en las actividades productivas que puedan considerarse exitosas y, especialmente, sostenibles en el largo plazo.

Dentro de este concepto, un aspecto crítico para la producción –y especialmente significativo para los pequeños productores– es el cambio tecnológico, que constituye la estructura vital del proceso de producción de bienes y servicios. Por un lado, las tecnologías pueden ser diseñadas y elaboradas localmente, muchas veces por los propios productores. Por otro lado, está la posibilidad de introducir tecnologías y habilidades técnicas que ya existen y están usadas en otros lugares. Estas últimas probablemente requerirán algún tipo de ajuste o adaptación al medio ambiente particular de los agricultores que implementan estas nuevas tecnologías. El éxito muchas veces depende de si las tecnologías son adecuadas para las prácticas agrícolas locales, de factores climatológicos, de la calidad de materiales y otras circunstancias, así como de la capacidad local de mantenimiento de las nuevas tecnologías (GFAR-FAO, 2001).

A fin de vincular los pequeños productores con los mercados, es importante que las nuevas tecnológicas sean apropiadas para ampliar las opciones de mercados, aumentar la competitividad, así como mejorar la calidad de los productos y procesos, y de esta manera, añadir valor a la producción (PhAction, 2001).

Durante mucho tiempo la investigación agrícola se ha concentrado casi exclusivamente en la producción, intentando de aumentar los bajos niveles de productividad (ISNAR, 1998). El énfasis claramente estaba en los volúmenes de la producción, sobre todo en relación con los procesos industrializados donde las tecnologías tenían que llevar a la generación de economías de escala y productos de calidad homogénea y bajos precios, generalmente destinados a los mercados de exportación.

Sin embargo, a raíz de la creciente comercialización de la agricultura y la modernización de los sistemas productivos en América Latina y el Caribe en las últimas décadas, han surgido nuevas demandas tecnológicas, especialmente en torno a los requerimientos de la agroindustria. Asimismo, la mayor inserción de los pequeños productores en los mercados, especialmente en los de mayor crecimiento, hace necesario que crecientemente presten atención a cómo agregar

⁹ Otros puntos de vista más comprensivos como los de Pavón e Hidalgo (1997), citados por Estrada, *et. al.* (s.f.) señalan que “el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. Según esta definición, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica”.

valor a lo largo de la cadena productiva; es decir, no sólo en la fase de la producción sino también en la fase posterior a la cosecha hasta el momento de la entrega del producto al consumidor (ISNAR, 1998).

Por lo tanto, las innovaciones tecnológicas cada vez más tratan temas como el mejoramiento de la calidad de la producción primaria a través de variedades nuevas o mejoradas o la aplicación de técnicas de riego y cosecha mejores y más eficientes. De igual importancia son las fases de almacenamiento, procesamiento y transporte para mejorar la calidad del producto final en el momento de la entrega al consumidor. En general, se requiere aumentar el control de toda la cadena de producción y mercadeo para cumplir con los requisitos de calidad, cantidad y entrega puntual y para incrementar la eficiencia y reducir los costos para los consumidores (ver recuadro 5)¹⁰.

Recuadro 5. Introducción de innovaciones tecnológicas – La experiencia de los productores de trucha en el Corredor Huancayo (Perú)

Uno de los objetivos de la alianza estratégica entre la Piscifactoría Los Andes, la principal empresa exportadora de truchas del país, y SAIS Tupac Amaru, una de las organizaciones comunales más importantes de la Sierra Centro del Perú, fue la expansión de la producción de truchas para la exportación.

Entre los principales limitantes destacaba la falta de conocimiento de buenas prácticas de reproducción y crianza, así como las dificultades de abastecimiento de alimentos de calidad. Ambos problemas fueron solucionados mediante algunos ajustes en los procesos productivos.

Anteriormente, se mantenía un plantel de reproductores que permitían generar individualmente los stocks de truchas. Dado la baja supervivencia de las ovas que no pasaba del 8 al 10%, se decidió importar los huevos ya embrionados de los EEUU, incrementando, de esta forma, la tasa de supervivencia a un 70 a 80%.

Por otro lado, dado la importancia del alimento de las truchas en el costo total (alrededor del 50%) se negoció con un proveedor de Lima una composición especial del alimento. Como resultado, el alimento ya no se perdía en el fondo de las posas, sino flotaba en la superficie, alimentando mejor que antes a los peces y aumentando la eficiencia del abastecimiento del alimento.

A través de ambos cambios tecnológicos, los truchicultores mejoraron su productividad y rentabilidad, y por ende, su competitividad en el mercado externo.

Fuente: Javier Escobal, 2001

¹⁰ Ver también el ejemplo que se resume más adelante en el recuadro 6 y que implica una estrategia de inserción que combina la introducción de cambio tecnológico en varios puntos y materiales del proceso de producción artesanal, con análisis del mercado externo y una evaluación tanto de la oferta como de la demanda productiva que puede hacerse llegar a ese mercado, con las especificaciones requeridas.

Adicionalmente, el desarrollo de nuevos productos aumenta el valor de la producción y facilita el acceso a mercados más dinámicos (ISNAR, 1998; Bocchetto, 2003). Para poder competir en los mercados globalizados, también es recomendable diversificar la cartera de productos y adaptar éstos, de manera flexible, a los gustos cambiantes de los consumidores si fuese necesario.

Según datos del Foro Global de Investigación Agrícola (GFAR en sus siglas en inglés) de la FAO, las operaciones de post-producción son responsables del 55% del producto del sector agrícola en los países en desarrollo y del 80% en los países desarrollados (GFAR-FAO, s.f.). El concepto de post-cosecha se refiere a todos los pasos en la cadena productiva que ocurren después de la cosecha de los productos agrícolas, como son secado, empaque, procesamiento secundario, mercadeo, transporte, etc. (PhAction, 2001). A pesar de la gran relevancia económica de estas operaciones en el Sur, todavía reciben relativamente poco apoyo del sector público y de la cooperación al desarrollo (GFAR-FAO, s.f.).

Para que los pequeños productores se vinculen exitosamente a los mercados, tienen que mejorar las prácticas de manejo post-cosecha. En el caso de frutas y vegetales frescos se presentan, por ejemplo, típicos problemas de prácticas de cosecha y manejo inadecuadas, flujos ineficientes del producto a través de la planta, problemas de enfriamiento del producto y manejo de temperatura post-cosecha, falta de control de humedad y prácticas de saneamiento inadecuados (Chemonics International, 2004). En la medida en que los pequeños productores logran aumentar la calidad y eficiencia de las operaciones de post-cosecha, lo que principalmente se traduce en menores niveles de pérdidas, alcanzarán mayores niveles de competitividad y mejorarán el acceso y la permanencia en los mercados.

Más allá de los aspectos netamente tecnológicos que en la mayoría de los casos pueden ser enfrentados mediante políticas públicas adecuadas u otras formas de apoyo al desarrollo, el documento de Santacoloma, *et.al.* (2005) hace énfasis en que los casos exitosos de vinculación a los mercados contaban con algunas condiciones mínimas en términos de otros factores de producción que no siempre están disponibles en cualquier lugar, como un medio ambiente favorable, riqueza de recursos naturales y ventajas comparativas relativas a los costos de mano de obra e insumos. Igualmente importante es el acceso a una financiación oportuna para realizar los ajustes e innovaciones tecnológicas que se explicaron al principio de este capítulo.

Con respecto a los factores de producción también es relevante el tema de los derechos de propiedad, particularmente en relación con el régimen de tenencia de la tierra. En la medida en que estos derechos son bien definidos y estables, los pequeños agricultores tienen incentivos de realizar mayores inversiones en la tierra y/o adaptar nuevas tecnologías. En el caso de la producción orgánica este aspecto es sumamente importante, dado que los retornos de las medidas de conservación de suelos –la inversión más necesaria al adoptar este sistema productivo– se obtienen recién en el mediano y largo plazo. Si los pequeños

productores no tienen ninguna garantía de permanecer en la misma tierra, los incentivos para un cambio del sistema productivo son prácticamente nulos, y por tanto, los productores quedan excluidos de la posibilidad de aprovechar las oportunidades que brinda este mercado (IFAD, 2003).

3.4 Factores de la comercialización y certificación

En relación con el tema de la comercialización destaca la importancia del manejo permanente de información detallada y estratégica que va más allá de los simples precios. En primer lugar, los pequeños productores y sus organizaciones necesitan identificar mercados, incluyendo a los potenciales compradores específicos y productos rentables en los cuales tienen ventajas comparativas. Estos pueden ser productos como la quinua, lana de alpaca, carne de llama, cacao de aroma, etc. Luego, se requieren amplios conocimientos de los mercados y capacidades para observar los cambios en la demanda con respecto a los gustos y preferencias de los consumidores. De igual importancia son cambios en los reglamentos, especificaciones sobre exigencias, normas y estándares o cualquier otro requisito para acceder a determinados mercados.

Recuadro 6. Estrategia de artesanías chulucanas para insertarse en los mercados. La importancia de la combinación de diferentes factores

La estrategia implementada por el Programa de Artesanías en Chulucanas es la siguiente:

- Identificación de un mercado potencial al cual se puede tener acceso con las diferentes líneas de productos con la participación de Aid To Artisans (ATA), organismo internacional sin fines de lucro
- Análisis de la demanda, proporcionando información relevante sobre las necesidades del mercado y determinar los parámetros de calidad y diseño que los productos artesanales deben alcanzar para concentrar relaciones comerciales exitosas
- Análisis de la oferta productiva, lo que permite determinar cuáles son las posibilidades y las limitaciones de abastecimiento, a fin de generar una oferta exportable.
- Capacitación en diseño, tecnología y producción: se provee la asistencia técnica con diseñadores internacionales (ATA) para las diferentes líneas. Su labor consiste en impartir conocimientos a los artesanos en el uso de nuevas tecnologías (calidad de la materia prima, procesos de producción, mejoramiento del diseño de los productos y mejoramiento de la calidad en los acabados), contribuyendo así al mejoramiento de la producción, productividad y calidad.
- Presentación y acceso al mercado internacional: se participa conjuntamente con las empresas exportadoras en eventos especializados como ruedas de negocios y ferias, que se llevan a cabo tanto en el país: Perú Gift fair, así como en ferias internacionales de gran envergadura como New York Internacional Gift Fair, Home Furnishing Market at High Point, Internacional Atlanta Show y Frankfurt Fair, entre otros.
- Articulación comercial, se establece mediante un vínculo entre los artesanos y las empresas exportadoras (asociadas en el Instituto Peruano de Artesanía -INPART-), donde éstas financian la venta directa, participación en ferias y el establecimiento de contactos con los agentes importadores. También se dan vínculos entre empresas exportadoras, productoras y artesanos.
- Asistencia crediticia, complementaria a los componentes anteriores, dirigidos a movilizar a favor de los clientes recursos de crédito provenientes de organizaciones de intermediación financiera local e internacional así como de otros donantes.

Fuente: Jorge Ascaño, 2002

Otro aspecto relacionado con el tema es el de la certificación y los estándares. Como se ha visto en la primera parte de este documento, cada vez más los mercados dinámicos trabajan con sistemas de certificación y estándares, repercutiendo de este modo tanto en la producción como en la comercialización de los productos agrícolas. Estos sistemas pueden ser estatales y/o privados, así como promovidos por organizaciones no gubernamentales.

La utilización de sistemas de certificación y estándares en los mercados genera una serie de problemas para los pequeños productores. En términos generales, tienen que incurrir en un conjunto de costos relacionados con la búsqueda y análisis de información, la selección del tipo de certificado y la empresa certificadora, la obtención y preparación de documentos y papeles, la implementación de los cambios en la producción, el registro que respalda las prácticas, etc. Estos costos son especialmente relevantes en el período de transición; es decir, el tiempo de ajuste de las condiciones de trabajo o de las técnicas de producción, que en el caso de la producción orgánica puede extenderse durante unos años.

Lo que dificulta aún más la obtención de los certificados así como el cumplimiento de los estándares y, por ende, el acceso a los mercados, es el hecho de que en un solo mercado, por lo general, existen diferentes sistemas de certificación y estándares (ver recuadro 7). Así, y aunque exista un sistema público (nacional o supranacional) de exigencias mínimas con respecto a los productos alimenticios, muchas veces las empresas comercializadoras aplican sus estándares privados que a menudo son más exigentes aún. Además, en el caso de los supermercados, es común que cada cadena tenga estándares específicos propios.

Recuadro 7. Problemas de certificación orgánica en la Unión Europea

Uno de los grandes productores independientes del Ecuador, una empresa familiar, exporta bananos orgánicos al mercado italiano. Sin embargo, ha tenido grandes problemas para ingresar a otros mercados de la Unión Europea, como el Reino Unido, a pesar de contar con la certificación de Italia.

En principio, todos los productos orgánicos certificados por un organismo reconocido por la Unión Europea pueden ser vendidos en cualquier otro país miembro de la misma. No obstante, existe una tendencia a que cada país tenga su propia certificación a la cual no se accede automáticamente. Así, la *Soil Association*, la principal organización no gubernamental de certificación orgánica del Reino Unido, hasta el momento no reconoce el organismo de certificación italiano.

En consecuencia, si bien los productores pueden ingresar al mercado inglés, enfrentan desventajas en el momento de la comercialización de los bananos al no contar con la certificación de la organización nacional. Generalmente, los consumidores son más familiarizados con los sellos nacionales que les dan más confianza, y por lo tanto, influyen de manera significativa en su decisión de compra.

Fuente: Hellin y Higman, 2002

Al enfrentar diferentes sistemas de certificación y, a menudo, no saber cuál escoger, los productores prefieren obtener una certificación múltiple. Sin embargo, el costo de este proceso es altísimo y requiere mucho tiempo. Además, es probable que los pequeños productores, aún cuando se asocian en organizaciones, no estén en condiciones de gestionar los procesamientos involucrados (Hellin y Higman, 2002).

Debido a estos problemas, junto con el hecho de que las empresas certificadoras europeas y estadounidenses ejercen un casi monopolio, lo que aumenta los costos de la obtención de la certificación aún más, muchos autores señalan que sin algún tipo de subsidio (público o privado) los pequeños productores no estarán en condiciones de adecuarse a las diferentes normativas (Grupo Chorlaví, 2001). Sin embargo, también existen ejemplos en los cuales las organizaciones de productores, al implementar un sistema de control interno, fueron capaces de reducir los costos de la certificación dado que la empresa certificadora no tenía que visitar a todos los socios de la organización, sino sólo a una muestra de ellos (IFAD, 2003).

Un problema de otra índole se presenta en el caso de los mercados de comercio justo donde se establecieron los primeros sistemas de certificación hace unos quince años. Si bien es cierto que hasta el momento la certificación no es una condición necesaria para acceder a estos mercados, también es cierto que la certificación les da una ventaja competitiva a los pequeños agricultores en la comercialización de sus productos. Para que un gran número de productores pueda aprovechar esta ventaja, es imprescindible incluir la mayor cantidad de productos posible en los sistemas de certificación. Sin embargo, la *Fair Trade Labelling Organisation* (FLO) que estableció los criterios al nivel mundial, solamente ha logrado acordar estándares en siete categorías de productos desde que inició el proceso de certificación (Redfern y Snedker, 2002).

3.5 La combinación de factores

La información y experiencias discutidas en los apartes anteriores de este tópico funcionan generalmente más integradamente. Un ejemplo es el reporte de un seminario llevado a cabo en Puenbo, Ecuador, donde se revisaron experiencias de comercialización que mostraron diversas estrategias para enfrentar los problemas de acceso al mercado, entre ellas aparecen: el uso de alianzas y aprovechamiento de externalidades; la vinculación de pequeños productores rurales con empresas procesadoras y cadenas de auto-servicios; la creación de bolsas de productos; el desarrollo de asesoría empresarial a grupos de productores; la organización campesina en torno a la exportación orgánica de la quinua; el surgimiento de una empresa comercializadora de las juntas de agua campesinas (COSUDE, 2000).

Otro ejemplo es el modelo “aprender haciendo”. Se trata de un modelo de trabajo dirigido a fortalecer grupos primarios y sin experiencia para la comercialización.

Este modelo se sustenta en cuatro pilares esenciales a saber: a) organización de productores, b) servicios de apoyo (asistencia para la producción y para la inserción en los mercados), c) fondo de “aprender haciendo” y d) crédito para comercialización (Mendoza, 2000).

4. Los aspectos más relevantes sobre el acceso a mercados

De la revisión que se resume en las páginas de este documento es posible desprender algunos aspectos que deben ser complementados con las discusiones que se realizarán a través de la conferencia electrónica, con que se buscará obtener los puntos de vista de los interesados en el tema. Específicamente, parecen relevantes los siguientes aspectos:

i. Los mercados que enfrentan los productores rurales pobres que operan en territorios marginales no parecen ser diferentes de los que enfrentan otros productores pequeños de otros territorios. Pareciera que las características y los factores que afectan la participación en los mercados son similares, lo que soporta la hipótesis que las mayores diferencias son de énfasis de algunas de esas características y factores.

ii. Existen varias alternativas de mercados en que los pequeños productores que logren estándares de competitividad, podrían acceder con probabilidades de éxito, siempre que se logren estimular convenientemente los factores críticos que parecen tener mayor influencia en la participación en los mercados.

iii. Independientemente de si se trata de mercados de productos tradicionales o no, los factores que tienen que ver con: a) la organización de los productores (para producir, comercializar u operar con escalas económicamente más atractivas en los mercados de insumos y servicios); b) la introducción de cambios tecnológicos que permitan responder a los cambios en la demanda, incrementen productividad y/o reduzcan costos y c) la capacidad de los recursos humanos para operar los procesos de producción y manejar empresarialmente el proceso de innovación, se perfilan como críticos, tanto para asimilar dichas innovaciones como para participar exitosamente en la industria de la que hacen parte.

iv. Una manera de sintetizar el proceso y las partes que en él intervienen para que los pequeños productores rurales puedan acceder al mercado, es crear las condiciones para que estos productores puedan adoptar innovaciones tecnológicas en sus actividades económicas.

REFERENCIAS

- Ascaño, Jorge. 2002. **Cerámica en Chulucanas**. Asociación de Exportadores (ADEX) y Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (USAID/MSP), Perú. http://www.rimisp.cl/erna/ceramica_es.pdf
- Berdegúe, Julio. 2000. **Cooperando para competir: Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas**. RIMISP. Santiago, Chile. <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/documentos/berdegue.pdf>
- Boccagni, Lorenzo. 2003. **Oportunidades para Productores de la Empresa Rural de América Latina y el Caribe en los Mercados Justos de Italia**. En: *Memorias del Segundo Encuentro de la Innovación y el Conocimiento para Eliminar la Pobreza Rural*. Escobar, G. y L. Báez. (eds.). Lima, Perú, del 24 al 26 de Septiembre. FIDAMERICA. Santiago, Chile. pp.523-533. <http://www.fidamerica.org/getdoc.php?docid=2111>
- Bocchetto, Roberto M. 2003. **Los desafíos de investigación, desarrollo tecnológico y extensión en el sistema agroalimentario argentino**. Documento presentado en el Seminario Interno "Situación y Perspectivas para el Desarrollo Agrícola y Rural y la Seguridad Alimentaria en Argentina", Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RCL), 27 al 29 de agosto 2003. Santiago, Chile. <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/argentina/arroyo.pdf>
- Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 2005. **How Can the Poor Benefit from the Growing Markets for High Value Agricultural Products?**. International Workshop, 3-5 October. Cali: Colombia. http://www.ciat.cgiar.org/news/pdf/synthesis_report_workshop_2005.pdf
- Chemonics International Inc. 2004. **Manejo Post-Cosecha y Análisis de Empacadora de Productos Frescos y Recomendaciones para Mejorar el Diseño de la Línea de Empaque**. Santo Domingo, República Dominicana. <http://pdf.dec.org/pdf-docs/PNACY607.pdf>
- COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y INTER-COOPERATION (Organización Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). 2000. **Informe del tercer taller regional sobre: Agricultura sostenible en laderas (ASEL) y articulación con los mercados**. Puenbo, Ecuador. <http://www.rimisp.org/boletines/bol50/doc4.zip>
- Damiani, Octavio. 2002. **Small Farmers and Organic Agriculture: Lessons Learned from Latin America**. Office of Evaluation and Studies. International Fund for Agricultural Development. Rome, Italy.

- Escobal, Javier. 2001. **Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza. Corredor Huancayo – Procesamiento de Trucha**. En: *Lecturas sobre el empleo rural no agrícola en América Latina*. Escobar. Germán (ed.). Rimisp. Santiago, Chile. http://www.rimisp.org/boletines/bol29/doc4_11.zip
- Estrada, N., G. González, O. P. González, R. Rodríguez del Rey y E. Burunet. s.f. **Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad**. <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml#CONCEP>
- GFAR-FAO. 2001. **Concept Note 3: Developing and disseminating postharvest technology for rural industries**. PhAction annual meeting 2001. Linking Farmers to Markets : Developing a Global Post-Harvest Initiative. Montpellier, France 11-14 June 2001
[http://www.egfar.org/documents/05_-_Research_Programmes_and_Global_Initiatives/Global_Partnerships_Programmes_\(GPPs\)_and_Facilitation_Units/Post-Harvest_and_Small_and_Medium_Enterprises_\(SMEs\)/PhAction_Theme_3_Concept_Note.pdf](http://www.egfar.org/documents/05_-_Research_Programmes_and_Global_Initiatives/Global_Partnerships_Programmes_(GPPs)_and_Facilitation_Units/Post-Harvest_and_Small_and_Medium_Enterprises_(SMEs)/PhAction_Theme_3_Concept_Note.pdf)
- GFAR-FAO. Sin fecha. **International Post-Harvest Symposium (In-Phase)**. Rome, Italy
[http://www.egfar.org/documents/05_-_Research_Programmes_and_Global_Initiatives/Global_Partnerships_Programmes_\(GPPs\)_and_Facilitation_Units/Post-Harvest_and_Small_and_Medium_Enterprises_\(SMEs\)/International_Post-harvest_Symposium.pdf](http://www.egfar.org/documents/05_-_Research_Programmes_and_Global_Initiatives/Global_Partnerships_Programmes_(GPPs)_and_Facilitation_Units/Post-Harvest_and_Small_and_Medium_Enterprises_(SMEs)/International_Post-harvest_Symposium.pdf)
- Grupo Chorlavi. 2004. **Convocatoria al Concurso “Sistematización de experiencias de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos”**. Rimisp. Santiago, Chile
<http://www.grupochorlavi.org/webchorlavi/concurso2004/convocatoria.htm>
- Grupo Chorlavi. 2001. **Síntesis de la discusión. Conferencia electrónica “Acceso de campesinos a mercados orgánicos”**. Rimisp. Santiago, Chile. <http://www.grupochorlavi.org/organicos/sintesisfinal.pdf>
- Hellin, J. y S. Higman. 2002. **Los pequeños agricultores y los mercados especializados: Lecciones aprendidas en la región andina**. Documento No.118. Red de Extensión e Investigación Agrícola. London: Reino Unido.
<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=207>
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2003. **La adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe. Evaluación Temática**. Roma: Italia.
http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/thematic/PL/organic_s.pdf

- ISNAR. 1998. **Nuevas Demandas Tecnológicas: Marco Metodológico de un proyecto INIAs/BID/ISNAR**. La Haya: Holanda.
<http://www.isnar.cgiar.org/programs/idg/inia-bid/MarcoMet2.htm>
- Kjöllerström, Mónica. 2004. **Liberalización comercial agrícola con costos de transporte y transacción elevados: evidencia para América Latina**. CEPAL Serie de Desarrollo Productivo 160. Santiago, Chile.
<http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloProductivo/2/LCL2232P/DP160.pdf>
- Lasso, L. y C. F. Ostertag. 1999. **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**. Centro Internacional de Agricultura Tropical, (CI AT). Cali, Colombia.
http://www.prgaprogram.org/webciat/agroempresas/pdf/factores_claves_exito.pdf
- Mendoza, Gilberto. 2000. **Una estrategia de comercialización asociativa. Los fondos de “aprender-haciendo”**. IICA. Bogotá, Colombia
- Mendoza Vidaurre, René. 2003. **Productos derivados de la leche. La inserción de la Cooperativa San Francisco de Asís en los supermercados de Nicaragua**. Estudio de Caso presentado en la Conferencia Electrónica “Participación de Organizaciones Económicas Rurales en el Circuito Supermercadista en América Latina y el Caribe”, realizada por los Programas FIDAMERICA y PROMER, 21 de abril al 2 de mayo de 2003. Santiago; Chile. <http://www.rimisp.cl/boletines/bol26/doc12.zip>
- Peppelenbos, Lucian. 2000. **Procurando crecimiento mutuo entre agroindustrias grandes y agricultores pequeños: Experiencias del Programa de Desarrollo de Proveedores (Chile)**. Ponencia presentada en el Taller Internacional “Concentración de los segmentos de transformación y mercadeo del sistema agroalimentario y sus efectos sobre los pobres rurales”, 16° Simposio IFSA, noviembre, Santiago, Chile.
<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=832>
- PhAction – The Global Postharvest Forum. 2001. **Linking Farmers to Markets. The basis for a global post-harvest initiative**. Rome, Italy
[http://www.egfar.org/documents/05_-_Research_Programmes_and_Global_Initiatives/Global_Partnerships_Programmes_\(GPPs\)_and_Facilitation_Units/Post-Harvest_and_Small_and_Medium_Enterprises_\(SMEs\)/Linking_Farmers_to_Markets.pdf](http://www.egfar.org/documents/05_-_Research_Programmes_and_Global_Initiatives/Global_Partnerships_Programmes_(GPPs)_and_Facilitation_Units/Post-Harvest_and_Small_and_Medium_Enterprises_(SMEs)/Linking_Farmers_to_Markets.pdf)
- Reardon, T. y J. Berdegué. 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>

- Redfern, A. and P. Snedker. 2002. **Creating Market Opportunities for Small Enterprises of the Fair Trade Movement**. ILO: Ginebra.
<http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F1057768373/WP30-2002.pdf>
- Rondot, P., E. Biénabe y M-H Collion. 2004. **Rural economic organisations and market restructuring: What challenges, what opportunities for small holders?**. A global issue paper. Preliminary draft for comments and suggestions only.
http://www.regoverningmarkets.org/docs/RuralEconomic_IssuePaper_draft16.pdf
- Sánchez, M. E, O. A. Moncada, J. A. Mendoza, J. T. Flores y A. Vásquez. 2003. **Sistematización de la experiencia de la tienda de carretera: “Sabores del campo”**. Secretaria de Agricultura y Ganadería. Proyecto de desarrollo rural en el centro oriente, PRODERCO. Danlí, Honduras.
<http://www.fidamerica.org/getdoc.php?docid=1187>
- Santacoloma, P; R. Suares y H. Riveros. 2005. **Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de Caso en América Latina y el Caribe**. AGSF Documento Ocasional No.4. FAO: Roma. http://www.fao.org/ag/ags/programmes/en/agribusiness/OP4_es.pdf