

4.4 Asociación de Productores el Sembrador, AGRISEM. Zona del Quiché, Guatemala.

Desde el inicio de la presente década, el desarrollo de la producción de hortalizas, y en particular del ejote francés en los departamentos de Chimaltenango, Sacatepequez, Huehuetenango, San Marcos, Las Verapaces, Sololá y el Quiché se originó en una demanda creciente de parte de los mercados externos (Estados Unidos y Europa principalmente), y en menor medida del mercado centroamericano y nacional. En este proceso, la Asociación de Agricultores el Sembrador – AGRISEM ha apostado a la consolidación de una organización que pudiera asumir como organización de productores con sede en la propia zona de producción, el procesamiento y la comercialización de hortalizas, en particular del ejote francés.

Para ello, AGRISEM, ha tenido que adaptarse a la competencia creciente de agroexportadoras mediante estrategias que progresivamente, le permita, a mediano plazo, convertirse en una empresa cooperativa con capacidad para exportar directamente. Sin embargo, para llegar a ello, ha tenido y sigue teniendo necesidad de enfrentar varios retos: cumplimiento de volúmenes con calidad, negociaciones con empresas que tienen acceso a los mercados, ofrecer condiciones atractivas para los socios pero también a proveedores de ejote.

Características de la Asociación

La asociación comenzó en el año 1998 como un grupo de vecinos de la Aldea Cholá interesado en promover la diversificación en promover la diversificación agrícola con árboles frutales y hortalizas. La constitución legal de AGRISEM fue en el año 2002 con base en la misma Aldea Cholá. En la actualidad AGRISEM está compuesto por unos 400 socios localizados en 38 comunidades de 6 municipios y está muy posicionada en el mercado de ejote francés para la exportación.

Cuatro fueron los factores claves que incidieron en la evolución de AGRISEM como asociación de producción y comercialización del ejote francés:

- Primero, AGRISEM nació como una *organización local con un número reducido de socios de la Aldea de Cholá, y luego se fue expandiendo a 8 municipios*. Su proceso organizativo se dio entre 1998 y 2002 con el acompañamiento de ADEJUC/Save The Children con acciones de “pruebas de cultivos” y un fuerte apoyo en la formación de cuadros directivos.
- Segundo, *la demanda creciente de hortalizas, y en particular del ejote francés para la exportación atrajo una cantidad de empresas e intermediarios*. Ello obligó AGRISEM a enfrentar simultáneamente dos grandes retos: por un lado, desarrollar programas de apoyo que fueran competitivos con los servicios que prestan las empresas exportadoras /intermediarios (insumos, asistencia técnica, precio fijo al momento de la siembra, transporte asegurado desde las parcelas); por otra parte, **asegurar la colocación de los productos de la Asociación en el mercado**, a través de la Cooperativa Cuatro Pinos y alquilando la marca de ALIAR junto otras asociaciones exportadoras.
- Tercero, tomando en cuenta la *alta variabilidad de los precios de las hortalizas*, AGRISEM optó por definir un **precio fijo anual**. Para ello, ha venido conformando un fondo de estabilización o fondo de reserva a partir de parte de las ganancias que obtienen de sus ventas. Capitalizan dicho fondo cuando obtienen precios altos en particular porque comercializan a través de la Cooperativa Cuatro Pinos y con una empresa a la cual exportan con la marca de ALIAR.

- Cuarto, producto de los acuerdos de paz, Guatemala y en particular la zona del Quiché, **recibió el apoyo de varias iniciativas financiadas por la cooperación externa** tanto en el ámbito social, educativo, de infraestructura como en el ámbito productivo y de comercialización. Destacan en particular ADEJUC/Save The Children, el Proyecto PRODERQUI, del Ministerio de Agricultura/FONAPAZ¹ financiado por el Fondo Internacional para el desarrollo agrícola (FIDA) y AID.

Forma de trabajo con los socios y proveedores

Para mantenerse en el mercado, asegurando cantidad y calidad, AGRISEM ofrece los siguientes servicios y condiciones:

- Como ya fue mencionado, precios anuales fijos y así combatir las grandes fluctuaciones del precio de las hortalizas en general. AGRISEM optó por **fijar un precio anual** pero diferenciado a los socios (US\$0,33/libra en el 2008) como a los proveedores (US\$0,31 en el 2008). Las dos ventajas que los socios y proveedores reconocen de AGRISEM son: por un lado, el hecho de tener precio fijo anual mientras que las empresas varían sus precios según los ciclos; por el otro, el rechazo por calidad es menor.
- Insumos a **crédito para la producción**. Se trata de créditos sin intereses, a muy corto plazo de acuerdo con los ciclos de producción del ejote (de 3 a 4 ciclos por año). Estos créditos se cancelan en el momento del pago al productor y tanto los socios como los proveedores tienen acceso a dicho crédito.
- **Asistencia técnica y capacitación** en aspectos técnicos/de manejo, incluyendo aspecto de infraestructura de riego. Este servicio es clave para no solamente mejorar los rendimientos sino también las condiciones de sanidad y calidad.
- **Apoyo al transporte de la cosecha** desde las parcelas de los productores que están alejados de la planta en Choló y/o que no tienen acceso a medios de transporte. El costo del transporte se descuenta en el momento de la liquidación del producto.
- AGRISEM, de acuerdo con los volúmenes de producción que el mercado demanda, establece un **plan anual de siembras que es escalonado**. Dicho plan se plasma en una planilla que detalla, por semana, las áreas a ser sembradas (en cuerdas) y los volúmenes que se planean producir también semanalmente entre enero y diciembre.

A cambio de precios anuales fijos y de los servicios que provee AGRISEM exige las siguientes disposiciones en la calidad del ejote.

- Que los socios y no socios implementen las especificaciones técnicas que la Asociación provee para la producción. El ejote al momento de la cosecha tiene que tener un largo entre 10 y 12 cm, que esté limpio, libre de daños de plagas y enfermedades.
- Los socios pagan una membresía inicial de Q 500.00 (unos US \$ 62.00).

De los elementos anteriormente analizados, destacan además otros factores para el éxito de AGRISEM. En primer lugar, la conformación de cuadros directivos en aspectos de gerencia y administración. Además para ir consolidándose como empresa, se puede afirmar que AGRISEM ha venido funcionando como “maquiladora” al mismo tiempo que va ganando experiencia en la gestión, negociación con los mercados externos y con los productores.

¹ FONAPAZ Fondo Nacional para la Paz

Dentro de las dificultades y retos de AGRISEM se destaca las preocupaciones del cumplimiento de los compromisos con los compradores, tanto en calidad como cantidad. AGRISEM requiere de un capital de trabajo que le permita, idealmente pagar al contado a sus productores, sobre todo por los plazos que pagan sus compradores, como Cuatro Pinos.

Finalmente, el proceso por el que ha venido pasando AGRISEM hasta la fecha muestra que su meta de conformarse como empresa independiente de productores, con capacidad para establecer nexos directos con el mercado externo requiere de su consolidación primero dentro de la cadena de valor, utilizando para ello, otras empresas que acceden al mercado externo.

Características de los productores y los sistemas de producción

En base a las encuestas realizadas a una muestra seleccionada de productores asociados en AGRISEM, y productores no asociados o testigos, los cuales también se transforman en proveedores de AGRISEM. Se pueden identificar algunas características cualitativas y cuantitativas, que se pueden simplificar en los siguientes puntos.

- Si bien el nivel educativo en la zona es bajo, se encontró que en general los socios y sus familias tienen relativamente mayor grado de escolaridad – nivel primario- que los testigos y sus familias. Ello favorece una mayor capacidad de aprendizaje técnico y de negociación.
- En ambos grupos, el área total disponible de las fincas es pequeña y no llega a superar una hectárea. Sin embargo, también se ha identificado que la superficie promedio utilizada por los testigos es mayor que la de los socios, en particular para el ejote. Los testigos destinan en promedio 0.34 ha para la producción de ejote francés, mientras que los socios utilizan 0.28 ha. Asimismo y si bien se requeriría de una muestra mayor para poder generar resultados concluyentes, surge del análisis un mayor índice de diversificación de los socios (3,42 cultivos/finca) comparado con los testigos (3,37). Ello pareciera ser el reflejo de la doble estrategia de AGRISEM: consolidar el ejote como producto fuerte de exportación pero también ir diversificando la producción de aquellas hortalizas que se identificaron como promisorias para el mercado externo.
- No parece haber una diferencia significativa en el acceso a servicios para la producción y comercialización. La necesidad de asegurar volúmenes de calidad ha obligado AGRISEM a proveer incluso a los no socios servicios de asistencia técnica y crédito sin interés.
- La mayoría de los productores entrevistados (socios y testigos) tienen relaciones de venta con un único comprador (AGRISEM). Vender a través de la Asociación le permite al productor llegar en menos pasos (intermediarios) a mercados finales y lograr precios de venta más estables, menos sujetos a la variabilidad del mercado.

Factores y características que favorecieron/limitaron la inserción de los productores y su organización en el mercado

AGRISEM ha logrado posicionarse en el mercado de exportación del ejote, pese a tener una figura legal de Asociación. De los elementos anteriormente analizados, destacan varios factores que incidieron en la conformación y el éxito de AGRISEM:

- Un fuerte énfasis inicial en la formación de cuadros directivos en aspectos de gerencia y administración;

- Una apuesta, como Asociación, a su consolidación inicial con pocos socios que fueron realizando pruebas de producción a pequeña escala, en vez de apostar a conformarse desde un inicio, como una gran asociación.
- La cooperación externa de proyectos y organismos ha sido clave tanto por el apoyo directo que ha dado a AGRISEM como por su contribución al fortalecimiento de “condiciones de entorno” favorables al posicionamiento de AGRISEM (camino, asistencia técnica y capacitación a productores – no socios de AGRISEM- de la zona, financiamiento vía fideicomiso manejado por la banca formal).
- La estrategia clave de AGRISEM ha sido insertarse en la cadena entre productores y Cuatro Pinos fundamentalmente, que tiene acceso a mercados externos. En este sentido, para ir consolidándose como empresa, se puede afirmar que *AGRISEM ha venido funcionando como “maquiladora”* al mismo tiempo que *va ganando experiencia en la gestión, negociación con los mercados externos y con los productores, utilizando su capacidad instalada (planta de procesamiento) apoyada por la cooperación externa.*
- Un elemento que ha sido resaltado por la directiva es el hecho de que AGRISEM está presente físicamente en la zona y capitaliza sobre la confianza, y el conocimiento que tiene de los productores. En otras palabras, los productores (socios y no socios), a la hora de vender su producción a AGRISEM, saben a quién reclamar si es que hay un problema en el cumplimiento. En cambio, según lo relatado por varios socios y miembros de las cooperativas, se han dado caso de empresas (basadas en Guatemala) a las cuales es difícil recurrir en caso de queja.
- Debido al incremento en la demanda de hortalizas para la exportación en la zona y al cumplimiento de los compromisos en volumen y calidad pactados con la Cooperativa Cuatro Pinos y con ALIAR, AGRISEM ha tenido que ir modificando su estructura pasando de una organización con cuadros directivos orientados a funciones de tipo social, a una estructura que busca encarar en forma empresarial el proceso de producción y comercialización de hortalizas.
- AGRISEM, si bien, ha venido aumentando el número de sus socios, no alcanza con su producción a satisfacer la demanda del mercado y los compromisos que puede establecer. Por ello, si bien favorece sus socios con un precio fijo anual levemente más alto, quiere claramente mandar un mensaje a los productores de la zona en cuanto a las ventajas que tienen de comercializar a través de AGRISEM, como empresa.

Queda aún una pregunta clave a la cual AGRISEM tendrá que responder cuando tenga su figura legal como Cooperativa: ¿cómo justificar la ampliación de su número de socios sin darles prebendas sustanciales en comparación con los no socios? O sea, ¿bajo qué condiciones es que los productores van a querer asociarse a AGRISEM de manera que la organización pueda a la vez combinar su rol como empresa y como organización con orientación de beneficio social?