

**Procurando crecimiento mutuo entre  
agroindustrias grandes y agricultores pequeños:  
Experiencias del Programa de Desarrollo de Proveedores  
(Chile)<sup>1</sup>**

**Lucian Peppelenbos<sup>2</sup>**

**Introducción**

1. En esta ponencia se analizan las primeras experiencias en el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), programa del Ministerio de Agricultura de Chile, cuya finalidad es generar un ambiente de colaboración y procesos de crecimiento mutuo entre empresas agroindustriales y agricultores.

**Importancia del tema**

2. Por la concentración paulatina en el procesamiento y mercadeo de productos alimenticios, las cadenas alimenticias son cada vez más desequilibradas y más excluyentes. Es un escenario alarmante en términos de sus impactos y implicancias para el desarrollo rural y para la pequeña agricultura en Latino América. Sin embargo, si se logra fomentar procesos de crecimiento mutuo entre agricultores y agroindustrias, se está abriendo un espacio de desarrollo rural dentro de la cadena alimenticia, lo que puede generar beneficios económicos y sociales.

**Los factores “pull” del PDP**

3. El contexto que dio origen al PDP como instrumento del estado chileno, es la extrema competencia en los mercados alimenticios internacionales. La entrada de

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en el taller internacional “Concentración de los segmentos de transformación y mercadeo del sistema agroalimentario y sus efectos sobre los pobre rurales”, 16<sup>a</sup> Simposio IFSA, noviembre 2000, Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Investigador de doctorado por el Departamento de Tecnología y Desarrollo Agrario de la Universidad de Wageningen (Holanda) e investigador invitado en la Universidad de Talca (Chile). E-mail: <lpeppele@pehuenche.otalca.cl> y <lucian.peppelenbos@tao.tct.wau.nl>

China en los mercados alimenticios internacionales ha generado una enorme presión sobre los precios. La agroindustria chilena ha ido perdiendo aquellos mercados que prefieren bajo precio sobre alta calidad. Para enfrentar este nuevo panorama, la agroindustria chilena debe aumentar calidad y al mismo tiempo disminuir los costos. Este complejo desafío no puede abordarse sólo al nivel de la empresa agroindustrial, sino debe involucrar a todos los eslabones y procesos en la cadena productiva. Es decir, la agroindustria chilena debe adoptar una nueva estrategia competitiva: competir como cadena alimenticia.

4. Según los principios de “supply chain management”, la cadena productiva aumenta su competitividad cuando haya complementariedad (sinergia) entre eslabones especializados, transacciones reguladas por sistemas y criterios claros, y un trabajo conjunto orientado a intereses compartidos (innovación, calidad, eficiencia logística, etc.).

### **Los factores “push” del PDP**

5. La competitividad de las cadenas alimenticias chilenas es limitada por la falta de especialización de los eslabones. Por lo general, existen relaciones paternalistas entre la agroindustria y los agricultores. La industria es el patrón (o, como ella se autocalifica, la “mama de los agricultores”) que se encarga de proveer todos los insumos, tecnología y crédito que requiere el productor, además se encarga sola de la innovación tecnológica e interviene en la gestión predial del agricultor, asumiendo tareas productivas que debieran ser asumidas por los agricultores. En este contexto, los agricultores son los clientes (“inquilinos”) que ejecutan tareas específicas y aplican recetas tecnológicas, más que empresarios que asumen responsabilidades productivas y que toman sus decisiones de forma independiente. Por lo tanto, el agricultor es un eslabón débil y poco especializado, mientras la agroindustria es un eslabón bien desarrollado pero poco especializado.
6. A partir de estas relaciones paternalistas, surge una serie de problemas al nivel de la cadena productiva. Primero, hay un ambiente de subjetividad y desconfianza porque los sistemas que regulan las transacciones entre agricultor y agroindustria son flexibles, por ejemplo, los castigos en el control de calidad no se basan

exclusivamente en criterios objetivos y consistentes, sino se adaptan a la calidad de la relación personal que existe entre el agricultor y el personal de la empresa. Segundo, los agricultores se sienten poco considerados como socio de negocio porque la información y la toma de decisiones son centralizadas en la agroindustria. Tercero, la división de funciones entre agroindustria y agricultor es vaga e inadecuada, lo que genera ineficiencias y decisiones inoportunas en la producción agrícola. Cuarto, la capacidad de innovación de la cadena es baja, por ser asumida exclusivamente por la industria. Quinto, la calidad de los servicios de la agroindustria no es óptima, porque su personal es sobrecargado.

### **Objetivo, modalidad y demanda del PDP**

7. El objetivo del PDP es aumentar la competitividad de las cadenas alimenticias chilenas, mediante una inversión en el productor (el eslabón más débil) y en las relaciones entre agroindustria y agricultores. Se intenta “lograr relaciones estables que posibilitan procesos de especialización y complementación productiva” (CORFO, ....).
8. El PDP es un programa del Ministerio de Agricultura, operado a través de la CORFO (Ministerio de Economía). Es un co-financiamiento decreciente durante tres años (de 70% a 50%) a la empresa agroindustrial demandante para emprender actividades de desarrollo (es decir, no actividades operacionales) con sus (mejores) proveedores, a partir de un diagnóstico de brecha realizado por un consultor externo (la brecha entre la situación actual y la situación deseada). El PDP es muchas veces combinado con otros instrumentos disponibles en la CORFO, como los FONTEC para financiar giras técnicas a otros países (véase [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)).
9. El PDP ha tenido una gran demanda por parte del sector agroindustrial chileno. Durante los tres años de existencia del instrumento, se han implementado más de 40 proyectos, mucho de ellos realizados por empresas líderes de la agroindustria chilena, tal como es el caso de Iansafut (1ª en conservas), Invertec y Surfrut (1ª y 2ª en deshidratados), Frutícola Olmué y Bonduelle (1ª y 2ª en congelados), Copefrut (fruta fresca) y Pisco Capel (derivados).

## **Los resultados preliminares y los cambios generados**

10. Analizando el conjunto de los proyectos PDP en implementación, se pueden identificar cuatro principales áreas de trabajo.

11. La primera área es la inversión en el agricultor y en nuevas tecnologías agrícolas, cuya finalidad es aumentar la rentabilidad, competitividad y calidad de la producción de materias primas:

- Captura, validación, e introducción de nuevas y complejas tecnologías para la producción agrícola, tal como la mecanización de las labores de cultivo (transplante, labores de suelo, cosecha) y el manejo integrado de plagas y enfermedades.
- Aumento de la capacidad de manejo agronómico del agricultor, mediante charlas grupales de capacitación y días de campo.
- Mejoramiento del manejo de costos del agricultor, mediante la introducción de registros prediales, software de gestión, y la elaboración de centros de costos al nivel predial.
- Generación en los agricultores de una mayor disposición a innovar, mediante giras a otros países, y charlas para planificar el futuro de sus empresas agrícolas.
- Generación en los agricultores de una visión de cadena, de una conciencia que ellos son un eslabón dentro de un sistema funcional interrelacionado, mediante visitas a la planta para mostrar qué pasa con la materia prima y qué sucede si ella es de calidad insatisfactoria, y charlas sobre temas comerciales, estándares de calidad y el posicionamiento de la agroindustria frente a sus compradores.

12. La segunda área es la inversión en las relaciones entre agricultor y agroindustria, cuya finalidad es generar relaciones estables y transparentes que se basan en entendimiento mutuo y objetivos compartidos. Esto, sin duda, es el área de trabajo más complejo y menos tangible del PDP, cuya metodología está todavía en una fase de desarrollo incipiente. Un método aplicado son los talleres de consenso, que posibilitan un diálogo abierto y respetuoso entre agricultores, técnicos y gerentes sobre los problemas actuales y los objetivos a futuro, moderado de tal forma que los agentes se enfocan a los intereses compartidos a largo plazo (crecimiento,

continuidad, innovación) más bien que a los intereses opuestos a corto plazo (precio). Otro mecanismo aplicado son los formularios de evaluación mutua, donde los agricultores pueden dar su nota a los diferentes aspectos de su relación con la industria (los servicios, la recepción, el trato personal, los castigos, etc.), y viceversa. Un tercer método son los juegos de papeles, donde los agricultores asumen el papel de técnico o gerentes, y viceversa.

13. Una tercera área de trabajo es la introducción de cambios organizacionales en la cadena productiva. Un primer cambio es la externalización de servicios desde de la industria hacia empresas prestadoras de servicios, las cuales, por su especialización y por su tamaño reducido, pueden ofrecer servicios más flexibles y de mejor calidad. Servicios externalizados son: (1) servicios de maquinaria (cosecha, transplante, labores de suelo, etc.), (2) la producción de almácigos y (3) la prestación de financiamiento, donde el contrato de compraventa se usa como colateral para obtener el crédito bancario. El segundo cambio organizacional es el traspaso gradual de responsabilidades de manejo desde de la industria hacia los agricultores (una nueva división de funciones). Estos cambios organizacionales ha permitido que la industria se enfoque a sus “core-activities” y que se incorporen nuevos eslabones especializados en la cadena productiva, lo que implica que está surgiendo una cadena más desarrollada.

14. Una cuarta área donde se generan cambios (pero que no es una área de trabajo explícita), corresponde a los estilos de gestión de las empresas agroindustriales. Primero, la asistencia técnica hacia el agricultor es más interactiva; en vez de entregar recetas listas, el técnico involucra más al agricultor en el diagnóstico de las plagas y enfermedades y del desarrollo del cultivo, y con eso hay una transferencia de capacidades hacia el agricultor. Segundo, hay un mejoramiento de las prácticas de comunicación de la agroindustria, compartiendo informaciones comerciales y informaciones acerca de las operaciones en la planta. Tercero, por el hecho de tener una mejor comunicación con los agricultores, la agroindustria está aumentando su capacidad de autocrítica. Cuarto, la agroindustria es más colaboradora con empresas terceras, por ejemplo en el desarrollo y la introducción de nuevas tecnologías.

## **Discusión**

15. El mejoramiento del encadenamiento entre agricultores y agroindustria es un proceso de acercamiento gradual entre dos mundos muy distintos y alejados. El PDP ha permitido dar algunos pasos en esta “búsqueda al andar” y ha generado resultados preliminares positivos: (1) un desarrollo de las competencias de los agricultores, (2) un re-diseño de las relaciones en la cadena alimenticia, (3) cambios en los estilos de gestión de las empresas agroindustriales, y (4) mejores prácticas de comunicación en la cadena productiva. Se ha iniciado una transición desde del modelo paternalista hacia una forma de encadenamiento moderna, donde el agricultor crece para convertirse en un eslabón especializado, donde la agroindustria retrocede para convertirse en un eslabón especializado y donde nuevos agentes de servicios se incorporan en la cadena como eslabones especializados.
  
16. Al mismo tiempo, hay que señalar que es un proceso altamente complejo y dificultoso. Convertir el agricultor en un socio de negocio de la agroindustria no sólo requiere una inversión en el proveedor y en la generación de entendimiento mutuo (cambios “blandos”). Se requieren también cambios “duros” y concretos en los modelos de gestión y organización que usan las empresas agroindustriales para regular los procesos en la cadena productiva. Esto, porque existe una interrelación entre, por un lado, el entorno organizacional que rodea al agricultor y, por otro lado, las actitudes y competencias del agricultor. Es decir, para que el agricultor se convierta en un socio de negocio, se requiere implementar un contexto organizacional específico.
  
17. Lo anterior se puede apreciar en la figura 1. El eje horizontal representa la medida en que los agentes se enfocan a intereses individuales o intereses compartidos. El eje vertical representa el grado de centralización de la información y la toma de decisiones. Así surge una matriz, donde cada cuadrante corresponde a una institucionalidad específica, es decir, un contexto organizacional específico con una forma de coordinación específica en que el agente desarrolla actitudes y competencias específicas.

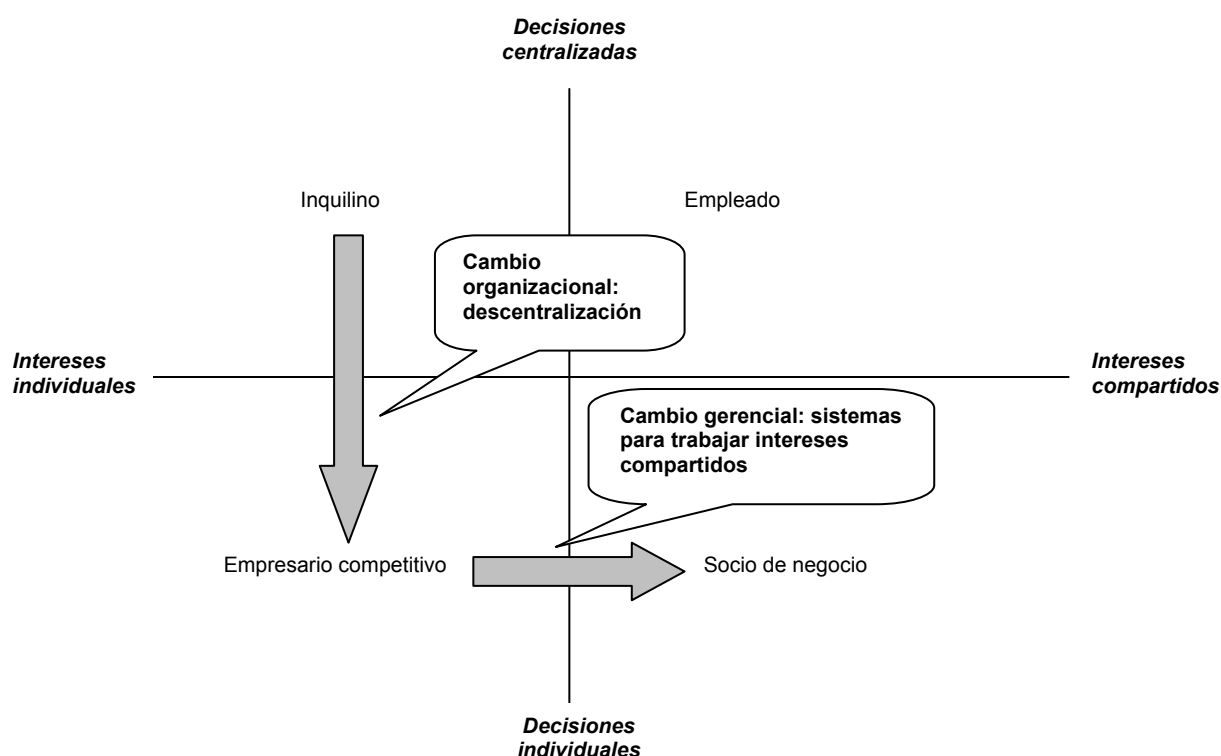
**Figura 1: Cuatro institucionalidades**

	<b>Decisiones centralizadas</b>		
<b>Intereses individuales</b>	Modelo organizacional: paternalismo	Modelo organizacional: jerarquía	<b>Intereses compartidos</b>
	Coordinación: dominación y fragmentación ("divide and rule")	Coordinación: autoridad, control y centralización	
	Posición agroindustria: patrón	Posición agroindustria: jefe	
	Posición agricultor: cliente	Posición agricultor: empleado	
	Actitud agricultor: fatalismo	Actitud agricultor: cumplimiento	
	Modelo organizacional: mercado	Modelo organizacional: cooperativismo	
	Coordinación: competencia e intercambio	Coordinación: consenso y participación	
	Posición agroindustria: empresario	Posición agroindustria: socio de negocio	
	Posición agricultor: empresario	Posición agricultor: socio de negocio	
	Actitud agricultor: crecer como empresa	Actitud agricultor: crecer en conjunto	
	<b>Decisiones individuales</b>		

18. La figura 2 muestra la misma matriz, aplicada al objetivo trazado en el PDP: que el agricultor se convierte en un socio de negocio. Se puede apreciar que ello requiere dos cambios concretos en el contexto organizacional-gerencial que regula las relaciones contractuales. El primer cambio organizacional es la descentralización de la toma de decisiones y de la información, para que el agricultor se convierta desde de un cliente en un empresario competitivo que toma decisiones independientes. El segundo cambio es la implementación de modelos gerenciales que permiten abordar los intereses compartidos, para que el agricultor se convierta desde de un empresario competitivo en un socio de negocio.

La figura también demuestra que, si el PDP se enfocare sólo a aumentar el compromiso mutuo (la flecha horizontal) sin descentralizar la información y la toma de decisiones, el resultado obtenido sería que el agricultor se convierte desde un inquilino en un empleado. Es decir, la descentralización es un cambio indispensable para lograr crecimiento mutuo.

**Figura 2: Dos cambios organizacionales para lograr relaciones de crecimiento mutuo**



## Conclusión

19. En conclusión, el PDP es un paso importante e innovativo hacia modernas formas de encadenamiento. Sin embargo, si el PDP se limitare a sólo una inversión en los proveedores y en la generación de compromiso mutuo, no se logrará el objetivo trazado, lo que es convertir el agricultor en un socio de negocio de la agroindustria. Ello requiere también una descentralización de la información y de la toma de decisiones. Por lo tanto, el factor crítico en este proceso es la capacidad de reflexión y autocrítica de la empresa agroindustrial. La industria debe estar consciente que los agricultores actúan en reacción a su entorno organizacional, y que ella debe descentralizar las decisiones y la información para que los agricultores se convierten en socios de negocios. Por eso, el papel del consultor es fundamental: él(la) debe estimular la auto-reflexión por parte de la agroindustria e intermediar el proceso de acercamiento, creando metodologías de trabajo que se basan en la bidimensionalidad del proceso (tanto organizativo como cognitivo). Actualmente los agricultores no tienen las competencias ni las actitudes para asumir el papel de socio

de negocio, porque su entorno organizacional nunca les ha estimulado desarrollar aquellas competencias. Por lo tanto, cada cambio debe ser un equilibrio entre la creación de competencias y el rediseño organizacional.

### **Referencia**

El análisis matricial en este documento es inspirado por la teoría cultural de la antropóloga británica Mary Douglas (e.g. M. Douglas, 1986, *How institutions think*, London: Routledge) y por el trabajo de Christopher Hood, quien aplica la teoría cultural en el análisis de la gestión pública (C. Hood, 1999, *The art of the state*, London: Routledge).