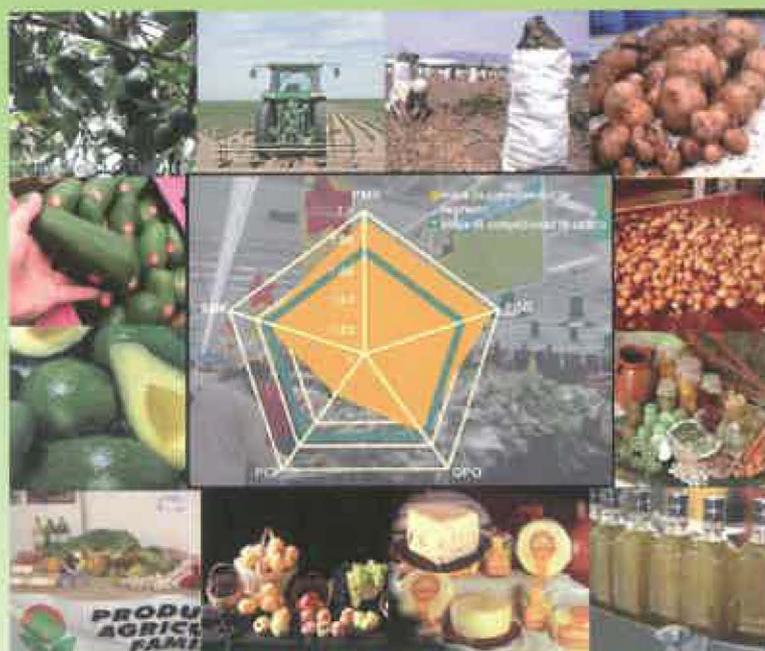


GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

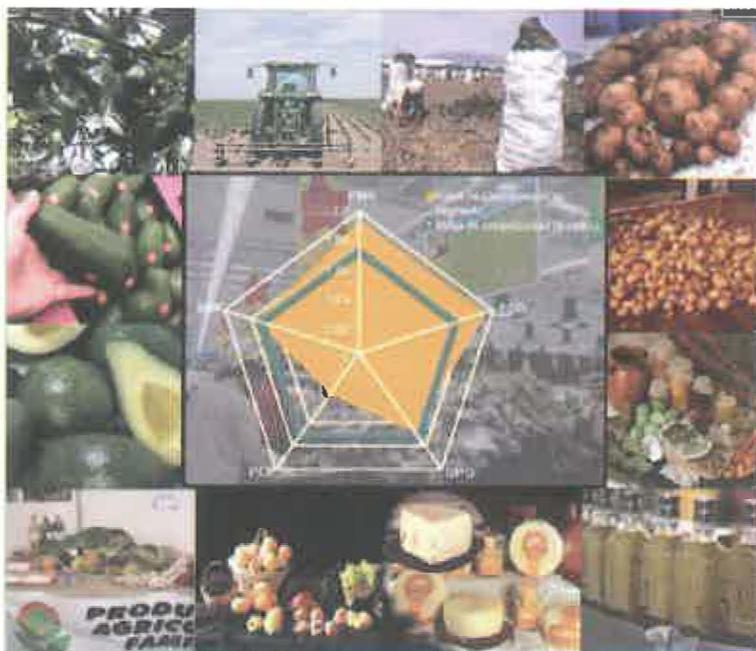
Curso de capacitación



Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad

IICA
E21-56

MÓDULO 1
**SISTEMA AGROPRODUCTIVO, CADENAS Y
COMPETITIVIDAD**



•	Presentación	9
•	Primera unidad: El sistema agroproductivo, una mirada integral	11
	1.1 Contextualización	12
	1.2 El concepto de sistema aplicado al sector agroproductivo	12
	1.3 Ejercicio de aplicación: análisis del caso de la formalización y asociatividad de los productores agrarios y los incentivos por parte del Estado	15
	1.4 Resumen	18
	1.5 Evaluación de la unidad	19
•	Segunda unidad: La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo	21
	2.1 Contextualización	22
	2.2 Cadenas agroproductivas y competitividad	22
	2.3 El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores	23
	2.4 Tipología de cadenas agroproductivas	25
	2.5 Ejercicio de aplicación: análisis del caso de la cadena de cacao y chocolate en el Perú y la formulación de su Acuerdo de Competitividad	26
	2.6 Resumen	29
	2.7 Evaluación de la unidad	29
•	Tercera unidad: La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agroproductiva	31
	3.1 Contextualización	32
	3.2 Los conceptos de agroindustria rural y agregación de valor	33
	3.3 Tipos de agroindustrias rurales	34
	3.4 Las concentraciones agroempresariales rurales	35
	3.5 Ejercicio de aplicación: análisis del caso del Comité de Productoras Agroindustriales del Centro (COPAC)	38
	3.6 Resumen	40
	3.7 Evaluación de la unidad	41
•	Glosario	43
•	Referencias	46

El presente módulo denominado “Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad”, es el primero de los cuatro que conforman el curso de “Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales”. Tiene como **propósito** ofrecer a los líderes de este tipo de empresas, una visión integral de las cadenas agroproductivas como parte de un sistema dentro del cual se articulan los componentes productivos y de servicios; reconociendo que su sostenibilidad depende de encontrar un equilibrio entre las dimensiones económica, social, ambiental, y el diseño y aplicación de instrumentos de política favorables.

Con esa orientación, nos hemos propuesto lograr los siguientes **objetivos**:

- Comprender la realidad de las cadenas agroproductivas, como parte de un sistema integrado en el cual se relacionan e interactúan diferentes actores dentro de un entorno político, institucional y ambiental que influye sobre su desarrollo.
- Conocer el papel que desempeñan los distintos actores vinculados con una cadena, para que un producto llegue en condiciones competitivas al consumidor.
- Valorar la importancia económica y social de la agroindustria* rural, dentro de la cadena agroproductiva, como elemento dinamizador del desarrollo local.

En ese sentido, los **contenidos** a desarrollar se han organizado en tres unidades:

- La Unidad 1: “El sistema agroproductivo, una mirada integral”, presenta básicamente la definición del concepto de sistema, aplicado al sector agroproductivo, así como los componentes que lo conforman, desde una perspectiva que nos ubica en una visión más allá de la empresa asociativa rural.
- La Unidad 2: “La cadena agroproductiva, expresión y enfoque del sistema agroproductivo”, ofrece una aproximación al concepto de cadena, sus componentes y tipología, como un enfoque de referencia para la organización y articulación de actividades, que nos permite desarrollar ventajas competitivas, aprovechar las oportunidades del mercado y reducir el riesgo en la actividad empresarial.
- La Unidad 3: “La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agroproductiva”, desarrolla el concepto de agroindustria rural como una actividad que permite aumentar y retener en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, haciendo un especial énfasis en la importancia de las relaciones de proximidad que se dan en las concentraciones agroempresariales cuando varias unidades productivas y de servicios se concentran en un territorio específico.

Metodológicamente, estas unidades han sido organizadas de manera tal que los participantes puedan:

- ✍ Conocer los contenidos y objetivos de aprendizaje
- ✍ Recordar sus conocimientos y experiencias previas sobre el tema
- ✍ Ubicar los temas en el contexto local, nacional, internacional
- ✍ Profundizar en los conceptos y nuevos conocimientos
- ✍ Ejercitar los aprendidos mediante el análisis de casos
- ✍ Repasar los principales contenidos desarrollados
- ✍ Evaluar su propio progreso de aprendizaje

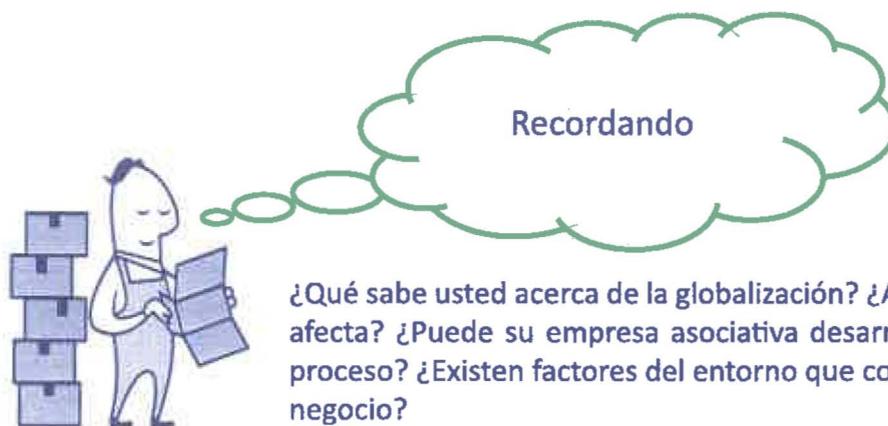
En la parte final de este manual, llamamos la atención sobre el glosario, el cual permite entender mejor algunos conceptos que no se desarrollan en el texto, pero que aparecen marcados mediante un asterisco *.

Le deseamos éxito en esta nueva experiencia de aprendizaje en la cual usted es el principal actor. Adelante y buena suerte.

El sistema agroproductivo: Una mirada integral

Temario

- 1.1 Contextualización
- 1.2 El concepto de sistema aplicado al sector agroproductivo
- 1.3 Ejercicio de aplicación: análisis del caso de la formalización y asociatividad de los productores agrarios y los incentivos por parte del Estado
- 1.4 Resumen
- 1.5 Evaluación de la unidad



¿Qué sabe usted acerca de la globalización? ¿A quiénes beneficia o a quiénes afecta? ¿Puede su empresa asociativa desarrollarse independiente de este proceso? ¿Existen factores del entorno que condicionan el desempeño de su negocio?

Al concluir esta unidad usted será capaz de

- ☞ Identificar dentro de su propia experiencia elementos que le permitan contextualizar su empresa asociativa como parte de un sistema.
- ☞ Reconocer que las megatendencias de desarrollo generan cada vez mayor interdependencia de lo global con los sistemas locales de producción, comercialización y consumo.
- ☞ Valorar la importancia de contar con un marco de políticas públicas que favorezcan el desarrollo de la empresa asociativa rural.
- ☞ Definir qué es un sistema agroproductivo y diferenciar sus distintos componentes, visualizando la posibilidad que nos brinda de analizar y desarrollar propuestas de política.



1.1 Contextualización

La globalización* en su dimensión económica, se caracteriza por la apertura de los mercados nacionales, el aumento del comercio internacional, la expansión de los servicios financieros, la reorganización espacial de la producción y la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de competitividad*, lo que le da una gran importancia estratégica a la innovación tecnológica.

Por otro lado, la liberalización de los mercados obliga a ajustar la normativa vigente en los países con relación a ciertas regulaciones, normas o medidas como las sanitarias, las fitosanitarias y de inocuidad de alimentos, que se discuten y acuerdan principalmente a nivel de la Organización Mundial del Comercio* (OMC) y de la Comisión del Codex Alimentarius*.

Teniendo en consideración lo anterior, los sectores agropecuario y agroindustrial deben verse como parte de un sistema en el cual interactúan estrechamente con otros sectores productivos y de servicios. Esto facilita la visión de la agricultura ampliada que reconoce la importancia de las actividades económico-productivas que se desarrollan más allá de la producción primaria, así como el efecto del entorno político, ambiental y social.

La adopción de este enfoque presenta algunas ventajas y desafíos. Entre las ventajas se puede mencionar que:

- Permite contar con una visión más amplia del entorno en el cual se desempeña una empresa asociativa rural.
- Resalta las relaciones entre los agentes que participan en el sistema.
- Facilita la identificación de vacíos, coherencia y contradicción entre instrumentos de política.
- Permite caracterizar limitantes en los diferentes componentes del sistema y su influencia en los demás.
- Facilita la visualización de actores estratégicos capaces de convertirse en núcleos dinámicos del sistema.

El desafío principal de este enfoque radica en que al ser un concepto macro, el análisis se vuelve más complejo. Esto mismo implica el desarrollo de nuevos tipos de relaciones entre las instituciones capaces de integrar y coordinar las acciones y las alianzas público-público, público-privado y privado-privado que se dan a lo largo del sistema.

1.2 El concepto de sistema aplicado al sector agroproductivo

Los últimos 30 años han sido testigos de un cambio sin precedentes en todos los componentes de la agricultura mundial, como resultado del proceso de globalización, de cambios en las demandas de los consumidores, de la aparición de nuevas tecnologías y de la necesidad de conservar la tierra, el agua y la biodiversidad. En consecuencia, la agricultura de finales del siglo XX comenzó a ser vista como un sistema completo, que superó el concepto tradicional centrado en la producción.

Existen varias definiciones de sistema agroproductivo, según L. Malassis¹, por ejemplo, “...es el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada”.

Otro concepto desarrollado al final de los años 50 por Davis y Goldberg², muy relacionado con el anterior, es el de “agronegocios” que se define como “la suma total de todas las operaciones relacionadas con la elaboración y distribución de los insumos para las fincas*, las operaciones de producción y el almacenamiento, así como el procesamiento y distribución de los productos del campo y de los bienes elaborados a partir de ellos.”

Podemos identificar un sistema agroproductivo por la existencia de:

- Un conjunto de componentes (proveedores de insumos, agropecuario, comercial, agroindustrial, distribución, consumo)
- Una interrelación entre esos componentes y su entorno (servicios de apoyo técnico y financiero: servicios productivos, instrumentos de política y su efecto, medio ambiente)
- Un objetivo común (ofrecer productos acordes con las necesidades de diferentes consumidores, considerando elementos económicos, sociales y ambientales)
- Efectos en todos los componentes por cambios (precios, oferta, calidad, normatividad, etc.) ocurridos en alguno de ellos.

Las empresas asociativas rurales en este contexto pueden estar ubicadas en diferentes eslabones, dependiendo de la actividad que desempeñen, ya sea en la producción primaria, en la elaboración de productos intermedios o en la agroindustria. Sea cual fuera su ubicación, mantienen una serie de relaciones con proveedores de insumos, maquinaria, equipo y servicios técnicos y financieros.

Estos relacionamientos, a su vez, están supeditados por el macro entorno, definido por un contexto internacional, que se manifiesta principalmente por medio de los acuerdos comerciales que suscriben los países, y por un contexto nacional que es establecido por las políticas (tributaria, arancelaria, crediticia, incentivos a la inversión, científica y tecnológica, entre otras), ya sean de carácter sectorial o de índole macroeconómica.

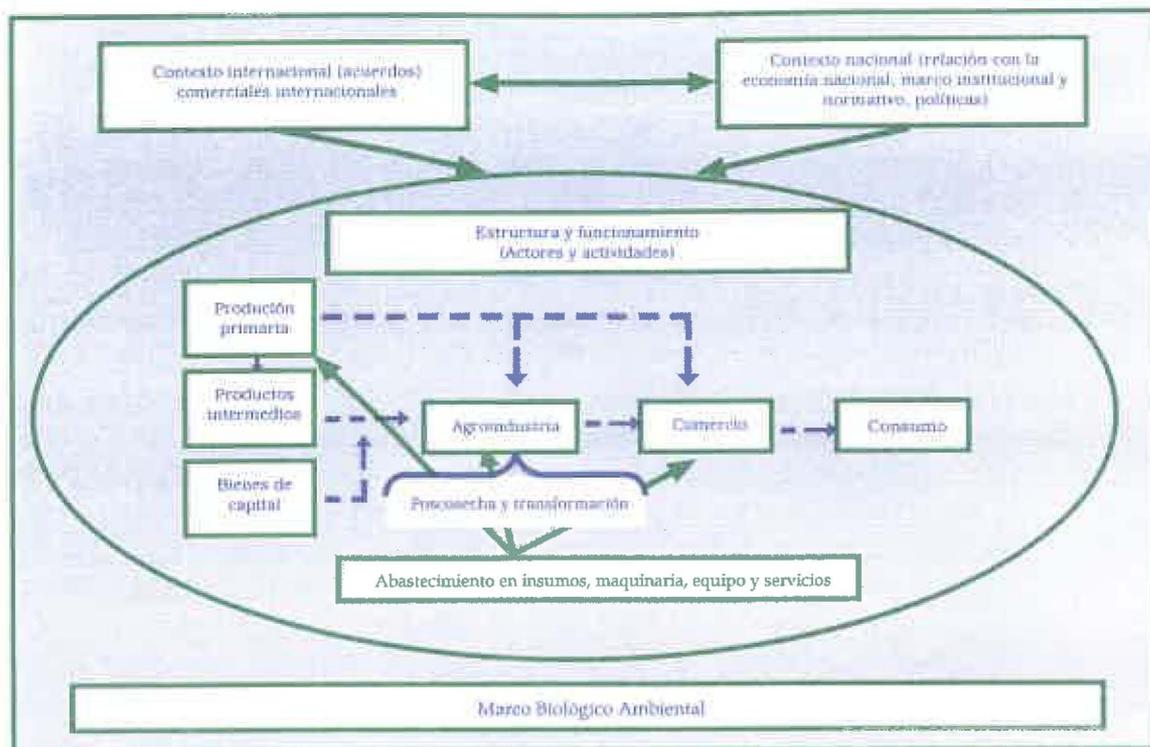
Vale la pena destacar la consideración del componente ambiental dentro del sistema agroproductivo, dada su importancia cuando se trata de los sectores agrícola y agroindustrial por su estrecha relación con el manejo de recursos naturales como el agua, el suelo y el efecto que sobre ríos, vertientes y aire ocasiona la descarga de emisiones y desechos de los procesos productivos.

Debido a la sensibilidad que este tema ha despertado recientemente, cada vez hay más normas y condicionantes que a veces imponen los mismos mercados, lo que ha generado el desarrollo y aplicación de enfoques y metodologías como las tecnologías limpias*, las buenas prácticas de manufactura*, las buenas prácticas agrícolas* y ganaderas, entre otras.

A continuación se muestra un esquema del sistema agroproductivo, donde se aprecia la interacción de sus diferentes niveles.

1 Citado por: Herrera, Danilo (1999). Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios. Serie Cadenas y Diálogo para la Acción –CADIAC-, IICA, San José, Costa Rica.

2 Ibid.

Esquema de un Sistema Agroproductivo³

El contexto internacional: es donde se ubican los acuerdos comerciales internacionales, por medio de los cuales se establecen las condiciones de acceso de productos a un país. Hoy, varios de los países de América Latina se encuentran inmersos en la negociación o en la aplicación de Tratados de Libre Comercio (TLC) entre diferentes socios de bloques de integración regional, o con terceros países. En el caso del Perú, en los últimos años, se ha venido gestionando la firma de TLCs con Estados Unidos, China, Malasia y la Unión Europea. Los principales puntos de estos acuerdos tienen que ver con: tarifas arancelarias, cuotas de importación, incentivos a la producción y propiedad intelectual. Algunos elementos fundamentales para la competitividad internacional, como son los subsidios y los acuerdos sanitarios y de inocuidad de alimentos, se discuten y acuerdan a nivel de la OMC.

El contexto nacional: relacionado con el esquema social, político e institucional propio de cada país. Además de los elementos de política macroeconómica ya referidos anteriormente, existen otros factores que lo definen: de un lado, los aspectos institucionales, que en la mayoría de los países son una de las grandes limitantes para la aplicación práctica del enfoque de sistemas, dada la fragilidad de las organizaciones públicas y privadas, y la visión sectorialista que continúa imperando en la administración, lo que limita y dificulta la articulación entre ministerios e instancias adscritas: agricultura, industria, comercio, salud, medio ambiente y alimentación. De otro lado, están elementos como el nivel de ingresos, el grado de educación, la calidad y el acceso a las vías de comunicación y servicios básicos, que influyen en el tipo y la cantidad de alimentos que demandan los consumidores.

La estructura propia del sistema: corresponde al componente productivo y a los flujos de bienes y servicios que se dan a su interior, actores y relacionamientos que posteriormente definiremos como cadena, tema que se desarrollará con detalle en las siguientes unidades de este módulo.

³ Adaptado de Bourgeois Robin, Herrera Danilo, CADIAC Enfoque Participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agro-productivos.

El componente ambiental: cuya consideración resalta las interrelaciones entre los aspectos productivos y su impacto en los recursos naturales y en el medio ambiente. A nivel global, estos fenómenos se expresan en el cambio climático que afecta el planeta y tiene manifestaciones diversas como: el calentamiento, las sequías, las inundaciones, el deterioro de la capa de ozono; y que a nivel de las empresas asociativas rurales tiene sus efectos en: disminución de los rendimientos agrícolas y pecuarios, aparición de plagas y enfermedades, necesidad de desarrollar y aplicar tecnologías amigables con el medio ambiente y cumplimiento de exigencias que cada día aparecen en el mercado como respuesta a la sensibilidad de los consumidores por estos temas.

La concepción sistémica, permite visualizar y valorizar la importancia y sensibilidad del componente ambiental sobre la sostenibilidad, al resaltar la estrecha relación entre la producción de los sectores agrícola y agroindustrial con el manejo de recursos naturales como el agua, el suelo y la biodiversidad, y el efecto que sobre ríos, vertientes y el aire ocasiona la descarga de emisiones y desechos de los procesos productivos.

1.3 Ejercicio de aplicación: análisis del caso de la formalización y asociatividad de los productores agrarios y los incentivos por parte del Estado

Presentación⁴

Distintos actores del agro coinciden en señalar que la informalidad y el minifundio son dos elementos que generan complejidades a los procesos de desarrollo rural que tengan como uno de sus ejes estructurantes el componente económico y de competitividad. Ante ello, el estudio de abogados Torres y Torres Lara ha encontrado, a pedido de la Convención Nacional del Agro Peruano (Conveagro), una salida tributaria para promover la asociación y formalidad de los productores bajo el concepto de lograr organizaciones empresariales que hagan frente a los impactos del tratado de libre comercio con EE.UU.

Los parlamentarios de distintas bancadas del Congreso Peruano, hicieron suya dicha propuesta, la cual fue presentada en noviembre de 2008 como un proyecto de ley que crea el Régimen Especial del Productor Agrario (REPA). Por su parte, el Ministerio de Agricultura ha formado un equipo técnico para evaluar dicho planteamiento con la finalidad de decidir si es incluido dentro del paquete de medidas legislativas del TLC que elaborará el Poder Ejecutivo.

Desarrollo

El planteamiento se resume así: la mejor forma de resolver gran parte de los problemas de bajos ingresos de los productores agrarios es mediante su asociación en organizaciones empresariales. Sin embargo, esta propuesta enfrenta un obstáculo concreto: los beneficios tributarios creados en favor de los campesinos no resultan aplicables a personas jurídicas cuando se comercializan los productos del campo.

“Constituir una comercializadora es negativo, desde un punto de vista tributario, pues, al generar una nueva persona jurídica, esta no contará --por una cuestión del volumen de los ingresos-- con los beneficios de la Ley de Promoción Agraria (tasa del Impuesto a la Renta de 15%), y tampoco podrá acogerse a los sistemas

⁴ Basado en: Ortiz, Marienella. “Gobierno, Parlamento y agricultores buscan forma de formalizar el campo”. Publicado en el diario El Comercio el 26 de diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2007-12-26/gobierno-parlamento-y-agricultores-buscan-forma-formalizar-campo.html>

del Régimen Único Simplificado (RUS)*, Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)* y otros, diseñados para personas naturales o pequeños empresarios”, explica Miguel Ángel Torres, abogado del estudio Torres y Torres Lara.

¿Cómo superar esto? El estudio determinó dos modalidades de asociación: las cooperativas de servicios y los consorcios a través de los cuales los agricultores accederían a los servicios que requieran (compra de insumos, asistencia técnica, entre otros) y venderían, así, el producto final.

Por su naturaleza, en las cooperativas, a diferencia de una empresa comercial, los excedentes económicos no se consideran utilidades ya que se reinvierten en la organización o se ofrecen como servicios a los asociados, lo que significa un tratamiento tributario especial. La segunda alternativa de asociación es que los productores vendan sus productos directamente al mercado mediante un contrato de colaboración empresarial que los relacione colectivamente. Es decir, que los productores se relacionen entre sí a través de un contrato sin que se cree una nueva persona jurídica y sin que pierdan los actuales beneficios tributarios.

La primera opción sería permanente, mientras que la segunda serviría temporalmente. En todo caso, los consorcios serían una primera experiencia para luego dar paso a las cooperativas.

Adicionalmente, Conveagro encomendó al estudio encontrar la mejor forma de competir con la producción estadounidense que se importará con el TLC. A cambio de ello, los agricultores ofrecen formalizarse.

El proyecto de ley plantea un régimen tributario especial para aquellos que formen tales cooperativas o consorcios, y consistiría en establecer la exoneración del Impuesto a la Renta a las primeras 50 Unidad Impositiva Tributaria (UIT)* (S/.172.500 al valor actual) de ingresos, el no uso de libros contables, reconocimiento del derecho a deducir gastos o costos a las cooperativas a través de la emisión de boletas de los mismos socios por concepto de la venta de sus productos y la condonación del pago del Impuesto General a las Ventas (previa eliminación de la actual exoneración) al momento de cancelarlo al Estado.

“Si bien este régimen no permitirá una gran recaudación, sí resulta un mecanismo que le permitirá al Estado identificar al resto de la cadena productiva”, dijo Torres.

Ante el interés mostrado por el Ministerio de Agricultura, comentó que en las actuales reuniones técnicas se buscaría mejorar dicha propuesta con el fin de hacerla más atractiva al Ministerio de Economía.

Además, Conveagro ha contratado a la consultora Información, de Fernando Cillóniz, para que elabore el estudio económico de esta propuesta de ley. El Ministerio de Agricultura también han contratado los servicios de un estudio de abogados para evaluar este proyecto.

Desenlace

El estudio de abogados Torres y Torres Lara resalta en su estudio que en las explotaciones agrícolas de pequeña escala de la economía campesina, los costos de los insumos son más altos que los que paga el gran productor en razón a que no alcanzan economías de escala.

Para ello, se plantea la creación de cooperativas de servicios, distintas a las cooperativas laborales desarrolladas en la década de 1970, bajo cuyo régimen todos los miembros eran propietarios de todo y a la vez de nada.

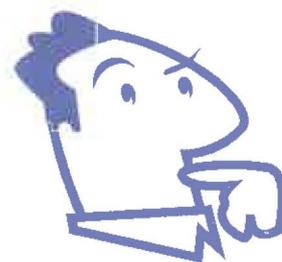
Agrega que la condonación del IGV no significará ningún impacto negativo al fisco, pues actualmente el agro ya está exonerado del pago de dicho impuesto.

Los pequeños y medianos productores ocupan más del 98% de las unidades agropecuarias que operan en el país.

Elementos para el análisis del caso

En función al caso propuesto y teniendo en cuenta los contenidos desarrollados en la unidad, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Qué elementos considera usted que han permitido que la iniciativa de los productores se haya convertido en la base de un instrumento de política?
2. En la realidad del territorio donde usted desempeña sus funciones ¿la informalidad y el minifundio limitan el desarrollo de proyectos productivos y comerciales?
3. Desde una perspectiva más amplia, el minifundio es una realidad de buena parte de la agricultura peruana. Desde un punto de vista social, cultural y ambiental ¿qué interpretación le da usted al minifundio?



1.4 Resumen

- El enfoque de sistema agroproductivo permite analizar una realidad compleja y ubicar a la empresa asociativa rural dentro del contexto en el que desarrolla su actividad.
- La sostenibilidad* de los actuales sistemas productivos depende del manejo que se le dé al balance entre el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales como el agua, el suelo y la biodiversidad. El enfoque sistémico permite visualizar esta relación, así como predecir y evaluar el efecto de los sistemas productivos sobre el medio ambiente.
- Megatendencias del desarrollo hacen evidente la importancia de mirar con una visión sistémica la actividad de las empresas asociativas rurales, dado el efecto que sobre su desempeño tienen fenómenos como la liberalización del comercio*, el cambio climático y la sensibilidad de los consumidores por el tema ambiental, entre otros.
- El enfoque de sistema agroproductivo facilita la definición de políticas sectoriales e intersectoriales de apoyo a la actividad económico-productiva, así como el diálogo entre los distintos actores públicos y privados involucrados para la construcción de propuestas, su discusión y búsqueda de consenso.
- Existen varias definiciones de sistema agroproductivo. Según Malassis "...es el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada".
- Podemos identificar un sistema agroproductivo por la existencia de:
 - Un conjunto de componentes (proveedores de insumos, agropecuario, comercial, agroindustrial, distribución, consumo).
 - Una interrelación entre esos componentes y su entorno (servicios de apoyo, técnico y financiero: servicios productivos, instrumentos de política y su efecto; medio ambiente).
 - Un objetivo común (ofrecer productos acordes con las necesidades de diferentes consumidores, considerando elementos económicos, sociales y ambientales).
 - Efectos en todos los componentes por cambios (precios, oferta, calidad, normatividad, etc.) ocurridos en alguno de ellos.

Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:

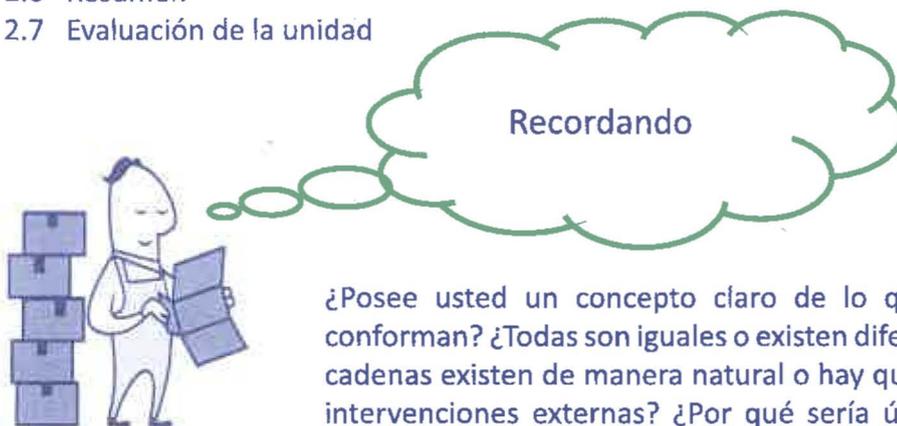
1. ¿Qué elementos del entorno influyen de manera más notoria en el desarrollo del sistema agroproductivo en el que está enmarcada su actividad empresarial? ¿Cómo se da esa influencia y cómo la enfrenta?
2. Reflexione respecto de si el Perú tiene políticas acordes con las necesidades de los actores del sistema agroproductivo. Si no es así: ¿a qué cree que se debe? ¿Tendría usted algunas propuestas?
3. Defina con sus propias palabras el sistema agroproductivo, tal como lo percibe en la realidad de su agroempresa u otra empresa que usted conoce en su territorio.

Si al intentar responder estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador

La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo

Temario

- 2.1 Contextualización
- 2.2 Cadenas agroproductivas y competitividad
- 2.3 El concepto de cadena agroproductiva, principales componentes y actores
- 2.4 Tipología de cadenas agroproductivas
- 2.5 Ejercicio de aplicación: análisis del caso de la cadena de cacao-chocolate en el Perú
- 2.6 Resumen
- 2.7 Evaluación de la unidad



¿Posee usted un concepto claro de lo que es una cadena? ¿Quiénes la conforman? ¿Todas son iguales o existen diferencias por factores diversos? ¿Las cadenas existen de manera natural o hay que promover su creación mediante intervenciones externas? ¿Por qué sería útil para un líder de una empresa asociativa rural reconocer y comprender estos conceptos?

Al concluir esta unidad usted será capaz de

- ☞ Identificar dentro de su propia experiencia elementos que le permitan contextualizar su empresa asociativa rural como parte de una cadena agroproductiva.
- ☞ Reconocer en la tendencia hacia la apropiación del enfoque de cadenas por parte de los gobiernos, las agencias de desarrollo y cooperación y el propio sector privado, una oportunidad para el desarrollo y mejora de la competitividad de las empresas asociativas rurales.
- ☞ Definir qué es una cadena agroproductiva e identificar sus principales componentes y actores, diferenciando sus distintos tipos.



2.1 Contextualización

Los alcances del concepto de cadenas son amplios. Además de ser una realidad, puede ser considerado un enfoque académico para interpretarla, al mismo tiempo que puede verse como un instrumento metodológico para analizar y organizar el flujo de etapas y relaciones que conlleva el que un producto de origen agropecuario llegue a un consumidor.

La aplicación del concepto permite:

- Analizar las características de los diferentes actores y de las relaciones entre ellos, que hacen posible que un producto de origen agropecuario, llegue en condiciones competitivas, seguras, accesibles y sostenibles, a un consumidor.
- Planificar la realización de actividades que permitan alcanzar objetivos estratégicos enmarcados en la visión y la misión compartida por los principales actores de la cadena.
- Facilitar el logro de la competitividad, junto con principios de equidad* (ganar-ganar), seguridad alimentaria* (garantía de acceso a productos seguros) y de sostenibilidad (uso responsable de los recursos naturales).
- Motivar la organización de pequeños y medianos productores que entiendan que la asociatividad es básica para articularse con actores dinámicos de cadenas agroproductivas competitivas.
- El diálogo y la concertación entre diferentes agentes económicos, que tradicionalmente están enfrentados por aspectos de precios, calidad, formas de pago, incumplimiento de los compromisos, entre otros y que comienzan a verse y reconocerse como socios y aliados. Para ello es fundamental crear confianza, que se obtiene luego de procesos de acercamiento regidos por la transparencia, la tolerancia y el respeto.
- La concertación entre diferentes instancias del sector público y la de ellas con el sector privado, lo que favorece la formulación, presentación y adopción de instrumentos de política.

Con esos elementos de referencia, en un gran número de países de América Latina se ha venido promoviendo y aplicando el concepto de cadenas, movimiento impulsado normalmente por los ministerios de agricultura, al que van sumándose otras instancias del poder público, como los ministerios de industria y los de comercio, incluidas las entidades encargadas de la promoción de las exportaciones. En algunos países, para mejorar la coordinación intersectorial que implica su aplicación se han establecido Consejos Nacionales de Competitividad.

Con la implementación de acciones también se han ido descubriendo limitaciones al enfoque, las que se hacen más evidentes cuando se trabaja a nivel local. Consideraciones que no tienen relevancia en los análisis de cadenas a nivel macro, como el manejo del agua, el uso del suelo y la aplicación de sistemas de producción en finca -en donde se combinan y rotan diferentes cultivos- aparecen con fuerza en lo micro y obligan a repensar y enriquecer permanentemente estos enfoques y sobre todo, sus estrategias de aplicación.

2.2 Cadenas agroproductivas y competitividad

Las cadenas agroalimentarias funcionan en mercados cada vez más competitivos caracterizados por la presencia de actores eficientes, dispuestos a disminuir sus costos al mínimo sin sacrificar la calidad.

La organización de los agronegocios alrededor del modelo de cadenas agroproductivas hace posible, entre otras cosas, disminuir costos de transacción* y aumentar márgenes de utilidad de las agroempresas al racionalizar funciones, generar economía de escala y disminuir pasos entre la producción y el consumo.

Además la organización de la cadena agroproductiva permite planificar mejor la producción tanto primaria como industrial y garantizar un abastecimiento estable de productos en términos de volumen y calidad.

En este sentido la organización de las cadenas permite mejorar la competitividad, entendida como *“un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.”*⁵

En otras palabras, ser competitivo implica producir bienes y servicios de calidad que sean capaces de mantenerse en el mercado de forma sostenida y de adaptarse al cambio cuando se requiera.

2.3 El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores

Las cadenas agroproductivas pueden interpretarse como parte del sistema agroproductivo, entendiéndose ellas como una realidad económica y social, constituida por un conjunto de actores y actividades que interactúan y se interrelacionan para satisfacer las necesidades de mercados específicos⁶.

Una cadena agroproductiva está compuesta por una serie de componentes o eslabones, dentro de los que se destacan los siguientes: la producción, la cosecha y la poscosecha; la comercialización que incluye, entre otras, las funciones del transporte y el almacenamiento; la industrialización, que comprende actividades de conservación y transformación; la distribución final y el consumo.

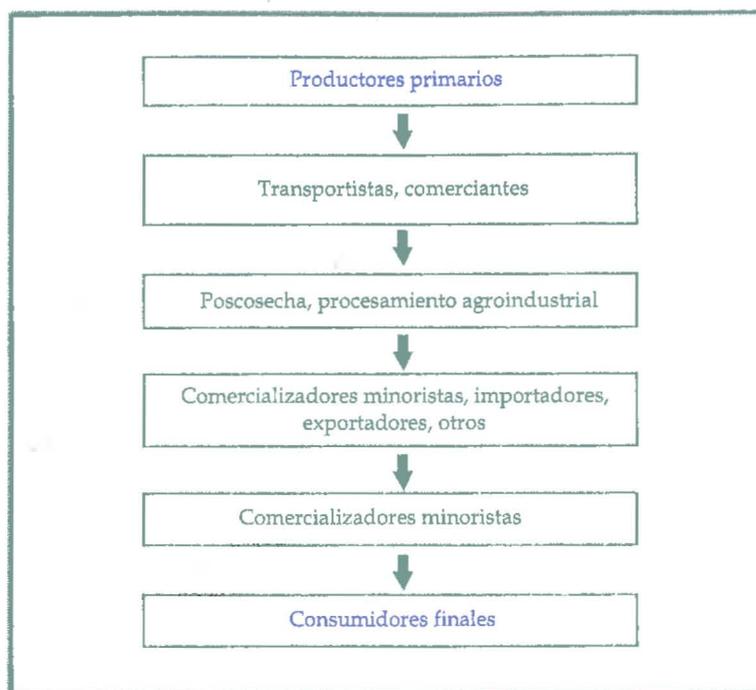
Los actores que actúan en cada uno de estos eslabones no son homogéneos, por el contrario, hay grandes diferencias entre ellos, las que normalmente se reflejan en el modo de sus relaciones y en el tipo de cadenas que conforman.

- En el eslabón primario, se encuentran simultáneamente pequeños, medianos y grandes productores, que más que diferencias por tamaño de las parcelas, presentan grandes divergencias por su nivel de educación, las tecnologías aplicadas, los rendimientos logrados y el grado de organización que alcanzan. Normalmente los que tienen las menores posibilidades de acceso a factores como la tierra, el capital, la educación o la tecnología, se articulan con comercializadores informales y éstos a su vez, con pequeños y medianos centros de consumo o pequeñas y medianas industrias, que muchas veces, continúan actuando dentro de una cadena de informalidad.

En paralelo, están los que tienen mayores posibilidades de acceso a los factores productivos, que se articulan con otros actores de condiciones similares, en donde hay necesidad de cumplir con normas y exigencias de calidad y de seguridad en los productos, los que generalmente son adquiridos por consumidores de medianos y altos ingresos.

⁵ Rojas, Patricia; Sepúlveda, Sergio. (1999). ¿Qué es la Competitividad?, IICA, San José, Costa Rica.

⁶ Riveros, H. (febrero de 2004)

Esquema de la cadena agroproductiva

- En el eslabón de la comercialización intermedia aparecen oferentes de servicios de transporte y almacenamiento, así como intermediarios de industrias y supermercados, en las cadenas articuladas a mercados internos; de otro lado hay exportadores y prestadores de servicios de logística, en las cadenas vinculadas con mercados internacionales. En estos actores también hay diferencias según el capital de cada negocio, las tecnologías empleadas y la calidad y seguridad de los servicios, asociadas generalmente con los niveles de informalidad.
- En el componente industrial existe una gran heterogeneidad, no sólo vinculada con la tradicional clasificación entre grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, según indicadores de inversión, mano de obra ocupada o nivel de ventas, sino también por su localización y grado de participación de productores y pobladores rurales y por las mismas actividades que desarrollan, ya sean de conservación o de transformación y del nivel de complejidad de las operaciones que aplican y de los productos que manejan y producen.
- En la distribución final, aparecen cada vez con mayor importancia los supermercados y derivaciones de ellos, como los hipermercados y las grandes superficies. Compiten con ellos un sinnúmero de pequeños y medianos negocios de comercialización, que permanecen porque logran ofrecer servicios asociados con atención personalizada, crédito, cercanía a los consumidores, entre otros. Las relaciones de los eslabones de producción primaria y de industrialización, con los supermercados son complejas, implican no sólo la transacción comercial, sino aspectos como rotación de los productos en los anaqueles de exhibición, publicidad, rebajas y promociones de precios, cumplimiento de normas especiales de calidad y formas de pago, entre otros.
- En el componente de consumo, se encuentran los diferentes tipos de consumidores según su nivel de ingreso y su capacidad de compra, o los asociados con nichos especiales de mercado como: el orgánico, el bajo en calorías y grasas, el de los deportistas, el justo, el sensible a productos con identidad territorial, el diferenciado por edades, y el de nostalgia. También pueden haber diferencias en razón a factores como: el tamaño de las familias y la disponibilidad de tiempo para comprar, preparar y consumir los alimentos, la edad del consumidor, su localización geográfica y su nivel de educación.

Otros actores que participan directamente en las cadenas, aun cuando los productos de ellas no pasen por

sus manos, son:

- Los productores y oferentes de insumos para la actividad agropecuaria, tales como semillas, fertilizantes, herbicidas, plaguicidas, servicios de inseminación artificial, vacunas, medicamentos, entre muchos otros.
- Los proveedores de maquinaria agrícola, pecuaria e industrial, ya sea en venta o en alquiler.
- Los productores y proveedores de insumos e ingredientes para la industria (empaques, saborizantes, colorantes y demás elementos requeridos para el proceso de transformación).
- Los oferentes de servicios de apoyo técnico (capacitación, asistencia técnica, investigación, información) y financieros (crédito y capitalización).

Por último están otros actores indirectos, generalmente representados por las entidades públicas del orden nacional (los ministerios de agricultura, industria, comercio, salud; las entidades descentralizadas encargadas de aspectos de sanidad e inocuidad, y de tributación y los cuerpos legislativos como hacedores de las políticas públicas) y del orden local (gobiernos regionales y locales y todas sus instancias descentralizadas).

2.4 Tipología de cadenas agroproductivas

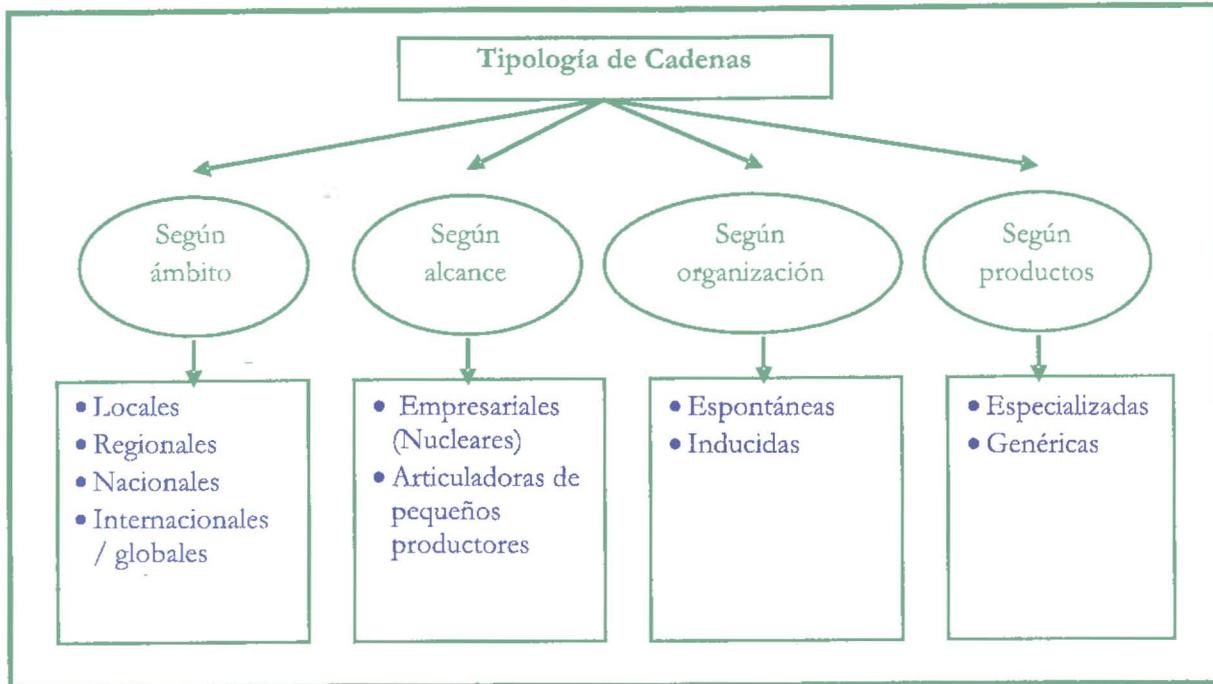
Las cadenas agroproductivas pueden tipificarse de acuerdo con diferentes criterios, aplicables según sea el interés de establecer la clasificación. Para el caso de este manual, el mensaje que se quiere transmitir es que no todas las cadenas tienen las mismas tendencias de comportamiento, ni las estrategias para su organización y desarrollo pueden ser las mismas, así como tampoco el tipo de intervenciones para su fortalecimiento.

Algunos criterios para establecer categorías y las diferencias que se presentan a su interior se señalan a continuación:

- **Según el ámbito de su acción:** las cadenas pueden clasificarse como **locales, regionales, nacionales o internacionales/globales**. Las cadenas locales o regionales, también denominadas circuitos (ej. el circuito del maíz amarillo – alimento balanceado – avicultura en Huaura, Perú), la mayoría de las veces están articuladas con cadenas nacionales o internacionales, normalmente vía el componente de industrialización o el de distribución final, para atender mercados en esos niveles.
- **Según su alcance:** existen **cadenas empresariales** (nucleares), **articuladoras de pequeños productores** que son aquellas promovidas y estructuradas alrededor de un gran comprador, bien sea una agroindustria, una red de supermercados o un exportador (ej. La cadena de jugos de frutas tropicales, organizada y promovida por Selva Industrial en Junín).
- **Según su origen:** se pueden clasificar en **espontáneas** (aquellas que existen sin influencia externa) e **inducidas** (aquellas que se desarrollan por intervención de agentes como, ONG, entidades gubernamentales, programas de cooperación y otros similares).
- **Según productos:** las cadenas se dividen en **cadenas especializadas** (aquellas en que el producto final tiene características especiales, normalmente dirigidas a atender exigencias de segmentos o nichos de mercado donde la diferenciación es un importante elemento de competitividad) y cadenas **genéricas** (aquellas en que el producto final es un bien sin mayores diferenciaciones en los mercados y donde los volúmenes y los precios, son los principales elementos de competitividad).

Recientemente se ha venido acuñando y posicionado un nuevo concepto asociado con cadenas organizadas, con sólidas relaciones entre sus actores, dirigidas a atender mercados exigentes, en los que se valoran atributos especiales de los productos. A las cadenas que cumplen con estas características se les denomina cadenas de valor.

En el siguiente gráfico se sintetiza la tipología descrita anteriormente.



2.5 Ejercicio de aplicación: análisis del caso de la cadena de cacao-chocolate en el Perú

Presentación

La cadena de cacao – chocolate en Perú está compuesta por tres eslabones principales: el de la producción del grano; el de la transformación del mismo y el de la comercialización. Esta ofrece tres tipos de bienes a mercados diferentes y definidos: i) productos primarios: cacao en grano; ii) productos intermedios: manteca y aceite de cacao, cocoa en polvo y pasta de cacao; y iii) productos finales: chocolate para mesa, coberturas, entre otros.

Las principales zonas productoras de cacao en el Perú son: el Valle de La Convención, en el Departamento del Cusco; el Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE), en los departamentos de Ayacucho, Cusco y Junín; el Valle del Huallaga, en los departamentos de Huánuco y San Martín; el Valle de Tambo, en el departamento de Junín; y, el Valle del Marañón, en los departamentos de Cajamarca y Amazonas⁷.

Desarrollo

En la cadena intervienen principalmente cuatro tipos de actores económicos privados: agricultores individuales y/u organizados (aproximadamente 20 000 productores), comerciantes de insumos y servicios, organizaciones de acopiadores para la transformación primaria (cacao en grano) e industrial y comercializadores para el mercado interno (distribuidores, fábricas y supermercados) y para el mercado externo (brokers, importadores y fábricas de chocolates).

⁷ Ministerio de Agricultura (MINAG)/ Programa para el Desarrollo de la Amazonía (2003), Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad.

Cadena Agroproductiva: Visión Lineal



En total, en el año 2007 el valor de la producción bruta fue del orden de 137,683,113 nuevos soles. Durante ese mismo año, las exportaciones peruanas de cacao y derivados (cacao en polvo, chocolate, manteca, pasta y aceite, residuos, y pasta de cacao) ascendieron a 46 715 976 millones de dólares⁸, cifra que de acuerdo con el MINAG, tendería a subir en los próximos años por el importante potencial exportador de la cadena⁹. En ese sentido, la Asociación Peruana de Productores de Cacao destaca que las exportaciones de cacao con certificación orgánica y de comercio justo han favorecido a la imagen del cacao peruano, lo que contribuye al posicionamiento del mismo¹⁰.

Desenlace¹¹

Vistas las oportunidades que presenta la Cadena Productiva de Cacao, en el año 2004, el Ministerio de Agricultura incorporó a la cadena de cacao como un cultivo prioritario dentro de su cartera de productos. A partir de esta iniciativa, el Ministerio, a través de la Dirección General Promoción Agraria (DGPA), inició un proceso de fortalecimiento y desarrollo de la Cadena Agroproductiva de Cacao y Chocolate a fin de mejorar la competitividad y asociatividad de los agentes económicos involucrados.

Así, se definió de manera concertada y participativa, a través de jornadas de trabajo multisectoriales, que se promoverían Alianzas Productivas y Acuerdos de Competitividad como instrumentos para mejorar la competitividad de la cadena.

El desarrollo del Acuerdo de Competitividad involucró una serie de etapas previas en las cuales participaron actores de los sectores público y privado, y los principales agentes económicos que se involucran en los eslabones de la cadena.

En la primera etapa la DGPA, como líder del proceso, se encargó de conformar un equipo técnico multisectorial, que acompañaría las acciones para la formulación del Acuerdo. El equipo estuvo conformado por DGPA-MINAG, DGIA-MINAG, PROAMAZONIA, SENASA, INIA, INRENA, Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), y el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA).

8 Observatorio de Cadenas y Territorios Rurales. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA- Perú)

9 Ministerio de Agricultura (MINAG). (2008), Proceso del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Agroproductiva de Cacao. Documento interno.

10 Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO). Cacao Sostenible: Visión del cacao peruano para los próximos 10 años. Documento interno. Disponible en: <http://www.worldcocoafoundation.org/about/documents/JMejia.pdf>

11 Ministerio de Agricultura (MINAG). (2008). Sistematización Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Agroproductiva de Cacao y Chocolate.

Conformado el equipo, se procedió a desarrollar en las regiones de San Martín, Cajamarca, Huánuco, Cusco y Ayacucho, talleres de planificación estratégica con la participación de agentes económicos involucrados en la cadena. Los mismos permitieron intercambiar experiencias acerca de la participación de los productores en los mercados de exportación, reconocer el alcance de las regiones en materia de investigación, conocer la oferta de apoyo técnico de la cooperación internacional y capacitar en cuanto a las oportunidades y beneficios de la planificación estratégica para el fortalecimiento de la cadena.

Luego de los talleres, se elaboró el Diagnóstico de la Cadena Agroproductiva del Cacao y Chocolate bajo la coordinación de GTZ y el IICA, quienes aportaron recursos humanos y conocimiento para la elaboración del documento.

Posteriormente, se formuló y validó el Plan Estratégico cuyo propósito fue recopilar las expectativas, potencialidades y limitaciones de los actores de la cadena a través de un análisis FODA. A su vez, en el Plan se definió la Visión, Misión, Valores, e Indicadores de Competitividad de la Cadena Productiva del Cacao y Chocolate.

Gracias a estos esfuerzos previos, en el año 2006, se acuerda mediante Resolución Ministerial N° 1305-2006-AG del Ministerio de Agricultura, la conformación de la Comisión Técnica Multisectorial, cuya labor fue elaborar el Acuerdo de Competitividad. La Comisión fue integrada por las instituciones que conformaron el equipo técnico y por otras instituciones públicas y privadas, entre las que se encontraban APPACACAO, ICT, Cámara Peruana de Café y Cacao, INRENA, PETT, INDECOPI, DEVIDA, SENASA, PROVIAS Descentralizado, entre otras.

El Acuerdo de Competitividad plantea entre sus líneas de acción el mejoramiento de la oferta para la comercialización en el mercado interno y externo del cacao y sus derivados; el fomento de la investigación e innovación tecnológica, el mejoramiento de la producción del cacao, el fomento de la asociatividad y el mejoramiento de las competencias de la Asociación Peruana de Productores de Cacao y de la Cámara Peruana de Café y Cacao; entre otras.

Elementos para el análisis del caso

En función al caso propuesto y teniendo en cuenta los contenidos desarrollados en la unidad, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas que representa para los actores de la cadena el haber establecido un Plan Estratégico y un Acuerdo de Competitividad?
2. ¿Por qué cree usted que se llegó a establecer un Acuerdo de Competitividad entre actores que aparentemente son antagonistas y entre los cuales al parecer no hay equilibrio?
3. ¿Qué similitudes y qué diferencias encuentra entre lo descrito en el caso y la realidad de la cadena a la que se articula su empresa asociativa rural u otras empresas que usted conoce en su territorio?



2.6 Resumen

- El enfoque de cadenas permite analizar una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores y actividades que interactúan como parte de un sistema y se interrelacionan para satisfacer necesidades de mercados específicos.
- La promoción de la organización, desarrollo y fortalecimiento de cadenas agroproductivas se ha venido posicionando en varios países de América Latina, como una política pública de apoyo a la competitividad y como una estrategia empresarial para minimizar costos y mejorar calidad y la posibilidad de acceder y mantenerse en mercados dinámicos.
- Una cadena agroproductiva tiene los siguientes componentes o eslabones principales: la producción, la cosecha y la poscosecha; la comercialización, que incluye, entre otras las funciones el transporte y el almacenamiento; la industrialización, que comprende actividades de conservación y transformación; la distribución final y el consumo. En cada uno de ellos hay actores con características heterogéneas.
- Las cadenas agroproductivas pueden tipificarse de acuerdo al ámbito de acción, a su alcance, a su origen y según el tipo de productos que elaboran.

2.7 Evaluación de la unidad

Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Dentro de la realidad de la cadena agroproductiva a la que está articulada su empresa asociativa rural o de la que se desarrolla en su región o territorio, en qué componente considera usted que se encuentran las mayores debilidades?
2. ¿Qué actitudes considera usted que deben aplicarse y consolidarse para lograr acercar y alcanzar acuerdos entre actores de una cadena, que tradicionalmente se han visto con desconfianza y recelo?
3. Defina con sus propias palabras lo que considera que es una cadena agroproductiva, tal como la percibe en su empresa asociativa rural, o en su región o territorio.

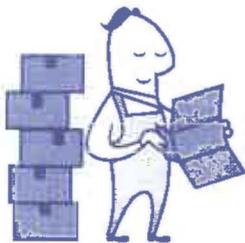
Si al intentar responder a estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador

La agroindustria y la agroindustria rural: componentes estratégicos de la cadena agroproductiva

Temario

- 3.1 Contextualización
- 3.2 Los conceptos de agroindustria rural y agregación de valor
- 3.3 Tipos de agroindustrias rurales
- 3.4 Las concentraciones agroempresariales rurales
- 3.5 Ejercicio de aplicación: análisis del caso del Comité de Productoras Agroindustriales del Centro (COPAC)
- 3.6 Resumen
- 3.7 Evaluación de la unidad

Recordando



¿Qué entiende usted por valor agregado? ¿En su empresa asociativa rural se le agrega valor a los productos agrícolas o pecuarios? ¿Cómo se hace esta agregación de valor? ¿Qué actividades agroindustriales reconoce? ¿Considera importante y posible que los pequeños productores agropecuarios puedan establecer sus propias agroindustrias rurales?

Al concluir esta unidad usted será capaz de

- ✓ Valorar el papel de la agroindustria rural como generadora y retenedora de valor agregado en las zonas rurales.
- ✓ Definir qué es: agroindustria, agroindustria rural, concentraciones agroempresariales rurales y sistemas agroalimentarios localizados –SYAL–.
- ✓ Diferenciar entre los conceptos de cadena y cluster.
- ✓ Reconocer las ventajas de la concentración de las empresas asociativas rurales en territorios determinados, para generar relaciones de proximidad y sinergias que mejoren su competitividad.



3.1 Contextualización

En las cadenas agroproductivas, la agroindustria es un eslabón de especial importancia por la posibilidad que ofrece de agregar valor a la producción primaria y porque la aplicación de procesos de conservación y transformación mejoran las condiciones de comercialización de los productos y la calidad y seguridad con que estos llegan al consumidor.

Generalmente, la agroindustria es la rama industrial de mayor significación en los países de América Latina, con una participación en la conformación del producto manufacturero del orden del 20 por ciento con importantes diferencias entre ellos; habiéndose concentrado principalmente en subsectores básicos con un valor agregado relativamente bajo: molinería, azúcar, leches, panadería, faenamiento de ganado y preparación de carnes¹².

Otra característica de la agroindustria en América Latina es su alto grado de concentración. Se estima que las micro y las pequeñas empresas representan el 88 por ciento de las unidades empresariales registradas y captan menos del 3 por ciento de los mercados; mientras que las grandes industrias, representan un 3.5 por ciento de los establecimientos y cubren un 85 por ciento del valor de los mercados¹³.

Un tipo interesante de agroindustria es la que se desarrolla en las mismas zonas de producción primaria y a la que están vinculados de manera directa los pobladores de estos territorios. A estas unidades empresariales se les conoce como Agroindustria Rural (AIR).

Se calcula que en América Latina existan más de 5 millones de AIR y alrededor de 15 millones de personas vinculadas con esta actividad. Sólo en la Región Andina las AIR, que cubren una amplia gama de productos, suman un total aproximado de 785 000, estimándose que cada una genera entre dos y tres empleos

Las microempresas de alimentos y bebidas en San Martín

En el marco del “Proyecto de Desarrollo Rural San Martín”, desarrollado por el Intermediate Technology Development Group (ITDG- Perú) y el Centro de estudios y Promoción Comunal del Oriente de Tarapoto (CEPCO), se realizó un estudio que buscaba comprender las características, problemática y desarrollo de las microempresas en la región San Martín. De acuerdo con este estudio, las microempresas en la región presentan las siguientes características:

- Las actividades agroindustriales predominantes que desarrollan las microempresas son la panadería, los productos de molinería, los productos lácteos y las bebidas no alcohólicas y alcohólicas; siendo las empresas de aguardiente y panadería las que tienen un mayor desarrollo.
- Se estima que más de la mitad de las unidades productivas son informales; sin embargo, el estudio concluye que la formalidad no es una variable que determine la concentración de empresas por ramas de actividad, ni tenga relación con los volúmenes de venta.
- Las ventas de estas unidades productivas son escasas, lo que permite suponer que son complementarias a la fuente principal de ingreso de las familias. Unido a ello, se encontró que las microempresas obtienen utilidades muy pequeñas y tienen pocos valores patrimoniales: entre el 10% y 11% de las empresas logran utilidades por encima de los US\$ 500 mensuales y sus patrimonios empresariales se valorizan sobre los US\$ 5 000.
- Las microempresas son básicamente familiares, lo que se refleja en que más del 90% de las microempresas tienen menos de tres empleados permanentes, de los cuales la mayor parte son familiares. Por otro lado, el 40% tiene menos de un empleo permanente en promedio, por lo que se trata de unidades de subsistencia de producción muy irregular.

Fuente: ITDG- Perú, (2002) La pequeña agroindustria en San Martín.

¹² Boucher, F. y Riveros H. Agroindustria y Agroindustria Rural. Elementos Conceptuales y de Reflexión.

¹³ Ibid.

permanentes, lo que significa casi dos millones de puestos de trabajo, que en gran parte son desempeñados por mujeres y jóvenes, situación que resalta la importancia estratégica de estos emprendimientos para el desarrollo rural¹⁴.

AIR comunes en Perú son: los beneficiaderos del café y cacao; los trapiches para la producción de chancaca; las queserías artesanales; los molinos y las rallanderías de yuca, en los que se obtienen productos como el almidón y la harina y en los que se procesan cereales autóctonos; las artesanías, expresadas en hamacas, sombreros, tejidos y afines; la producción de fibras animales a partir de los camélidos sudamericanos; los centros de eviscerado, secado y salado de pescado; los aserraderos y unidades fabricantes de productos de madera; la producción de vinagres, mermeladas, dulces y similares en los que se combinan frutas, azúcares, leche y otros ingredientes; la elaboración de miel de abeja y la producción de vinos, entre otras.

En este contexto la agroindustria rural aparece como elemento generador de empleos, valorizador de la producción campesina, creador de valor agregado y de ingresos para mejorar el bienestar rural y promotor de la organización de los productores. Además, la AIR proporciona productos esenciales que componen la canasta alimenticia básica (sobre todo en zonas rurales), representa una alternativa a la migración de la población a las ciudades, utiliza provechosamente la cultura local y valoriza el trabajo femenino.

La actividad agroindustrial rural facilita la valorización del trabajo femenino y el reconocimiento del saber local

Lo anterior no significa necesariamente que las AIR estén totalmente consolidadas, que sus productos sean reconocidos y valorizados en los mercados y que sean altamente competitivas. Por el contrario, una buena parte de ellas tiene problemas para mantener el desarrollo de su actividad, los productos que elaboran tienen deficiencias de calidad y su dispersión les dificulta consolidar una oferta atractiva en volumen y que garantice oportunidad y continuidad en el abastecimiento.

Frente a esa situación, una realidad interesante de analizar y de fortalecer, son las concentraciones agroempresariales rurales, las que referidas al sistema agroalimentario, se han denominado **Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)**, dentro de las que se generan procesos de colaboración y de competencia, facilitados por la proximidad de los actores y por la sinergia que ella produce. Algunos ejemplos de SIAL en Perú son: las queserías rurales de Cajamarca y los viñedos y bodegas de vino, en Ica.

3.2 Los conceptos de agroindustria rural y agregación de valor

Una definición tradicional de agroindustria la describe como la actividad de manufactura mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca¹⁵. Esto incluye procesos muy variados: desde la mera conservación, como el secado al sol, y operaciones estrechamente relacionadas con la poscosecha, como la clasificación y el empaque, hasta la producción, mediante métodos modernos y de gran inversión de capital, de artículos tanto alimenticios como no alimenticios, como fibras, textiles y papel, entre otros¹⁶.

Con este concepto se quiere valorizar la actividad empresarial que agrega valor y lo retiene en las mismas áreas en las que se da la producción primaria, además de diferenciarlo dentro del sector agroindustrial en general.

14 Boucher, F. y Riveros H. La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe: El Caso de los Países Andinos. Disponible en: <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/ara1.PDF>

15 FAO (1997). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación.

16 Ibid.

Según el PRODAR, la agroindustria rural “es la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo agropecuarias y acuícolas, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización”¹⁷.

La actividad agroindustrial, urbana y rural, supone una rentabilidad económica mayor que una actividad netamente agropecuaria sin agregación de valor. Se debe tener en cuenta que la puesta en marcha de una agroindustria rural supone costos no solamente de inversión, sino de operación anual que están en relación con el tipo de actividad productiva. En muchos casos estos costos operacionales superan los de inversión e incluso van aumentando conforme se incrementan las ventas.

3.3 Tipos de agroindustrias rurales

La agroindustria rural refleja la heterogeneidad de las economías campesinas por lo que se pueden observar AIR, diferenciadas por diversos factores:

- a) **Por el origen:** las agroindustrias pueden ser **tradicionales** o **inducidas**. Las tradicionales son aquellas que no han sido producto de intervenciones del Estado, las ONG, o las universidades, sino que son el resultado de los procesos de subsistencia y desarrollo de las economías campesinas.

En la práctica hay por lo menos tres modelos de agroindustria rural tradicional:

- El primero, en el que la producción primaria y el acondicionamiento están juntos, como es el caso de los beneficios de café, de cacao, del caucho o de la madera. Generalmente, en este tipo de agroindustria se obtienen productos que se convierten en materia prima de otros procesos industriales.

Agroindustrias Amazónicas y el aceite de Inca Inchi

Agroindustrias Amazónicas es una empresa peruana que combina procesos de investigación, promoción, producción y comercialización de la planta del Inca Inchi, de la cual se extrae un aceite considerado como uno de los mejores del mundo gracias a sus propiedades benéficas para la salud.

En el año 2000, José Anaya, dueño de Agroindustrias Amazónicas, con el apoyo de científicos europeos y de la Universidad Agraria La Molina, descubrió que la semilla del Inca Inchi contenía altas concentraciones de proteínas, antioxidantes y Omega. Esto impulsó la creación del Proyecto Omega con el fin de promover la investigación y desarrollo del cultivo, industria, comercio y producción de aceites, proteínas y bioactivos derivados de dicha planta. Para lograr sus objetivos, el Proyecto tiene una estrategia asociativa, es decir, busca unir a agricultores, empresas privadas, universidades, gobiernos locales, regionales y a todos los involucrados en el desarrollo del producto.

En el año 2004, el aceite de Inca Inchi logró su primera medalla de oro al ganar el Concurso Internacional Los Aceites del Mundo en la ciudad de París, lo que motivó al Estado y a los mercados a mirar los beneficios del producto. Luego de ello, llegaron otros reconocimientos: en octubre de 2005 fue reconocido en ANUGA Alemania con el premio Top Innovation of ANUGA y en junio del 2006 el aceite fue seleccionado en la importante feria de alimentos SIAL de Francia.

Agroindustrias Amazónicas ha logrado posicionar el aceite de Inca Inchi en el mercado nacional e internacional y ser un referente importante en términos de investigación y desarrollo del producto. Actualmente, reciben demandas de 50 países y más de 600 empresas para el aceite y las proteínas, la que sobrepasa la oferta peruana, que solo puede cubrir el mercado nacional con pocos excedentes exportables.

Fuente: Portal Web de Agroindustrias Amazónicas: <http://www.incainchi.com.pe/empresa.htm>, Presentación institucional del Proyecto Omega, elaborado por Agroindustrias Amazónicas. <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/seminarios/Conf200801/Conf200801-Anaya.pdf>

¹⁷ Boucher, F. y Riveros H. La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe. Su entorno, marco conceptual e impacto.

- El segundo, en el que se mantiene una relación directa entre la producción primaria y la transformación, pero en donde los productos van a un consumidor final o a un intermediario; es el caso de: la panela, chancaca, la apicultura, las queserías y la harina de plátano, entre otras.
- El tercero, en el que la transformación la hace casi siempre un poblador rural, diferente al productor primario. Este es el caso de las unidades donde se produce el almidón de yuca, las queserías artesanales y la mayoría de las artesanías, entre otros casos.

Las agroindustrias rurales “inducidas” son, en cambio, producto de proyectos que nacen ante una oportunidad en el mercado, o con la idea de aprovechar la biodiversidad local.

Esta diferenciación resulta importante al momento de planificar y de observar proyectos o programas de apoyo a empresas rurales, ya que es distinto aprovechar oportunidades de los mercados, las potencialidades o un “saber hacer” de una zona, a buscar el fortalecimiento, el mejoramiento de la competitividad, o hacer más productivas las agroindustrias existentes.

b) Por articulación con otros componentes: desde este punto de vista existen dos tipos de agroindustrias: aquellas que suministran productos intermedios, donde los clientes no son el consumidor final sino otra industria; por ejemplo, las trilladoras de maíz, o las unidades donde se realiza el beneficio del cacao y el café; y aquellas vinculadas a mercados finales locales, por vía directa o por medio de intermediarios; por ejemplo, los derivados lácteos, la panela, los dulces, los tejidos, entre muchas más.

c) Estructura de la propiedad y organización: según la organización, las agroindustrias rurales pueden dividirse en familiares, asociativas (principalmente de tipo cooperativo) e individuales, donde el propietario es un poblador rural independiente.

Según la propiedad, las agroindustrias pueden ser de los productores de bienes primarios o de pobladores rurales que no necesariamente son productores. Este es el caso de muchos de los dueños de los trapiches donde se obtiene la chancaca que no son cultivadores de caña sino que se trata de empresarios rurales con capacidad de acumulación y/o un nivel de manejo de activos procedentes de negocios diferentes a la producción de la caña.

d) Tamaño: cuando se habla de la agroindustria rural no se coloca límite determinado. Normalmente se asocia con “pequeñas” agroindustrias pero puede darse el caso de empresas de tamaño grande. Ello depende más bien de factores como la organización de los productores o del tipo de mercados con el que se articulen. Las cooperativas lecheras, por ejemplo, en casi todos los países son organizaciones importantes con una base muy grande de socios pequeños productores.

e) Por el tipo de tecnología utilizada: según el tipo de tecnología que emplean, las agroindustrias rurales pueden clasificarse en artesanales, semi-industriales e industriales.

3.4 Las concentraciones agroempresariales rurales

Un fenómeno interesante alrededor de la localización geográfica de un grupo de unidades empresariales que desarrollan actividades en un territorio determinado son las “concentraciones empresariales” o “complejos productivos”, que han sido interpretados por la literatura especializada como “distritos industriales” o “cluster” y que para el caso de las agroindustrias rurales se ha desarrollado un concepto especial: los Sistemas Agroalimentarios Localizados –SIAL–.

Se entiende comúnmente por concentraciones empresariales o complejos productivos a una congregación sectorial y/o geográfica de agroempresas que se desempeñan en las mismas áreas de trabajo o en actividades estrechamente relacionadas —tanto hacia atrás (proveedores de insumos y equipos), como hacia delante (industrias procesadoras o usuarias), y hacia los lados (servicios de apoyo y actividades conexas), con importantes y acumulativas externalidades producto de la aglomeración y la especialización y con grandes potencialidades alrededor de las acciones colectivas¹⁸.

La eficiencia de las unidades productivas localizadas en concentraciones empresariales, normalmente es mayor que la de las empresas que se encuentra aisladas, en razón a factores tales como:

1. La oferta concentrada genera una mayor atracción del cliente, con lo que el mercado se amplía para todos.
2. La fuerte competencia que se da, induce a una mayor especialización, división de trabajo y por ende, mayor productividad.
3. La estrecha interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
4. Las repetidas relaciones con los mismos agentes económicos genera mayor confianza y reputación, lo que redundará en menores costos de transacción.
5. La existencia de la concentración y las relaciones que de esto se derivan, facilita la acción colectiva* del conjunto, en pos de metas comunes en áreas como la comercialización, la capacitación del personal, la investigación y el desarrollo tecnológico, entre otras.

Los Clusters

El concepto de clusters surge a principios de la década de los noventa como una manera de explicar la ventaja competitiva que se adquiere por medio de la localización y de la forma como las regiones pueden alcanzar mayores niveles de crecimiento y desarrollo económico, en función del aprovechamiento de las áreas donde se pueden crear este tipo de ventajas.

De acuerdo con Michael Porter, los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero que también cooperan.

El mismo Porter ha planteado el Diamante de la Competitividad*, según el cual el desarrollo económico de una región tiene que ver con la capacidad de la misma para generar conglomeraciones de empresas afines, en las que existan factores de producción altamente desarrollados, sectores auxiliares capaces de proveer bienes y servicios de calidad, demanda local madura y exigente y, finalmente, una competencia regional intensa que impulse la innovación, fuente indispensable para alcanzar ventajas.

Dentro de este esquema, los clusters resultan ser el elemento integrador que consolida la ventaja competitiva en los sectores de mayor potencial productivo. Su éxito depende de su capacidad para transformar ventajas comparativas* derivadas de su ubicación geográfica y de las características económicas y tecnológicas que existen en esa ubicación, en ventajas competitivas* dinámicas, capaces de mantenerse a través del tiempo¹⁹.

¹⁸ SELA, (1999) Distritos Industriales. Experiencia de acción conjunta y cooperación interempresarial útil para el desarrollo competitivo de las Pymes latinoamericanas. Documentos Políticas Económicas y Sociales. Santa Cruz de la Sierra. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2a.htm>

¹⁹ Macías A. (2001). El Cluster en la Industria del Tequila en Jalisco. México: Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara

Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Los SIAL, según J. Muchnik y D. Sautier, son “sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agro-alimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agro-alimentaria en una escala espacial dada”²⁰.

Un reciente estudio realizado sobre el tema en el caso de las queserías artesanales de Cajamarca en el Perú²¹, destaca algunas ventajas y desventajas de este tipo de concentraciones agroempresariales rurales. Dentro de las primeras se señalan las siguientes.

- La facilidad de comunicación entre los actores.
- La potencialidad para desarrollar marcas colectivas u optar por sellos de origen.
- La existencia de un ambiente propicio para la creación de alianzas.
- La oferta de una canasta de bienes y servicios comunes concentrados geográficamente.
- La posibilidad de la complementación entre actores, especialmente en el eslabón de la comercialización.
- El aprovechamiento y valorización de los recursos específicos del territorio en beneficio de la “imagen” del producto.
- El mercado se amplía en razón a que la concentración de empresas atrae más clientes.
- La facilidad para generar acciones colectivas.

Entre las desventajas resaltan:

- Los recursos de los territorios no siempre son aprovechados con fines de diferenciación y competitividad y cuando lo son, puede suceder que sólo beneficien a algunos actores.
- La desigualdad entre actores.
- La imagen del producto y por tanto, la reputación de los productores, es muy sensible a los problemas de calidad. El incumplimiento de uno puede afectar a todos.

20 Boucher F. XII Jornada Hemisférica de PRODAR y III Encuentro Nacional de Agroindustria Rural de Guatemala. Disponible en <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/desarrollorural20.PDF>

21 Adaptado de: Boucher, François; Guégan Marie. (2004). Queserías Rurales en Cajamarca. IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD, ITDG UE.

El SIAL de queserías en Cajamarca

El departamento de Cajamarca se caracteriza por ser la tercera región lechera del Perú, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura, y por la existencia de una concentración importante de actividades queseras del tipo artesanal.

La producción de quesos se concentra en cinco provincias de las trece con que cuenta el departamento: Hualgayoc, Chota, Cajamarca, Celedín y San Miguel. En estas provincias se producen tres tipos de quesos: queso andino tipo suizo, producido por 157 queserías; queso fresco, producido por 205; y el queso mantecoso, elaborado por 98. Además, se fabrican otros derivados lácteos como el majar blanco, el yogurt, la mantequilla y la mozzarella.

La concentración quesera de Cajamarca se compone de cuatro "centros estratégicos" importantes: al norte, la zona de Chota y Cutervo; al centro, la zona de Bambamarca; al sur, la cuenca de Cajamarca; y al oeste, la cuenca de Agua Blanca. Estos centros son independientes pero a la vez superpuestos y articulados en el territorio; la ciudad de Cajamarca es un punto central del sistema. La articulación de estos centros se describe de la siguiente forma:

"Bambamarca es importante por el tonelaje fabricado, Cajamarca por la calidad, como plaza de mercado y por sus articulaciones comerciales, administrativas, institucionales y de comunicación. Las conexiones en estas cuencas son más o menos fuertes: Chota vende la mitad de su producción a los mayoristas de la ciudad de Bambamarca; la producción de queso andino tipo suizo de la provincia de Hualgayoc es comprada por las queseras de Cajamarca para completar su gama de producción; la zona de Agua Blanca produce quesos andinos tipo suizo en Tongod, que se venden en Cajamarca y algunos queseros de Cajamarca utilizan el nombre de Cochán y Agua Blanca como símbolo de calidad de sus productos"

El sector quesero de Cajamarca presenta una serie de ventajas relacionadas con los recursos físicos, humanos y culturales presentes en el territorio: el buen clima y buenos suelos favorecen la calidad de los pastizales. El departamento tiene un gran potencial turístico gracias a sus valorados sitios arqueológicos y fiestas típicas. La fabricación de quesos se caracteriza por el saber-hacer que se transmite a través de generaciones y que ha llevado a la producción de quesos típicos como el mantecoso y el queso suizo tipo andino y la interdependencia y articulación de los actores, vinculados a en una red relacional que los hace muy próximos, lo que constituye un recurso importante del territorio quesero en Cajamarca.

Fuente: Boucher, François; Guégan Marie. (2004). Queserías Rurales en Cajamarca. IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD, ITDG UE.

3.5 Ejercicio de aplicación: el caso del Comité de Productoras Agroindustriales del Centro (COPAC)

Presentación²²

El Comité de Productoras Agroindustriales del Centro- COPAC, es una asociación ubicada en el Valle del Mantaro en el departamento de Junín. La asociación es dirigida y promovida por 30 microempresarias rurales que realizan actividades agroindustriales relacionadas con el procesamiento primario de cultivos de la región para su comercialización.

²² Servicios Educativos Promoción y Apoyo Rural (SEPAR). Sistematización de experiencias de trabajos de promoción del desarrollo.

En el desarrollo de la asociación, jugó un papel muy importante la ONG Servicios Educativos, Promoción y Apoyo Rural (SEPAR) la cual, entre los años 1994-1999, desarrolló el programa Promoción de la Mujer Rural y Desarrollo Local- POMUDEL orientado a “desarrollar capacidades de las mujeres rurales para garantizar su participación calificada en la gestión de la agroindustria rural”. Este Programa apoyó al desarrollo de la organización brindando a las microempresarias asesoría organizativa, tecnología y gestión administrativa, con una perspectiva de género.

Desarrollo

La intervención del SEPAR en apoyo a la agroindustria en el Valle de Mantaro se inicia en el año 1994 con la identificación de 25 microempresarias en el concurso regional “Participación de la Mujer Campesina en la Agroindustria Rural, con posibilidades de éxito”.

El concurso permitió reconocer el éxito logrado por las microempresarias y motivarlas a abrir espacios de diálogo para discutir acerca de los logros y dificultades de sus estrategias de comercialización y apertura a mercados. Gracias a ello, las microempresarias concluyeron que había la necesidad de organizarse para acceder en mejor forma a los mercados.

Así, se inició la conformación del COPAC, integrado por las 25 microempresarias identificadas en el concurso. Desde el inicio de la vida orgánica de la asociación, SEPAR se comprometió a brindarles capacitación, asesoría, asistencia técnica en aspectos de organización, técnico- productiva, gestión empresarial y comercialización; todo con un enfoque de género.

Una de las primeras acciones de la intervención, fue apoyar a las microempresarias a mejorar su nivel organizativo, para lo cual se les acompañó para su inscripción en Registros Públicos y para el desarrollo de un plan estratégico, y se promovió la realización de asambleas ordinarias y extraordinarias con el fin de democratizar sus decisiones.

Por otro lado, fortalecieron las capacidades de gestión de las socias, para ello se desarrolló un programa de capacitación y asesoría en aspectos técnico- productivos, de gestión microempresarial y género; este último tema fue incorporado con el fin de fortalecer el rol productivo de las mujeres empresarias en sus familias y en su comunidad. En el programa no solo participaron mujeres, sino también hombres, lo que ayudó a su sensibilización para mejorar las relaciones de género.

Otra de las líneas en las cuales se apoyó a la organización fue en el mejoramiento de la comercialización y acceso a mercados. Así, debido a que se identificó que había heterogeneidad en la calidad y producción, poco conocimiento de los mercados y la inexistencia de marcas y empaques; se apoyó en la generación de condiciones para que la oferta de productos se hiciera de manera conjunta, y que se tuviera acceso a información de mercados, concursos de licitación y abastecimientos, así como a fuentes de financiamiento, de insumos, medios de producción y de otros servicios requeridos por las AIR.

Desenlace

COPAC logró ser constituida legalmente y tener una vida orgánica activa, lo que les permitió captar mercados para todas sus integrantes, ofrecerles servicios de desarrollo empresarial, gestionar con la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria un programa de crédito alternativo y contar con comprobantes de compra y venta, así como registros de control.

En lo técnico- productivo, las microempresarias mejoraron la distribución de sus plantas y el control de calidad de su producción. Del mismo modo, lograron incorporar registros de sus procesos y de las características técnicas de los equipos, estandarizar su producción y desarrollar nuevos productos.

Por otro lado, lograron ser calificadas como sujetos de crédito y así obtener financiamiento para incrementar sus activos y capital de trabajo. A su vez, fortalecieron su visión empresarial, lo que les permite trabajar con planes de mejora; y lograron, en su mayoría, capitalizar sus empresas.

En materia de comercialización, las microempresarias incrementaron sus ventas, insertaron sus productos en mercados institucionales y desarrollaron una marca para la venta conjunta.

Por último, desde la perspectiva de género, las mujeres lograron mejorar su nivel de autoestima al sentirse valoradas por sus familias y su entorno social, mejoraron su habilidad para tomar decisiones en su hogar, en las labores de campo y en la microempresa y, debido al aumento en sus ingresos, pudieron invertir en mejores condiciones de vida para sus familias.

Elementos para el análisis del caso

En función al caso propuesto y teniendo en cuenta los contenidos desarrollados en la unidad, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles considera usted que son los factores que explican los logros alcanzados en COPAC?
2. ¿Qué lecciones saca usted del caso que puedan ser aplicadas o consideradas en su empresa asociativa rural o en otras organizaciones similares existentes en su región o territorio?
3. ¿Dentro de su experiencia, puede usted identificar iniciativas que no se hayan consolidado o cuyos resultados negativos sirvan para aprender, mejorar y generar nuevas ideas y negocios?



3.6 Resumen

- La agroindustria es un eslabón importante en la cadena agroproductiva ya que en esta etapa se agrega valor a la producción primaria a través de prácticas poscosecha y/o de transformación.
- Una definición tradicional de la agroindustria la considera como la actividad manufacturera mediante la cual se conserva y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca.
- La agroindustria rural es la actividad que permite aumentar y retener en las zonas rurales el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo agropecuarias y acuícolas. Esto contribuye al desarrollo económico y social de los territorios donde realizan sus actividades.
- La importancia de la agroindustria rural radica en que aparece como un elemento generador de empleos, valorizador de la producción campesina, del trabajo femenino y del saber local, creador de valor agregado

y de ingresos para mejorar el bienestar rural, garantizar la seguridad alimentaria y motivar la organización de los productores.

- AIR comunes el Perú son: las unidades donde se beneficia el café y el cacao; los trapiches para la producción de chancaca; las queserías artesanales; los molinos y las rallanderías de yuca, las artesanías, molinos; la producción de fibras animales a partir de los camélidos sudamericanos; los centros de eviscerado, secado y salado de pescado; los aserraderos y unidades fabricantes de productos de madera; la producción de vinagres, mermeladas, dulces y similares, la elaboración de miel de abeja y la producción de vinos, entre otras.
- Al fenómeno de localización, en un territorio específico, de un número importante de unidades empresariales interrelacionadas se le denomina “concentraciones empresariales” o “complejos productivos”.
- Los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero que al mismo tiempo cooperan.
- Un concepto similar al de cluster pero referido a las concentraciones de agroindustrias rurales es el denominado Sistemas Agroalimentarios Localizados –SIAL-, definidos como los sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio vinculadas con el sistema agroproductivo, asociadas mediante sus características y su funcionamiento a un territorio específico.
- Las relaciones derivadas de la proximidad de las organizaciones empresariales en un territorio, favorecen la competitividad de las unidades allí localizadas.

3.7 Evaluación de la unidad

Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Dentro del ámbito de acción de su empresa asociativa o de su región o territorio, qué impactos considera que tiene la agregación de valor a los productos primarios? ¿Se podrían aumentar estos impactos? ¿Cómo?
2. Defina con sus propias palabras qué es una agroindustria rural, una concentración empresarial y un sistema agroalimentario localizado.
3. ¿Cuáles considera usted que son las mayores ventajas que se presentan cuando una empresa asociativa hace parte de una concentración agroempresarial? ¿Cuáles son las acciones que hay que promover e implementar para aprovechar esas ventajas?

Si al intentar responder a estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador

- **Acción colectiva:** iniciativa de un grupo motivado por un objetivo compartido para producir un bien colectivo o bien común²³.
- **Agroindustria:** serie de actividades de manufactura mediante las cuales se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca²⁴.
- **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** directrices establecidas para asegurar la inocuidad de los productos y procurar el menor impacto en el ambiente, salud y bienestar de los trabajadores.
- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** son un conjunto de directrices establecidas para garantizar un entorno laboral limpio y seguro que al mismo tiempo evita la contaminación del alimento en las distintas etapas de su producción, industrialización y comercialización. Incluye normas de comportamiento del personal en el área de trabajo, uso de agua, desinfectantes, entre otras.
- **Codex Alimentarius:** la Comisión del Codex Alimentarius es un organismo intergubernamental con 165 países miembros. Su secretaría esta proporcionada conjuntamente por la FAO y la Organización Mundial de la Salud. Su objetivo es la protección de la salud de los consumidores, la garantía de métodos equitativos de comercio y el fomento de la coordinación de las normas de alimentación.
- **Costos de transacción:** desde el punto de vista económico, North (1990) define a los costos de transacción como los que supone medir aquello que se está transando y supervisar el cumplimiento de acuerdos. Se podría decir que son los costos asociados a establecer, supervisar y hacer cumplir contratos²⁵.
- **Competitividad:** “la capacidad para colocar los bienes en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar de la población”²⁶.
- **Diamante de la competitividad:** modelo desarrollado por Michael Porter que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y a la vez identificar la manera como los países pueden desarrollar su competitividad. Este modelo puede aplicarse también en espacios más reducidos como las regiones al interior de un país. En el diamante de Porter se analizan las relaciones de cuatro atributos: a) las condiciones de los factores, b) las condiciones de la demanda, c) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, d) las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con e) la casualidad) y f) el rol del Estado²⁷.
- **Equidad:** principio ético que establece que un sistema es equitativo cuando las partes que se encuentran en este, reciben el mismo trato. En los negocios la definición de la equidad está dada por el principio de “ganar – ganar”.
- **Finca:** fracción de tierra ubicada en el área rural apta para uso agropecuario. En América Latina se conoce a la finca también como chacra (Perú), campo, parcela, terreno, granja, estancia, entre otros nombres.
- **Globalización:** según el Banco Mundial la globalización “es un cambio general que está transformando

23 Adaptado de Mancar Olson (1965 traducido al español en 1992).

24 FAO (1997). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación.

25 Escobal, Javier. Grupo de Referencia para el Análisis (2000). Costos de Transacción en la Agricultura Peruana. Disponible en <http://www.grade.org.pe/download/pubs/dt30-costos.pdf>

26 García, Miguel (2005). Los Agronegocios en el Nuevo Milenio, COMUNICA ONLINE, Edición I, Año 1.

27 Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires.

a la economía mundial... que se refleja en vinculaciones internacionales cada vez más amplias e intensas del comercio y las finanzas y el impulso universal hacia la liberación del comercio y los mercados de capital por la creciente internacionalización, y por un cambio tecnológico que está erosionando con rapidez las barreras del comercio internacional de bienes y servicios y la movilidad del capital”.

- **Liberalización del comercio:** este concepto hace referencia a la eliminación de barreras arancelarias en el comercio internacional entre varios países, dado por la firma de tratados bilaterales o multilaterales.
- **Margen de utilidad:** representa lo que suele ser llamado utilidades sin considerar los cargos financieros y tributarios.
- **Margen neto de utilidad:** determina el valor, real o relativo, de las utilidades después de deducir todos los gastos, entre ellos los impuestos.
- **Organización Mundial del Comercio –OMC–:** es el órgano internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su núcleo está constituido por los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la mayoría de los países que participan en el comercio mundial²⁸.
- **Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER):** régimen tributario dirigido a personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales domiciliadas en el país que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de las siguientes actividades: comercio y/o industria, entendiéndose por tales a la venta de los bienes que adquieran, produzcan o manufacturen, así como la de aquellos recursos naturales que extraigan, incluidos la cría y el cultivo; y servicios, entendiéndose por tales a cualquier otra actividad no señalada expresamente en el punto anterior²⁹.
- **Régimen Único Simplificado (RUS):** régimen tributario dirigido a pequeños comerciantes o productores cuyos ingresos brutos no superan los S/. 18,000 mensuales. El RUS es un impuesto simplificado que sustituye al IGV y al Impuesto a la Renta. Se acogen al RUS las personas naturales, personas cuya actividad de producción o comercialización se realiza en un solo lugar y cuando el número de trabajadores de la empresa es menor a cuatro por turno³⁰.
- **Seguridad alimentaria:** según la FAO es el acceso material y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos para todos los individuos, de manera que puedan ser utilizados adecuadamente para satisfacer sus necesidades nutricionales y llevar una vida sana, sin correr riesgos indebidos de perder dicho acceso. La seguridad alimentaria implica el cumplimiento de las siguientes condiciones: una oferta y disponibilidad de alimentos adecuados, la estabilidad de la oferta sin fluctuaciones ni escasez en función de la estación del año, el acceso a los alimentos o la capacidad para adquirirlos y la buena calidad e inocuidad de los alimentos.
- **Sostenibilidad:** principio que garantiza una mejor calidad de vida para todas las personas, en el presente y para las generaciones futuras mediante la integración de tres factores: desarrollo económico, protección del ambiente y responsabilidad social.
- **Tecnologías limpias:** las tecnologías limpias son una opción amigable con el ambiente, que permiten reducir la contaminación sobre el aire, suelo y agua y la generación de desechos, además de aumentar la eficiencia del uso de recursos naturales como el agua y la energía; así como generar beneficios económicos, optimizando costos y mejorando la competitividad de los productos

28 Web Institucional de la Organización Mundial del Comercio. Disponible en www.wto.org

29 Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/regimenes/rer/index.html>

30 Disponible en: <http://www.aulaempresa.com/impuestos/14-impuestos.html?start=1>

- **Unidad Impositiva Tributaria (UIT)**: Monto de referencia que es utilizado en las normas tributarias a fin de mantener en valores constantes las bases imponibles, deducciones, límites de afectación y demás aspectos de los tributos que, considere conveniente el legislador³¹.
- **Ventaja comparativa**: las ventajas comparativas agroalimentarias se sustentan básicamente en las condiciones naturales del país, caracterizadas principalmente por la gran diversidad de ecosistemas, climas, especies y la disponibilidad de recursos hídricos, por la situación geográfica y el tipo de cambio, entre otras.
- **Ventaja competitiva**: una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Algunas fuentes de ventajas competitivas son: elaborar productos con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales o diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia³².

31 Disponible en: <http://www.creditosperu.com.pe/gluit.php>

32 Jáuregui, Ana (2003). Estrategia y Ventaja Competitiva, Colombia. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>

REFERENCIAS

- **Boucher, F. y Guégan M.** 2004. Queserías Rurales en Cajamarca. ITDG-LA/IICA/CIAT/CIRAD/PRODAR/ UNION EUROPEA, Lima, Perú.
- **Boucher, F.** XII Jornada hemisférica de PRODAR y III Encuentro nacional de agroindustria rural de Guatemala. Disponible en <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/desarrollorural20.PDF>
- **Boucher, F. y Riveros H.** 2000. Agroindustria y agroindustria rural: elementos conceptuales y de reflexión. IICA-PRODAR, Lima, Perú. Serie Documentos de Trabajo PRODAR N°. 12.
- **Boucher, F. y Riveros H.** La agroindustria rural en América Latina y el Caribe: El caso de los países andinos. En línea: <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/ara1.PDF>
- **Boucher, F. y Riveros H.** La agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Su entorno, marco conceptual e impacto.
- **Bourgeois, R. y Herrera, D.** 1999. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroproductivos. Costa Rica: CADIAC, Serie Cadenas y Diálogo para la Acción N°. 1.
- **Charpentier, F. y Mora, E.** 1999. Aplicación de la metodología Matriz de Análisis de Política (MAP): el caso de la cebolla amarilla en Costa Rica. Conferencia N° 52, Memoria del XI Congreso nacional agronómico. pág. 471 - 48. En línea: http://www.mag.go.cr/congreso_agronomico_XI/a50-6907-I_471.pdf
- **García, M.** 2005. Los agronegocios en el nuevo milenio, COMUNIICA ONLINE, Edición I, Año 1.
- **Herrera, D.** 1999. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. Serie Cadenas y Diálogo para la Acción, IICA, Costa Rica.
- **Macías, A.** 2001. El cluster en la industria del tequila en Jalisco. México: Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara.
- **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.** Observatorio Agrocadenas: descripción de la cadena de cacao. http://www.agrocadenas.gov.co/cacao/cacao_descripcion1a.htm
- **Ministerio de Agricultura / Programa para el Desarrollo de la Amazonía (2003),** Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad.
- **Ministerio de Agricultura (MINAG). (2008).** Sistematización Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Agroproductiva de Cacao y Chocolate.
- **Perego, L.** 2003. Competitividad y clusters productivos. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Plata. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2a.htm>
- **Porter, Michael (1991).** La Ventaja Competitiva de la Naciones, Buenos Aires.
- **Rojas, P. y Sepúlveda, S.** 1999. ¿Qué es la competitividad?, IICA, San José, Costa Rica.
- **SELA.** 1999. Distritos Industriales. Experiencia de acción conjunta y cooperación interempresarial útil para el desarrollo competitivo de las Pymes latinoamericanas. Documentos Políticas Económicas y Sociales. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2a.htm>