

Módulo

1

## GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

### Curso de Capacitación



Sistema agroproductivo,  
cadenas y competitividad



Material desarrollado en cumplimiento de la Carta de Acuerdo suscrita entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y El Caribe-IICA/PRODAR.

Personal que participó en la elaboración:

Editores

Hernando Riveros, Director Ejecutivo del PRODAR-IICA  
Especialista Regional en Desarrollo de Agronegocios en la Región Andina. IICA  
Pilar Santacoloma, Oficial de Economía Agrícola –AGSF-FAO  
Florence Tartanac, Oficial de Agroindustria Rural –AGSF-FAO  
Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF)

Desarrollo Temático

Margarita Baquero, Consultora PRODAR-IICA  
Marvin Blanco, Consultor PRODAR-IICA

Dirección Pedagógica

Luis Morán, Responsable de la Unidad de Educación, Capacitación y Recursos Humanos  
de la Oficina del IICA en el Perú

Asesores Pedagógicos

Manuel Rojas, Asesor PDRS-GTZ  
Allen Concha, Asesor PDRS-GTZ  
Nelson Larrea, Asesor PDRS-GTZ  
Miguel Aragaki, Consultor PDRS-GTZ

Contribuciones Técnicas

Iciar Pavez, Especialista Desarrollo de Agronegocios-IICA  
Daniel Rodríguez, Especialista Desarrollo de Agronegocios-IICA  
Consuelo Díaz, Consultora PRODAR-IICA

Apoyo Logístico

Jessica Luna, Secretaria Asistente PRODAR-IICA  
Sara Cortez, Secretaria Asistente IICA

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en [www.iica.int](http://www.iica.int).

Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 1: Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad / IICA-PRODAR, FAO. -- Lima : IICA, 2006.  
46 p. ; 21 x 29.7 cm.

ISBN 92-90-39-697-0

1. Agroindustria rural – América Latina 2. Producción Agrícola – América Latina 3. Agronegocios – América Latina I. IICA II. PRODAR III. FAO IV. Título

AGRIS  
E21

DEWEY  
338.1

Lima, Perú  
2006



## ÍNDICE

•	Presentación	5
•	Orientaciones generales para el estudio	7
•	Primera unidad: El sistema agroproductivo, una mirada integral	9
	1.1 Contextualización	10
	1.2 El caso de la definición de políticas para el sector de cebolla amarilla en Costa Rica	10
	1.3 Elementos para el análisis del caso	12
	1.4 El concepto de sistema aplicado al sector agroproductivo	12
	1.5 Concluyendo sobre el caso	15
	1.6 Ejercicio de aplicación grupal	16
	1.7 Resumen	16
	1.8 Evaluación de la unidad	17
•	Segunda unidad: La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo	19
	<b>2.1</b> Contextualización	20
	<b>2.2</b> Un caso: caracterización de la cadena de cacao en Colombia	21
	<b>2.3</b> Elementos para el análisis del caso	22
	<b>2.4</b> Cadenas agroproductivas y competitividad	22
	<b>2.5</b> El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores	22
	<b>2.6</b> Tipología de cadenas agroproductivas	24
	<b>2.7</b> Concluyendo sobre el caso	26
	<b>2.8</b> Ejercicio de aplicación grupal	27
	<b>2.9</b> Resumen	27
	<b>2.10</b> Evaluación de la unidad	28
•	Tercera unidad: La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agroproductiva	29
	<b>3.1</b> Contextualización	30
	<b>3.2</b> El caso de las queserías rurales de Salinas de Bolívar en Ecuador	31
	<b>3.3</b> Elementos para el análisis del caso	33
	<b>3.4</b> Los conceptos de agroindustria rural y agregación de valor	33
	<b>3.5</b> Tipos de agroindustrias rurales	35
	<b>3.6</b> Las concentraciones agroempresariales rurales	36

<b>3.7</b>	Concluyendo sobre el caso	39
<b>3.8</b>	Ejercicio de aplicación grupal	40
<b>3.9</b>	Resumen	41
<b>3.10</b>	Evaluación de la unidad	42
•	Glosario	43
•	Referencias	45

## PRESENTACIÓN

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”, y tiene como **propósito** ofrecer a los líderes de las empresas asociativas rurales 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 lo económico, lo social, lo ambiental y el diseño y aplicación de instrumentos de política que lo favorezcan. Con esta orientación, nos hemos propuesto lograr los **objetivos** siguientes:

- 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 ofrezcan un espacio para que usted pueda conocer su contenido específico y las competencias a lograr. Asimismo, favorecer la identificación previa de lo que usted ya conoce, a fin de lograr una articulación plena de sus conocimientos con los contenidos propuestos. De esta manera esperamos que juntos podamos enriquecer nuestras capacidades, a través de la construcción activa y participativa de nuevos aprendizajes.

En cuanto a la **evaluación**, partimos del principio por el cual “evaluar” cobra pleno sentido cuando sirve para tomar decisiones tendientes a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. En ese entendido, hemos contemplado tres fases:

- Evaluación inicial: que permitirá a los facilitadores o tutores diagnosticar y pronosticar nuestras posibilidades reales de aprendizaje. Al mismo tiempo, usted podrá anticipar sobre qué tratará y

qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada de su propio proceso de aprendizaje.

- Evaluación formativa: que permitirá a los facilitadores tomar decisiones para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje (regulación) y a usted, tomar decisiones para mejorar su propio proceso de aprendizaje (autorregulación).
- Evaluación sumativa: que nos permitirá relacionar las ideas claves, conocer el progreso alcanzado y situarnos de cara a un nuevo proceso de aprendizaje.

Además, los instrumentos de evaluación contemplados en este manual, podrán ser complementados por aquellos que los facilitadores consideren pertinentes con el fin de que este proceso pueda ser también una experiencia compartida a nivel grupal y permita conocer su apreciación crítica constructiva sobre la validez del material y de la intervención docente.

En el sentido de lo anotado anteriormente, en la lectura de este manual usted podrá reconocer las partes siguientes:

Parte	Función
• Orientaciones generales	Incentivar el proceso de aprender a aprender
• Temario	Presentar el contenido específico de cada unidad
• Recordando	Recuperar los conocimientos previos y evaluación inicial
• Capacidades	Presentar el detalle de las capacidades a lograr
• Contextualización	Contextualizar y actualizar la realidad del tema a desarrollar
• Casos de estudio	Ilustrar con casos reales el desarrollo temático
• Desarrollo temático	Presentar y analizar el detalle de los contenidos priorizados
• Recuadros	Suministrar elementos de referencia que ayuden en la toma de decisiones
• Concluyendo sobre el caso	Incentivar la reflexión sobre la realidad. Evaluación formativa
• Ejercicios de aplicación	Poner en práctica los contenidos propuestos
• Resumen	Facilitar la relación, integración y recuperación de ideas claves
• Evaluación de la unidad	Proporcionar un espacio para la autoevaluación de aprendizajes
• Glosario	Aclarar ideas sobre el significado de algunas palabras y siglas
• Referencias	Proporcionar información para la investigación personal

En particular se llama la atención sobre el glosario, el cual permite entender mejor algunos conceptos que no se desarrollan directamente en el texto. Las palabras que se encuentran en el glosario están marcadas con un \*.

## ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO

Con el fin de garantizar el uso y manejo óptimo de este material, a continuación le presentamos algunas sugerencias, consejos, estrategias y ayudas para la planificación y conducción adecuada de su propio proceso de aprendizaje:

- Organice su tiempo de manera que pueda resolver lo que se le haya propuesto en las fechas establecidas. Se recomienda un estudio constante “fuera de clase” para que el proceso de enseñanza – aprendizaje sea óptimo.
- Antes de comenzar el desarrollo de una unidad, trate de recordar lo que usted ya sabe al respecto, ello facilitará la articulación de lo nuevo con lo previo y le permitirá reconocer el valor agregado de cada aprendizaje en su experiencia personal.
- Desarrolle las autoevaluaciones, así como los temas y casos que se proponen para investigar; éstos le ayudarán a comprender y a reforzar su estudio.
- Puede subrayar, elaborar organizadores gráficos, resúmenes o cualquier otro mecanismo que contribuya a facilitar su comprensión.
- Usted tiene la posibilidad de hacer preguntas y consultas para poder intercambiar criterios con sus compañeros y con el facilitador. Se brindará un espacio para que surjan opiniones y puntos de vista diferentes. La idea no es que todos pensemos siempre de la misma forma.
- Investigue por cuenta propia. La bibliografía propuesta es sólo un referente. No olvide que también puede encontrar información al instante y actualizada en Internet.
- Utilice los objetivos y competencias de cada unidad para elaborar sus propios instrumentos de evaluación. Llevar el control de su proceso de aprendizaje le conducirá a tomar decisiones tendientes a mejorarlo.
- Llevar adelante una actividad de estudio supone grandes retos y barreras que afrontar, pero al final todo el esfuerzo, las horas de dedicación y el sacrificio valen la pena por la recompensa de alcanzar mayor conocimiento y mejorar nuestras destrezas, actitudes y habilidades.
- Usted es el principal actor del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo mismo, para el desarrollo de las actividades propuestas se requerirá de argumentos consistentes y reflexiones profundas acompañados de una alta motivación y capacidad crítica y analítica de su parte.

***Todo se puede cuando se propone.  
Adelante y buena suerte***



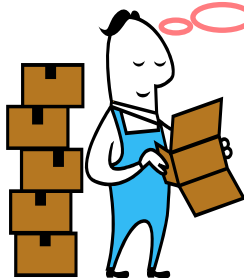
En blanco

## El sistema agroproductivo: una mirada integral

### Temario

- 1.1 Contextualización
- 1.2 El caso de la definición de políticas para el sector de cebolla amarilla en Costa Rica
- 1.3 Elementos para el análisis del caso
- 1.4 El concepto de sistema aplicado al sector agroproductivo
- 1.5 Concluyendo sobre el caso
- 1.6 Ejercicio de aplicación
- 1.7 Resumen
- 1.8 Evaluación de la unidad





### Recordando



Usted debe haber oído hablar que los países nos encontramos en un proceso de integración y apertura general en todos los niveles: educativos, culturales, económicos, comerciales, entre otros. La “globalización” es la palabra que la comunidad mundial ha elegido para denominar este proceso que atrae gran parte de nuestra atención por estos días.

¿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 consecuente 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 que 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 que sobre ellas tiene el 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 caso de la definición de políticas para el sector de cebolla amarilla en Costa Rica

### Presentación<sup>1</sup>

La actividad cebollera ha sido una de las más afectadas por el proceso de apertura comercial y globalización y ha entrado en una crisis que ha puesto en riesgo el ingreso y el bienestar de muchas familias costarricenses. Es por este motivo que los productores y productoras de cebolla solicitaron al Gobierno, y en particular al Ministro de Agricultura y Ganadería, una política específica que les permita aumentar su nivel de competitividad y al mismo tiempo mantenerse en el mercado, garantizándose un mejor nivel de vida.

---

<sup>1</sup> Aplicación de la Metodología Matriz de Análisis de Política (MAP): El Caso de la Cebolla Amarilla en Costa Rica (1999). Disponible en [http://64.233.187.104/search?q=cache:Tu9iU9iazfcJ:www.mag.go.cr/congreso\\_agronomico\\_XI/a50-6907-I\\_471.pdf+sistema+agroproductivo+caso&hl=es](http://64.233.187.104/search?q=cache:Tu9iU9iazfcJ:www.mag.go.cr/congreso_agronomico_XI/a50-6907-I_471.pdf+sistema+agroproductivo+caso&hl=es)

Atendiendo dicha solicitud y ante la ausencia de estudios que sustenten la problemática de esta actividad productiva con cifras reales, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria llevó a cabo una investigación destinada a facilitar un instrumento útil para fijar una política coherente y bien fundamentada sobre el cultivo de la cebolla.

## **Desarrollo**

La metodología aplicada sirvió para identificar la problemática con una visión de sistema agroproductivo, que incluye desde la obtención de los insumos hasta que el producto llega al consumidor, además permite medir sus efectos en la economía y los de ésta sobre el sistema de producción; de manera que sea útil tanto para los encargados de tomar decisiones políticas como para los responsables de su ejecución, así como a los agentes productivos.

Fruto del análisis del sistema agroproductivo se logró determinar que la actividad cebollera aporta ganancias a los productores, las que podrían aumentarse si participaran dentro de un mercado más ordenado, eliminando algunas distorsiones como por ejemplo: la falta de transparencia en el manejo de la oferta en el nivel mayorista, la entrada al país de cebolla importada de mala calidad, los problemas de sub-facturación en las importaciones y los altos márgenes de ganancia en el precio de los agroquímicos.

Algunas de las conclusiones del estudio fueron:

- A pesar de las distorsiones, la actividad es rentable en las tres zonas analizadas. La zona productora que presenta la mayor rentabilidad es Bagaces, luego Cartago y Santa Ana. Bagaces presenta los menores costos y los rendimientos más altos; sin embargo Cartago tiene la ventaja de aportar dos cosechas al año. En Santa Ana el problema se debe a altos costos, sobre todo en mano de obra.
- Una parte importante de la producción de cebolla se pierde después de cosecharla debido, entre otras cosas, a problemas de pudrición, brotación y disminución de peso. Esto se debe al material genético utilizado y a la baja capacidad de inversión en tecnología de secado.
- Las importaciones de cebolla proceden sobre todo de Estados Unidos y Canadá, países que ofrecen los precios más estables y que son nuestra principal amenaza; sin embargo, el país está en capacidad de aumentar su competitividad: reduciendo los costos mediante la utilización de prácticas agronómicas conservacionistas y el manejo integrado de plagas y enfermedades (práctica que se está utilizando en Cartago) o aumentando los rendimientos mediante la utilización de riego por goteo (práctica que se está empezando a utilizar en Bagaces).
- Existe un buen margen para que los productores puedan aumentar sus ganancias si se aplican correctivos a esas distorsiones.

## **Desenlace**

El estudio concluyó que la política nacional en cebolla debería abordar prioritariamente la solución al problema de las pérdidas poscosecha, mediante la capacitación tecnológica, la inversión en investigación de variedades más adecuadas, la producción de semilla de calidad y la construcción de infraestructura de secado y almacenamiento; con lo cual se aumentaría la rentabilidad de esta actividad.

Otro aspecto prioritario en dicha política sería ejercer un mayor control sobre el producto importado en aspectos de calidad, sanidad y sub-facturación denunciados por los productores.

Asimismo, la política debería apoyar el fortalecimiento técnico y financiero de las organizaciones de productores, a fin de que puedan participar en la comercialización de su producto.

En síntesis, el análisis de la problemática del sector de la cebolla, desde un enfoque de sistema agroproductivo, permitió definir una política nacional más clara y preocupada no sólo de la parte netamente productiva, sino que abarcó otros componentes como la poscosecha, el suministro de insumos y la comercialización, entre otros.

### **1.3 Elementos para el análisis del caso**

**A partir de su experiencia personal y en función al caso propuesto, reflexione sobre las siguientes preguntas:**

1. ¿Cuál considera usted que fue una condición previa para que los productores de cebolla pudieran plantearle al gobierno costarricense la definición de una política para su sector?
2. “Aumentar su nivel de competitividad y al mismo tiempo mantenerse en el mercado, garantizándose un mejor nivel de vida” fue la visión de los productores de cebolla en Costa Rica. ¿Comparte usted esa visión? ¿O cree que existe algún elemento que haya quedado por fuera? ¿Por qué?
3. De acuerdo con el caso ¿qué fue lo que permitió al estudio realizado para el sector cebollero costarricense, contribuir a la definición de una política pertinente? ¿Por qué?
4. Desde su punto de vista ¿cómo tendría que ser un estudio similar aplicado al rubro de su agroempresa? ¿Cuáles serían los temas, el enfoque y la metodología?

**Tenga en cuenta que al final de la unidad retomaremos estas preguntas para responderlas con base en los nuevos conocimientos adquiridos.**

### **1.4 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. Malassis<sup>2</sup>, 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 Goldberg<sup>3</sup>, 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 en las fincas; el almacenamiento; 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)

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Ibid.

- ✓ 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.

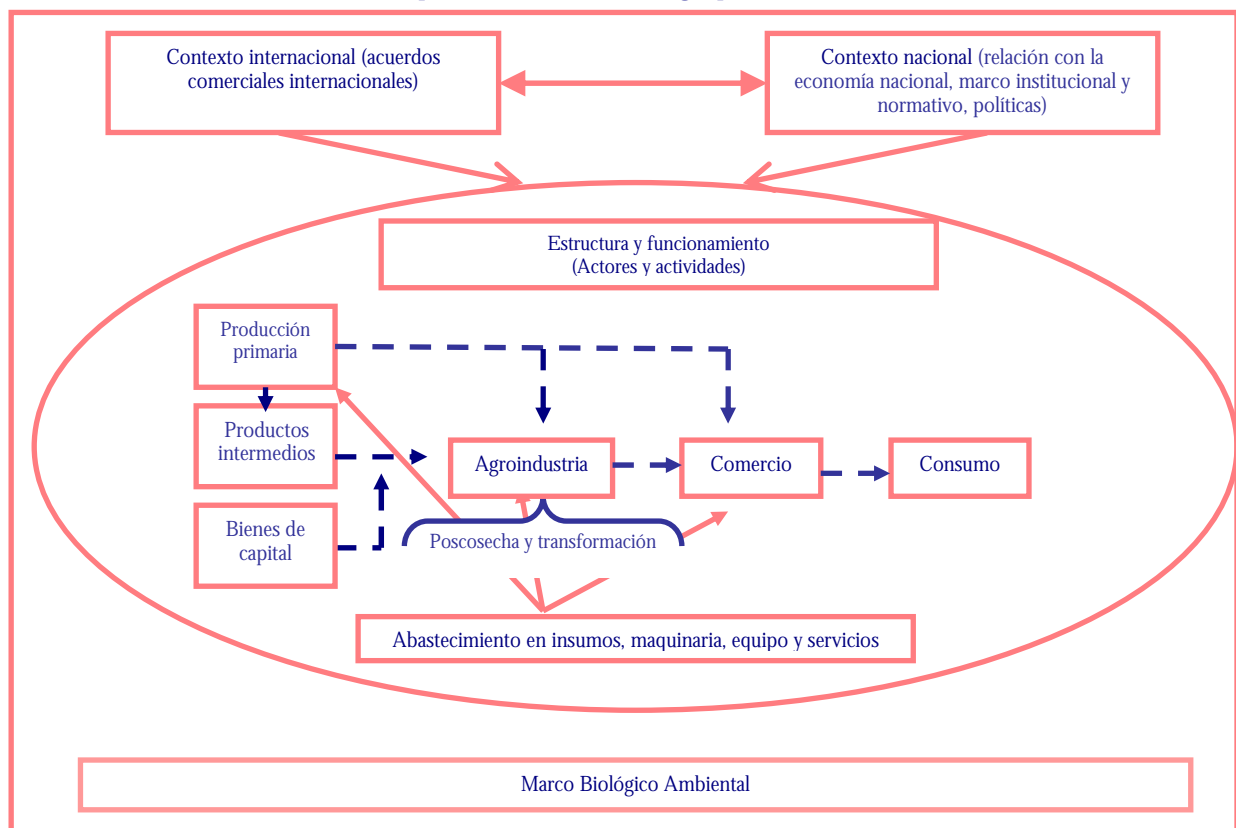
Las empresas asociativas rurales en este contexto pueden estar ubicadas en diferentes eslabones, dependiendo de la actividad que desempeñen, ya sea en la producción primaria, en la elaboración de productos intermedios o en la agroindustria.

Como se observa, una empresa asociativa rural, tiene una serie de relaciones con proveedores de insumos, maquinaria y equipo y servicios técnicos y financieros. A su vez, estos relacionamientos están supeditados por el entorno macro definido por un contexto internacional, que se manifiesta hoy 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 el aire ocasiona la descarga de emisiones y desechos de los procesos productivos. Dada 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.

Esquema de un Sistema Agroproductivo<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Adaptado de Bourgeois Robin, Herrera Danilo, CADIAC Enfoque Participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroproductivos.

**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, prácticamente todos 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. 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 Organización Mundial del Comercio –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 es una de las grandes limitantes para la aplicación práctica del enfoque de sistemas, dada la fragilidad de las organizaciones tanto públicas como 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, elementos como el nivel de ingresos, el grado de educación, la calidad y el acceso de las vías de comunicación y de 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.

**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.



### **1.5 Concluyendo sobre el caso**

**Ahora que hemos podido confrontar nuestros conocimientos previos con los contenidos de la unidad, responda a las preguntas aprovechando al máximo sus nuevos aprendizajes.**

- 1.** ¿Cuál considera usted, que fue una condición previa para que los productores de cebolla pudieran plantearle al gobierno costarricense la definición de una política para su sector?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 2.** “Aumentar su nivel de competitividad y al mismo tiempo mantenerse en el mercado, garantizándose un mejor nivel de vida” fue la visión de los productores de cebolla en Costa Rica. ¿Comparte usted esa visión? ¿O cree que existe algún elemento que haya quedado por fuera? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 3.** De acuerdo con el caso ¿qué fue lo que permitió al estudio realizado para el sector cebollero costarricense, contribuir a la definición de una política pertinente? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 4.** Desde su punto de vista ¿cómo tendría que ser un estudio similar aplicado al rubro de su agroempresa? ¿Cuáles serían los temas, el enfoque y la metodología?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### **1.6 Ejercicio de aplicación grupal**

1. Imagine que su empresa asociativa rural ha identificado la posibilidad de ingresar al mercado de los Estados Unidos con un producto no tradicional de exportación. Usted, como líder de su agroempresa, quiere evaluar la viabilidad de esa oportunidad, para ello básicamente requiere:
  - a) Sondear el tamaño y las condiciones comerciales del mercado
  - b) Conocer las normas de calidad que exige ese mercado
  - c) Mejorar la forma de presentación del producto
  - En su contexto ¿conoce usted alguna política o programa que lo ayude a desarrollar esa iniciativa?
  - ¿A qué entidades de su entorno acudiría usted para solicitar el apoyo que le permita lograrlo?
  - ¿Qué elementos del entorno se constituyen en una amenaza para el desarrollo de esta oportunidad?

### **1.7 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.

## 1.8 Evaluación de la unidad

**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 sobre si su país 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.

**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**

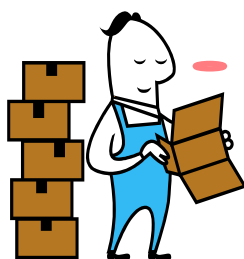


# La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo

## Temario

- 2.1 Contextualización
- 2.2 Un caso: caracterización de la cadena de cacao en Colombia
- 2.3 Elementos para el análisis del caso
- 2.4 Cadenas agroproductivas y competitividad
- 2.5 El concepto de cadena agroproductiva, principales componentes y actores
- 2.6 Tipología de cadenas agroproductivas
- 2.7 Concluyendo sobre el caso
- 2.8 Ejercicio de aplicación
- 2.9 Resumen
- 2.10 Evaluación de la unidad




### Recordando



Paulatinamente, durante los últimos años, el enfoque de cadenas ha venido posicionándose y siendo utilizado por técnicos, investigadores, funcionarios gubernamentales, empresarios, docentes y estudiantes en una buena parte de los países de América Latina. En esta forma, se ha convertido en un tema de actualidad y en diferentes instancias escuchamos sobre la importancia de “trabajar en cadenas”.

Pero ¿tenemos 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 requiere o hay que promover su creación, mediante intervenciones externas? En suma ¿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.

En Colombia los compromisos adquiridos a través de la firma de acuerdos de competitividad como el del Núcleo Regional de los Llanos en la cadena avícola- porcícola muestran ya resultados que sobrepasan las metas propuestas por sus actores. El informe de la Secretaría Técnica de esta cadena señala que las áreas de maíz y soya han crecido significativamente (de 0 ha de soya cultivada, hoy existen 3 500 ha), se han construido además centros de acopio y secado para maíz y soya y se ha fortalecido el gremio de avicultores de la zona.

De igual forma, el acuerdo de competitividad de la cadena avícola en el Valle del Cauca, cuenta con resultados importantes como el aumento de los rendimientos promedios en la zona de ladera, la evaluación de 21 materiales de maíz y el incremento de las áreas sembradas de maíz, yuca, soya y sorgo.

Fuente: Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (2004). Informe de Gestión, Cadena Avícola del Valle del Cauca.

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 Un caso: caracterización de la cadena de cacao en Colombia

### Presentación<sup>5</sup>

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

### Desarrollo

En la cadena intervienen principalmente cuatro tipos de actores económicos privados: agricultores (aproximadamente 25 000 productores), acopiadores (compradores que actúan como representantes de las compañías procesadoras), exportadores (que intervienen de manera puntual, ya que el país no genera una oferta exportable importante) y la industria (las dos empresas mas grandes procesan alrededor del 90 por ciento del grano). También se articulan instituciones de apoyo y prestadoras de servicios (gremios de productores y de industriales, entidades de investigación, extensión y formación de recursos humanos).

Durante el año 2000, la cadena transformó 36 351 toneladas de cacao, para producir cacao en polvo, cobertura de chocolate, chocolate de mesa, manteca de cacao y confites con chocolate, entre otros bienes. En total, el valor de la producción bruta fue del orden de 170 millones de dólares, de los cuales el 47 por ciento correspondió al valor agregado por las industrias.

### Desenlace

Como resultado de la promoción del concepto de cadenas en el país, impulsado por el Ministerio de Agricultura con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, los principales actores de la cadena de cacao firmaron, en octubre del 2001, un Acuerdo de Competitividad, dentro del cual se creó el Consejo Nacional Cacaotero, encargado del desarrollo del Acuerdo. Los gremios que llevan la representación de los productores y procesadores de este producto en ese Consejo son: la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) y la Cámara de Industria de Alimentos de la Asociación Nacional del Industriales (ANDI).

Con posterioridad, se crearon Consejos Regionales, en las dos principales zonas de producción del cacao en el país (Antioquia y Región Nororiental), que a su vez establecieron Acuerdos Regionales de Competitividad.

Elementos principales de estos Acuerdos son la realización y financiamiento de actividades de investigación en el componente agropecuario de la cadena y de sanidad vegetal, así como el desarrollo y aplicación de una norma técnica nacional, que sirve de referencia para la definición de los precios de compra-venta de cacao en grano.

---

<sup>5</sup> Agrocadenas (2004). Descripción de la Cadena Cacao. Colombia. Disponible en [http://www.agrocadenas.gov.co/cacao/cacao\\_descripcion1a.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/cacao/cacao_descripcion1a.htm)

## 2.3 Elementos para el análisis del caso

**A partir de su experiencia personal y en función al caso propuesto, reflexione sobre las siguientes preguntas:**

1. ¿Cree usted que los productores de cacao tienen un importante nivel de participación en la fijación de los precios de compra-venta del grano de cacao? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas de que los actores de la cadena de cacao en Colombia hayan logrado una organización y una concertación entre ellos?
3. ¿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?
4. ¿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?

**Tenga en cuenta que al final de la unidad retomaremos estas preguntas para responderlas con base en los nuevos conocimientos adquiridos.**

## 2.4 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.”*<sup>6</sup>

En otras palabras, ser competitivo implica producir bienes y servicios de calidad con orientación al mercado, que sean capaces de mantenerse en el tiempo de forma sostenida y de adaptarse al cambio cuando se requiera para mantener o incrementar su participación en el mercado.

## 2.5 El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores

Las cadenas 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 específicos<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Rojas, Patricia; Sepúlveda, Sergio. (1999). ¿Qué es la Competitividad?, IICA, San José, Costa Rica.

<sup>7</sup> Riveros, H. (febrero del 2004)

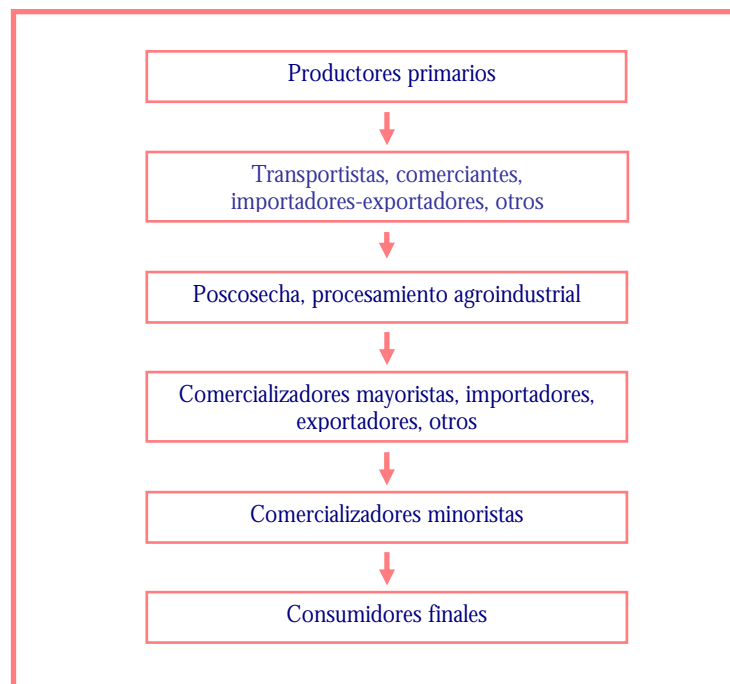


Una cadena agroproductiva está compuesta por una serie de componentes o eslabones, dentro de los que se destacan los siguientes: la producción, la cosecha y la poscosecha; la comercialización que incluye, entre otras, las funciones del transporte y el almacenamiento; la industrialización, que comprende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

#### 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.
- Proveedores de maquinaria agrícola, pecuaria e industrial, ya sea en venta o en alquiler.
- 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 los actores indirectos, generalmente representados por las entidades públicas del orden nacional (entre otros, 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).

## 2.6 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.

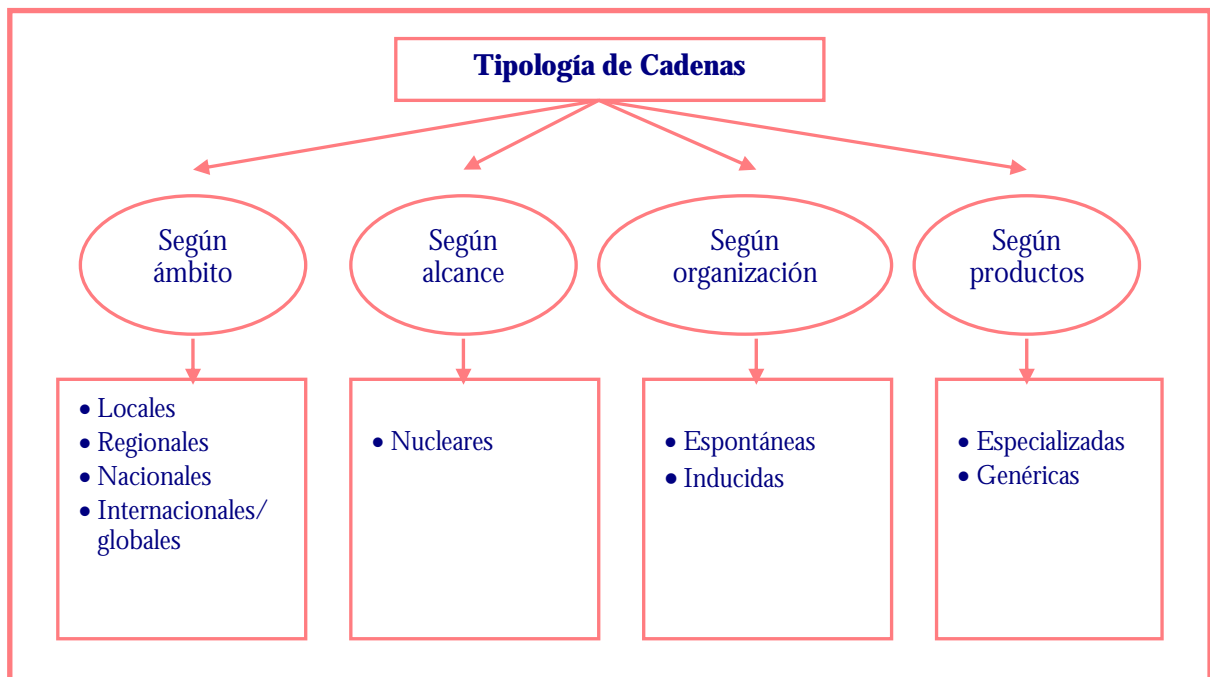
La organización de la cadena de caucho en Colombia considera una instancia nacional con su respectivo Consejo Nacional; cadenas regionales (Caldas y Antioquia) y cadenas locales (Medellín, Manizales y Cundinamarca).

**Fuente:** Alzate, Julio César (2003). Informe Secretaría Técnica de la Cadena Nacional del Caucho.

- **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 mora – jugos, organizada y promovida por la agroindustria Postobón en Colombia).
- **Según su organización:** 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 ha comenzado a denominar como **cadenas de valor**.

En el siguiente gráfico se sintetiza la tipología descrita anteriormente.



## 2.7 Concluyendo sobre el caso

**Ahora que hemos podido confrontar nuestros conocimientos previos con los contenidos de la unidad, responda a las preguntas aprovechando al máximo sus nuevos aprendizajes.**

1. ¿Cree usted que los productores de cacao tienen un importante nivel de participación en la fijación de los precios de compra-venta del grano de cacao? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas de que los actores de la cadena de cacao en Colombia hayan logrado una organización y una concertación entre ellos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿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?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿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?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **2.8 Ejercicio de aplicación grupal**

1. Identifique a los actores de los siguientes componentes de la cadena a la cual se articula su empresa asociativa rural:
  - a) Proveedores de insumos
  - b) Proveedores de maquinaria y equipo
  - c) Compradores de sus productos
  - d) Oferentes de servicios técnicos
  - e) Oferentes de servicios financieros
  
2. ¿Cómo considera que son las relaciones que tiene su empresa asociativa rural con los actores que identificó en el numeral anterior? ¿Se podrían mejorar? ¿Qué se debería hacer para mejorarlas?
  
3. ¿Considera que la cadena agroproductiva a la que su empresa asociativa rural está articulada, tiene algún tipo de organización y de relacionamiento concertado entre sus actores? Usted, como líder de su organización ¿qué acciones podría proponer y acometer para mejorar la organización de esa cadena?

## **2.9 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 organización y según el tipo de productos que elaboran.

## 2.10 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, en que componente considera usted que se encuentran las mayores debilidades?
2. ¿Considera usted que mejorando el nivel de organización de la cadena agroproductiva a la que está articulada su empresa asociativa rural, se pueden superar esas limitaciones? ¿Qué acciones deberían desarrollarse para lograr esto? ¿Qué actores deberían participar y cuál sería el papel de cada uno?
3. ¿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?
4. Defina con sus propias palabras lo que considera que es una cadena agroproductiva, tal como la percibe en la realidad de su empresa asociativa rural.

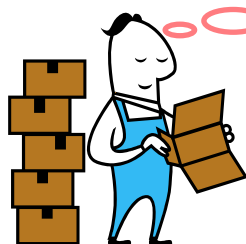
**Si al intentar responder a estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador**

## La agroindustria y la agroindustria rural: componentes estratégicos de la cadena agropecuaria

### Temario

- 3.1 Contextualización
- 3.2 El caso de las queserías rurales de Salinas de Bolívar en Ecuador
- 3.3 Elementos para el análisis del caso
- 3.4 Los conceptos de agroindustria rural y agregación de valor
- 3.5 Tipos de agroindustrias rurales
- 3.6 Las concentraciones agroempresariales rurales
- 3.7 Concluyendo sobre el caso
- 3.8 Ejercicio de aplicación grupal
- 3.9 Resumen
- 3.10 Evaluación de la unidad

### Recordando



Es un asunto reconocido que la agregación de valor a la producción agropecuaria genera beneficios para el empresario y favorece el desarrollo de las zonas donde se realiza ¿Reconoce usted el significado de valor agregado? ¿En su empresa asociativa rural se le agrega valor a los productos agrícolas o pecuarios? ¿Cómo se hace esta agregación de valor?

La agroindustria es una actividad que permite la agregación de valor. ¿Qué actividades agroindustriales reconoce usted? ¿Considera importante y posible que los pequeños productores agropecuarios puedan establecer sus propias agroindustrias rurales?

### Al concluir esta unidad usted será capaz de

- ☞ Identificar dentro de su propia experiencia elementos que le permiten observar el papel que cumple la agroindustria rural en su ámbito de acción.
- ☞ 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 ramas básicas con un valor agregado relativamente bajo: molinería, azúcar, leches, panadería, faenamiento de ganado y preparación de carnes<sup>8</sup>.

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 mercados<sup>9</sup>.

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 con los pobladores de estos territorios. A estas unidades empresariales se les conoce como Agroindustria Rural (AIR).

Se estima 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, las mismas que generan entre dos y tres empleos permanentes cada una, 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 rural<sup>10</sup>.

AIR comunes a varios países de la Región Andina son: los beneficiaderos del café y cacao; los trapiches para la producción de panela, chancaca o dulce de tapa; las queserías artesanales; los molinos y las rallanderías de yuca, en los que se obtienen productos como el almidón, la harina y el casabe 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

<sup>8</sup> Boucher, F. y Riveros H. Agroindustria y Agroindustria Rural. Elementos Conceptuales y de Reflexión.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> 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>

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 (SYAL, por sus siglas en francés), 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.

Hay varios ejemplos de SYAL en América Latina; algunos de éstos son: las queserías rurales de Cajamarca y los viñedos y bodegas de vino, en Ica, en el Perú; las rallanderías de yuca en el Valle del Cauca, los trapiches paneleros en la Hoya del Río Suárez, las queserías de Ubaté, en Colombia; las paneleras rurales del Quiché, en Guatemala; las queserías rurales de Turrialba, en Costa Rica; las heladerías de Salcedo, en Ecuador; las casaberas en los llanos venezolanos; los vinos de Tarija, en Bolivia; los beneficiaderos de añil, en El Salvador; los quesos artesanales, en Oaxaca, México y muchos más.

### 3.2 El caso de las queserías rurales de Salinas de Bolívar en Ecuador

#### Presentación

Al comienzo de la década de los 70, Salinas (pequeño poblado de 300 habitantes de la provincia Bolívar), podía considerarse un caso típico de un asentamiento andino pobre del Ecuador. No contaba con vías carrozables de acceso, ni infraestructura básica de agua y energía. El servicio escolar se reducía a una aula multigrado (o pluriclase) y unidocente. La falta de servicio médico, las deficiencias alimenticias e higiénicas repercutían en problemas de salud y sobretodo, en una tasa de mortalidad infantil que bordeaba el 40 por ciento.

Las viviendas estaban constituidas por un puñado de “chozas” de tierra y paja, acosadas por el lodo, en la época de invierno y azotadas por el polvo, en el verano. Los habitantes mestizos formaban parte de la comuna “Matiavi – Salinas”, (una excepción en este tipo de organización, propia y exclusiva de los indígenas) y los habitantes del casco parroquial se relacionaban con la población autóctona, a través de mecanismos de dominación y explotación, ampliamente aplicados en la serranía del país. Su fuente de sustento eran las minas de sal, que desde el comienzo de siglo habían estado bajo el poder de una familia colombiana que reglamentaba su explotación. Salinas vivía explotada, marginada y sin esperanza. Fruto de esta situación, muchos jóvenes habían emprendido el camino de la migración.

#### Desarrollo

Esta situación cambiaría cuando en el verano del 70, llega a Simiatüg el primer grupo de voluntarios italianos de la “Operación Mato Grosso” -OMG- acompañados por dos sacerdotes Salesianos. Este grupo, a raíz de los contactos entre los pueblos vecinos, se establece en Salinas en 1971.

Nace luego la inquietud de formar una Cooperativa de ahorro y crédito, que canalizara hacia actividades productivas, especialmente agropecuarias y artesanales, los recursos de la zona. Junto con esto, aparece la primera iniciativa de elaboración de quesos frescos, que fracasa por la dificultad de transportarlos hasta los mercados de Guayaquil, pero que deja una gran experiencia de trabajo y una lección: la valorización del aspecto socio organizativo, combinado con un adecuado componente técnico que asegure la calidad de los productos ofrecidos.

Luego de esta primera experiencia, llega a Salinas una misión de la Cooperación Técnica Suiza y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se encontraba buscando un lugar en donde implementar una



planta de elaboración de quesos madurados. La idea fue acogida por la comunidad y se inicia el trabajo de elaboración de quesos fermentados y madurados, variedades nuevas en el mercado nacional, que por su sabor fuerte y su olor penetrante, no tienen acogida inicialmente en los consumidores nacionales, aunque sí entre las colonias extranjeras y personas que habían viajado por otros países.

La primera planta de quesos en Salinas, se establece también como un centro de capacitación para trabajadores de otras unidades productoras y como la abastecedora del primer centro de ventas en la ciudad de Quito (factor también importante, para el éxito de las queserías rurales). Las siguientes queserías que se instalaron alrededor de la cabecera parroquial de Salinas, fueron Pambabuela y Apahua. Sucesivamente se crearon otros núcleos productivos con la finalidad de concentrar la leche de una pequeña área, crear nuevas fuentes de empleo y especializar a cada una de las plantas en determinada variedad de derivados lácteos, de tal manera que se pudiera ofrecer al mercado diferentes tipos de productos.

### **Desenlace**

Hoy en día, existen 24 plantas procesadoras de lácteos en la Parroquia de Salinas cuyos productos son comercializados exitosamente tanto en mercados locales, como en supermercados y tiendas comunitarias propias en las principales ciudades de todo el país.

Además se ha desarrollado la marca “El Salinerito”, con la que se identifican no sólo los quesos, sino otros productos que se elaboran en la parroquia, como chocolates, pasta y licor de cacao, hongos secos, turrone, mermeladas, embutidos, panela y artesanías varias, cuya fabricación en microempresas asociadas da trabajo a 1 000 personas, habiendo facturado 217 000 dólares en el 2004, con proyección de un incremento de 50 por ciento en el valor de las ventas para el 2005.

El Salinerito como marca es conocida en varios mercados internacionales; en Italia desde 1995 y en otros países de Europa, Estados Unidos y Japón, desde 1998 gracias a la apertura y puesta en marcha de un Centro de Exportaciones y de alianzas con otras organizaciones ecuatorianas. En el 2004, Japón y Estados Unidos compraron 230 kilos de chocolate de los 300 que se produjeron en las fábricas de Salinas. Los hongos secos que se venden de 5 dólares a 8 dólares EE.UU. cada kilo, dependiendo de la calidad, son el producto líder en el mercado internacional; en el 2004 la empresa exportó a Suiza 16 mil kilos de este producto.

Después de tres décadas de esfuerzo múltiple y mancomunado, Salinas pasó de ser una zona deprimida, a un lugar en el que el desarrollo socio-económico se percibe no sólo en el cambio del paisaje (casas de bloque y ladrillo con techos de teja), sino en la capacidad de organización y gestión de sus pobladores y en la consolidación de una institucionalidad local, capaz de orientar su propio desarrollo.

### **3.3 Elementos para el análisis del caso**

**A partir de su experiencia personal y en función al caso propuesto, reflexione sobre las siguientes preguntas:**

1. ¿Cuáles considera usted que son los factores que explican los logros alcanzados en la comunidad de Salinas?
2. ¿Qué lecciones saca usted del caso que puedan ser aplicadas o consideradas en su empresa asociativa rural?
3. ¿Cómo se percibe el efecto del éxito de la actividad agroindustrial en el desarrollo del territorio donde ésta se ha localizado? ¿Algo similar puede Usted identificar en la realidad del entorno de su empresa asociativa?
4. ¿Dentro de su experiencia, puede usted identificar iniciativas que no se hayan consolidado o resultados negativos que le hayan servido para aprender, mejorar y generar nuevas ideas y negocios?

**Tenga en cuenta que al final de la unidad retomaremos estas preguntas para responderlas con base en los nuevos conocimientos adquiridos.**

### **3.4 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 pesca<sup>11</sup>. 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 otros<sup>12</sup>.

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.

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”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> FAO (1997). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Boucher, F. y Riveros H. La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe. Su entorno, marco conceptual e impacto.

### **Efecto de la agregación de valor en las utilidades de la empresa**

ASPROME, una agroindustria rural asociativa ubicada en los Departamentos de Cauca y Nariño, Colombia, nos ilustra el proceso de agregación de valor. Esta organización obtiene interesantes márgenes de utilidad a través de la comercialización de sus productos agroindustriales en el exterior. Estos márgenes de utilidad son mucho menores cuando se trata de la comercialización de productos sin valor agregado, tal como lo reflejan las siguientes cifras:

<b>Producto</b>	<b>Margen de utilidad</b>
mermelada orgánica	40%
pulpas de frutas	10 al 15%
conservas	15%
productos de exportación	20%
productos de comercialización nacional	15%

**Fuente:** Oficina Regional de FAO para América Latina y El Caribe, (2003) Alianzas Productivas: Estudios de Caso.

La actividad agroindustrial, urbana y rural, supone una rentabilidad económica mayor que una actividad netamente agropecuaria sin mucha agregación de valor, aunque la inversión es también mayor. 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, como se puede ver en el siguiente ejemplo.

### **Ejemplo: Quesería rural del Pitayó**

La quesería rural Pitayó ubicada en el municipio de Silvia, departamento del Cauca en Colombia, nació en 1984 con la participación de 20 productores en respuesta a los bajos precios de la leche de la región. Esta quesería tiene una capacidad de procesamiento de 1 000 litros diarios de leche. En el 2003 se decidió reactivarla con base en el siguiente plan de inversión:

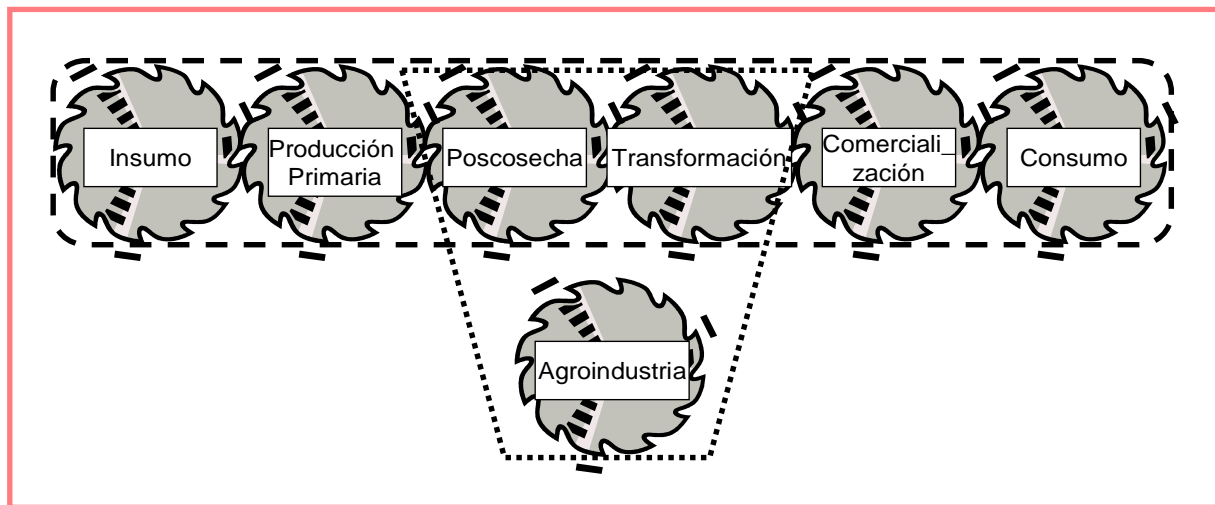
<b>FASES</b>	<b>Costos \$ dólares</b>
Fase de inversión – Año 1	53 032,00
Fase operacional	
Año 2	57 372,00
Año 3	77 348,00
Año 4	97 323,00
Año 5	97 323,00

De acuerdo con las proyecciones realizadas, a partir del año 6, los ingresos por ventas se estimaron en un promedio de 145 000 dólares anuales, con una utilidad acumulada para el periodo de 36 137 dólares.

Como se observa, los costos de operación son superiores a los de inversión. Esta es una característica de buena parte de las AIR que con frecuencia no es considerada, lo que origina que se coloque gran énfasis en lograr financiamiento y apoyos para la inversión, descuidando la necesidad de capital de trabajo para garantizar la operación.

**Fuente:** Adaptado de Peña M. e Infantes J. Informe de trabajo del 2005. Oficina del IICA en Colombia.

## La agroindustria como componente de una cadena agroproductiva



### 3.5 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, de la madera o el trabajo del fique\*. Generalmente, en este tipo de agroindustria se obtienen productos que se convierten en materia prima de otros procesos industriales.
- 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, rapadura o dulce de tapa, 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, en Colombia y Ecuador; las agroempresas de bocadillo -dulce a base de guayaba-, en Colombia; buena parte de 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 paneleros 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.

### 3.6 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 –SYAL–.

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 colectivas<sup>14</sup>.

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.

---

<sup>14</sup> 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>

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 tiempo<sup>15</sup>.

## Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SYAL)

Los SYAL, 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”<sup>16</sup>.

Un reciente estudio realizado sobre el tema en el caso de las queserías artesanales de Cajamarca en el Perú<sup>17</sup>, 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.

<sup>15</sup> Macías A. (2001). El Cluster en la Industria del Tequila en Jalisco. México: Centro Universitario del Sur, Universidad de Guadalajara

<sup>16</sup> 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/ddesarrollorural20.PDF>

<sup>17</sup> Adaptado de: Boucher, François; Guégan Marie. (2004). Queserías Rurales en Cajamarca. IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD, ITDG UE.



- 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 existencia de relaciones de competencia entre los 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.

### **El SYAL de queserías en los alrededores del Volcán Turrialba, Costa Rica**

En las faldas del Volcán Turrialba, en el centro de Costa Rica, se encuentra una concentración importante de unidades de fabricación de queso.

De ellas, 150 son de carácter artesanal, de las cuales las primeras datan de fines de la década de 1910. Éstas transforman casi exclusivamente su propia producción de leche y venden sus quesos generalmente mediante sus redes familiares y sociales.

Además, hay unas 25 miniplantas queseras que comenzaron a funcionar en su mayoría a fines de los años 80 mediante la intervención de un convenio de cooperación entre los gobiernos suizo y costarricense. Las miniplantas sólo se abastecen en un 50 por ciento con leche de la región e importan el resto de otras zonas.

En general, los consumidores consideran el queso producido en la región como de alta calidad y valoran el hecho de que sean fabricados con procesos tradicionales transmitidos de generación en generación, aun cuando esto resulta difícil de sustentar, por cuanto no se observan características específicas que lo diferencien de otros quesos frescos.

Las relaciones entre los productores de leche y los fabricantes son tensas, debido a que los primeros, en muchos casos son también productores de queso, lo cual genera un conflicto de intereses. Aunque existe una oportunidad potencial para ambas partes, la falta de vínculos de confianza perjudica el desarrollo del sistema, pues por una parte los queseros artesanales tienen un mercado inestable para sus productos, mientras las miniplantas deben incurrir en el costo de transportar leche de otras regiones.

Dos asociaciones diferentes de queseros existen en la zona: la que agrupa a las miniplantas y la que reúne a los queseros artesanales. Ambas se crearon principalmente con el fin de solicitar fondos al Programa de Reconversión Industrial del CNP. Una señal positiva es que las dos organizaciones trabajaron unidas para desarrollar la Primera Feria Nacional del Queso (Expoferia) en agosto del 2002.

**Fuente:** Cascante, Marisela (2002) Estudios de Caso sobre Sistemas Agroalimentarios Localizados, Universidad Nacional de Costa Rica.

### **3.7 Concluyendo sobre el caso**

**Ahora que hemos podido confrontar nuestros conocimientos previos con los contenidos de la unidad, responda a las preguntas aprovechando al máximo sus nuevos aprendizajes.**

1. ¿Cuáles considera usted que son los factores que explican los logros alcanzados en la comunidad de Salinas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Qué lecciones saca usted del caso de Salinas que puedan ser aplicadas o consideradas en su empresa asociativa rural?

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cómo se percibe el efecto del éxito de la actividad agroindustrial en el desarrollo del territorio donde ésta se ha localizado? ¿Algo similar puede Usted identificar en la realidad del entorno de su empresa asociativa?

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Dentro de su experiencia, puede usted identificar iniciativas que no se hayan consolidado o resultados negativos que le hayan servido para aprender, mejorar y generar nuevas ideas y negocios?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### **3.8 Ejercicio de aplicación grupal**

1. Dentro de la realidad de su empresa asociativa rural, identifique a qué productos de los que ustedes comercializan actualmente se les podría agregar más valor y qué procesos deberían aplicársele para lograr esto (clasificación y selección, conservación, transformación, empaque, marca, etc.).
2. ¿Qué se necesitaría para incorporar esos procesos y desarrollar o mejorar los productos? ¿Qué riesgos se correrían al tomar esa decisión?
3. Identifique cuáles son las características de los productos de su empresa asociativa rural que más valoriza el consumidor.
4. ¿Algunas de las características señaladas en el numeral anterior están relacionadas con el territorio donde está localizada su organización? Responda considerando el origen de las materias primas, los insumos empleados en la producción, la transformación o el empaque y la tecnología utilizada.
5. Si su respuesta a la pregunta 4 fue afirmativa, ¿qué acciones sugeriría usted a la organización para valorizar esas características especiales, u otras similares y emplearlas como elementos de diferenciación en los mercados y de base de su promoción y mercadeo? Considere si algunas de estas acciones pueden ser de carácter colectivo, en el caso de que su empresa asociativa haga parte de una concentración agroempresarial.

### 3.9 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 a varios países de América Latina son: las unidades donde se beneficia el café y el cacao; los trapiches para la producción de panela, chancaca o dulce de tapa; 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 –SYAL-, 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.

### 3.10 Evaluación de la unidad

**Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:**

1. ¿Dentro del ámbito de acción de su empresa asociativa, 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. ¿Cree usted que su empresa asociativa rural hace parte de un sistema agroalimentario localizado (SYAL)? Justifique su respuesta.
4. ¿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**

## GLOSARIO

- **Acción colectiva:** iniciativa de un grupo motivado por un objetivo compartido para producir un bien colectivo o bien común<sup>18</sup>.
- **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 pesca<sup>19</sup>.
- **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 costos que supone medir aquello que se está transando y supervisar el cumplimiento de acuerdos. En general no existen definiciones precisas de este concepto, pero se reconoce que son los costos asociados a establecer, supervisar y hacer cumplir contratos<sup>20</sup>.
- **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”<sup>21</sup>.
- **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 Estado<sup>22</sup>.
- **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.
- **Fique:** fibra vegetal conocida con el nombre científico de *Agave spp.* conocida también como cabuya, agave, estopillo, yaxci, ceniza, tuxtleco, mescal o sisal agave. Se utiliza para elaborar artesanías y empaques como sacos.

---

<sup>18</sup> Adaptado de Mancar Olson (1965 traducido al español en 1992).

<sup>19</sup> FAO (1997). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación.

<sup>20</sup> 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>

<sup>21</sup> García, Miguel (2005). Los Agronegocios en el Nuevo Milenio, COMUNICA ONLINE, Edición I, Año 1.

<sup>22</sup> Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de la Naciones, Buenos Aires, Vergara.

- **Globalización:** según el Banco Mundial la globalización “es un cambio general que está transformando 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 puras, ganadas por la empresa. Las utilidades de operación son puras en el sentido de que ignoran cargos financieros o gubernamentales y miden sólo las utilidades obtenidas en las operaciones.
- **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 mundial<sup>23</sup>.
- **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
- **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 competencia<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Web Institucional de la Organización Mundial del Comercio. Disponible en [www.wto.org](http://www.wto.org)

<sup>24</sup> Jáuregui, Ana (2003). Estrategia y Ventaja Competitiva, Colombia. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>

## REFERENCIAS

- **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](http://www.mag.go.cr/congreso_agronomico_XI/a50-6907-I_471.pdf)
- **García, M.** 2005. Los agronegocios en el nuevo milenio, COMUNICA 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 –CADIAC-, IICA, San José, 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. Disponible en [http://www.agrocadenas.gov.co/cacao/cacao\\_descripcion1a.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/cacao/cacao_descripcion1a.htm)
- **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>
- **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>