



# Acceso de Campesinos pobres a Mercados Dinámicos

*Conferencia Electrónica*

Serie de documentos conceptuales sobre la microempresa rural



*ACCESO DE CAMPESINOS POBRES  
A MERCADOS DINAMICOS*  
**CONFERENCIA ELECTRONICA**



## PRESENTACION

El Programa FIDAMERICA en conjunto con el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y El Caribe, PROMER (FIDA-IICA) y el Grupo Chorlaví realizaron entre el 16 de abril al 11 de mayo del 2001, la segunda Conferencia Electrónica "Accesos de Campesinos Pobres a Mercados Dinámicos", que congregó a participantes de distintos países de América Latina y Europa. A través de este esfuerzo, se ha querido indagar en las posibilidades reales de los campesinos pobres, para avanzar más allá de la producción orientada al autoconsumo y a los mercados locales. Los aportes, de orden conceptual y práctico, recogidos en esta conferencia electrónica, muestran que esto es posible; para ello es fundamental un cambio de perspectiva que apunta a conocer las características y preferencias de nuevos y más dinámicos mercados.

Lo anterior requiere de apoyos concertados entre los organismos que actúan a nivel local, en materia de producción, innovación tecnológica, capacitación, organización, etc. Este es el desafío actual, definido en un contexto de mercado cada vez más competitivo y con un mayor nivel de exigencia.

Agradecemos el aporte de todos los conferencistas con quienes compartimos la necesidad de contribuir al dialogo y promover nuevas iniciativas orientadas a fortalecer el acceso de los campesinos pobres a mercados dinámicos.

Santiago de Chile, 2001

---

### PROMER

Las ideas y planteamientos contenidos en este documento son propias de los autores y no representan necesariamente el criterio de FIDA e IICA.

Copyright© 2001 PROMER  
Inscripción Registro de Propiedad Intelectual N° 127.084  
ISBN 956-8064-16-8

Edición y supervisión técnica: Waldo Bustamante, Anibal Monares y Renán Hernández  
Edición de textos: Pamela Pequeño  
Diseño de la colección: Mariana Babarovic

# INDICE



INTRODUCCIÓN .....	5
EQUIPO TÉCNICO .....	6
PROGRAMA .....	7
ESTUDIOS DE CASOS .....	9
1. Exportación de Café Orgánico por los Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, Chiapas, México .....	9
2. Fufumrama, Organización de Mujeres Productoras de Mariposas en Cautiverio en Costa Rica .....	16
3. Elaboración y comercialización de conservas de leche de cabra por la Asociación Civil "El Titiriji", Venezuela .....	21
4. Producción y comercialización de café orgánico, por organizaciones de productores en Guatemala .....	26
5. Valor agregado a la carne de caprino por la Asociación de Productores Caprinos (ASOPROCA), Venezuela .....	32
6. Artesanías Wichís: del monte chaqueño a la Internet .....	36
7. La Cooperativa Agrícola Integral Campesina de Beni, Bolivia .....	42
8. Agroexportación de maca por los Pequeños Productores Andinos de Pasco .....	47
9. Agrigunga Ltda.: una empresa productora de espárragos para la exportación para financiar el desarrollo de la comuna Engunga, Ecuador .....	53
10. Un caso exitoso: el agronegocio familiar del jengibre en Tapiraí, Brasil .....	58
11. Anapqui: una experiencia en el comercio de productos ecológicos .....	64
SÍNTESIS FINAL .....	70
EVALUACIÓN .....	81

## INTRODUCCION

En respuesta a los cambios en las políticas económicas implementadas en América Latina en los últimos años, y a las tendencias en los mercados convencionales, numerosas comunidades y organizaciones rurales han iniciado procesos de vinculación a mercados dinámicos y no tradicionales (exportaciones no tradicionales, productos exóticos o de "boutique", mercados de productos orgánicos, supermercados, cadenas de restaurantes, agroindustrias, etc.)

En ese proceso, han debido enfrentar desafíos tecnológicos, organizativos, de control de calidad, de acceso a nuevas fuentes financieras, de gestión y administración, de asistencia técnica y capacitación, de marketing, etc. Asimismo, estas experiencias se han dado bajo determinados contextos institucionales y de políticas públicas, cuya incidencia es determinante de los ritmos, naturaleza y resultados de los procesos locales.

Si bien estos desafíos siempre son importantes, ellos son mayores y más complejos cuando los actores de la experiencia son campesinos pobres, cuyo punto de partida es más adverso en cuanto a su dotación de recursos, experiencia de relación con agentes comerciales, acceso a mercados, etc.

La Conferencia Electrónica tiene el objetivo de rescatar y socializar el conocimiento generado por experiencias de acceso a mercados dinámicos por campesinos pobres, con el fin de apoyar la multiplicación de este tipo de iniciativas y, especialmente, de contribuir a que sus resultados sean positivos y sustentables en el tiempo.

En este sentido, se espera que la discusión pueda identificar "buenas prácticas" que sean de utilidad para quienes, en el sector rural, están intentando poner en marcha y gestionar este tipo de iniciativas con campesinos pobres.

Participan en la conferencia más de 800 personas provenientes de todos los países de América Latina, y de algunos de Europa, Asia y América del Norte, que aportan la experiencia de gobiernos, de organizaciones campesinas, de técnicos y profesionales de campo, de ONGs, de organizaciones dedicadas al mercadeo, de organismos internacionales, y de investigadores y académicos.

Este diálogo está organizado en cuatro secciones, cada una de ellas apoyada por varios estudios de caso elaborados por los propios actores de esas experiencias concretas. No son, por supuesto, trabajos académicos, pero tienen la riqueza de la experiencia práctica y cotidiana.

Las secciones en que se organiza el diálogo son:

1. Los mercados dinámicos
2. La construcción de capacidades locales
3. Los agentes de cambio
4. Conclusiones y líneas de acción para el futuro

Los documentos y mensajes de esta conferencia electrónica, así como los estudios de caso y otras informaciones, están disponibles en la siguiente Página Web:

<http://www.fidamerica.cl/mercados>

## EQUIPO TECNICO

### Moderadores

Julio A. Berdegú

Coordinador de FIDAMERICA

Casila 228 - 22, Santiago, Chile

Fax + (56-2) 236 45 58

[jberdegue@rimisp.cl](mailto:jberdegue@rimisp.cl)

### Asistentes

Julia Bade

RIMISP

[jbade@rimisp.cl](mailto:jbade@rimisp.cl)

### Servicios Computacionales

Administración de Listas

[listas@rimisp.cl](mailto:listas@rimisp.cl)

E\*Services

[webmaster@e-services.cl](mailto:webmaster@e-services.cl)

# PROGRAMA

Semana 1  
16 al 20 de Abril

Los mercados

1. ¿Cómo se identifican las oportunidades de acceso a mercados dinámicos?
2. ¿Qué tipos de incentivos necesitan los campesinos pobres para orientar su producción a estos mercados?
3. ¿Los mercados locales o regionales pueden ser mercados dinámicos que permitan disminuir significativamente la pobreza?
4. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones de los mercados especiales, como los de productos boutique, los mercados "Fair Trade", los mercados orgánicos o ecológicos, etc.?
5. ¿La diferenciación y la agregación de valor son indispensables para que los campesinos pobres tengan acceso a mercados dinámicos?

Estudios de casos

México. Exportación de café orgánico por los indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, Chiapas, México.

Costa Rica. FUFUMRAMA, Organización de mujeres productoras de mariposas en cautiverio.

Venezuela. Elaboración y comercialización de conservas de leche de cabra por la Asociación Civil "El Titiriji".

Semana 2  
23 al 27 de Abril

La construcción de capacidades locales

1. ¿Cómo se logran altos niveles de productividad y de calidad?
2. ¿Cómo se asegura una buena administración y gestión empresarial?
3. ¿Cómo se organiza el mercadeo y cómo se gestiona la relación con los clientes y proveedores?
4. ¿Cómo se forman recursos humanos locales?

Estudios de casos

Guatemala. Producción y comercialización de café orgánico, por organizaciones de productores en Guatemala.

Venezuela. Valor agregado a la carne de caprino por la Asociación de Productores Caprinos (ASOPROCA).

Argentina. Artesanías Wichís: del monte chaqueño a la Internet.

Bolivia. La Cooperativa Agrícola Integral Campesina de Beni.

Semana 3  
30 de Abril a 4 de Mayo

Los agentes de cambio

1. ¿Qué tipo de organizaciones necesitan los campesinos pobres para enfrentar mercados dinámicos?
2. ¿Qué tipos de agentes externos son útiles para estos objetivos, y qué papel deben cumplir?
3. ¿Qué deben hacer, y qué no deben hacer los gobiernos y sus agencias?

Estudios de caso

Perú. Agroexportación de Maca por los pequeños productores andinos de Pasco.

Ecuador. Agrigunga Ltda.: una empresa productora de espárragos para la exportación para financiar el desarrollo de la comuna Engunga.

Semana 4  
7 al 11 de Mayo

Síntesis

1. Se discutirá un borrador de documento de síntesis de la discusión, resultados y conclusiones
2. Se discutirán posibles líneas trabajo prioritarias para las organizaciones campesinas, ONG, proyectos y agencias de gobierno y organismos internacionales

Brasil. Producción y exportación de jengibre.







# 1. EXPORTACION DE CAFE ORGANICO POR LOS INDIGENAS DE LA SIERRA MADRE: DE MOTOZINTLA, CHIAPAS, MÉXICO

José Antonio Mendoza y Jorge Pino  
Fideicomiso de Riesgo Compartido, SAGARPA  
dgeneral@sagar.gob.mx y jorge.pino@sagar.gob.mx  
Jorge Aguilar Reyna y Edgardo Mota Martínez  
ISMAM  
cafemaya@starmedia.com  
emaota60@hotmail.com  
ismamchiapas@laneta.apc.org



## La experiencia de desarrollo

Este documento presenta la experiencia de la Sociedad de Solidaridad Social Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAN), conformada en su totalidad por productores de origen maya, esto es Tzotziles, Tojolabales, Mames, Jacaltecos, Cakchiqueles y Mestizos.

Actualmente, el ISMAM abarca 196 comunidades distribuidas en las regiones socioeconómicas del Soconusco, Sierra, Centro y Selva del Estado de Chiapas. Agrupa a 1,240 socios. De ellos, el 98% son ejidatarios y 2% pequeños propietarios, con superficies entre una y diez hectáreas, quienes suman una superficie de producción total de 4,500 ha. Los productos que obtienen son maíz, hortalizas, miel y café orgánico.

La región de estudio se ubica en el sur del Estado de Chiapas, en el Sureste mexicano. Cuenta con una población de 800 mil habitantes y comprende tres grandes regiones geográficas: la Costa, la Sierra y el Soconusco.

## Situación inicial

Los pequeños productores indígenas y campesinos sufren la experiencia de la desorganización, manipulación política, fraudes electorales, imposición de gobernantes, sobre-explotación de la tierra,

destrucción paulatina de selvas y bosques, baja productividad, uso a veces excesivo de insumos agroquímicos, mala calidad de los productos del campo, falta de control de los procesos de transformación de la materia prima en productos terminados, alejamiento de los centros de comercialización y del financiamiento, y créditos condicionados a la militancia política.

El efecto inmediato se observa en la destrucción del hábitat y de la cultura. Pérdida de conocimientos e identidad, deforestación, incendios y erosión. Las oportunidades de generar alternativas de vida son escasas y comienza la migración especialmente de jóvenes, que llegan a las ciudades a subemplearse, dejando en la región el hambre, las enfermedades y la miseria.

Esta realidad ha llegado al extremo de un grave conflicto social cuando un grupo de indígenas ha tomado la opción de las armas como vía de solución, desencadenando el derramamiento de sangre que no ha terminado, a pesar de un largo e intenso proceso de negociación.

## El proceso

En 1970, la diócesis de Tapachula comienza a acompañar a las comunidades indígenas buscando alternativas a su



problemática. En un principio, se realizaron sólo acciones asistenciales y después se fue desarrollando un trabajo más articulado entre la teoría y práctica.

Cuando la Comisión de Cooperativas de la Diócesis reconoce que, para avanzar en el proceso de organización, se hace necesario dedicarle mayor atención, se constituye el Centro de Agroecología San Francisco de Asís Asociación Civil (CASFA A.C.), para que un equipo de profesionales comprometido y respetuoso de las estructuras pastorales y culturales existentes, continúe construyendo esta experiencia a partir de la sabiduría y valores ancestrales de los pueblos indios, los cultivos, semillas, abonos orgánicos, técnicas de producción y diversidad de los ecosistemas.

Gradualmente surgieron en cada comunidad pequeños grupos de trabajo en común y, más tarde, organizaciones sociales regionales. Se buscó una solución integral tomando como eje la actividad económica que cada grupo afronta: cafetaleros, cacaoteros, jornaleros agrícolas sin tierras, horticultores y pescadores. Las principales organizaciones participantes en esta experiencia, fueron las ocho siguientes: Productores Orgánicos de Chiapas “La Iguana Sana” ARIC; Cooperativa “La Palma”; “Kay Kap Fruto amargo” SSS, “K’Nan Choch Nuestra Madre Tierra” SSS, “Indígenas de la Sierra Madre Motozintla San Isidro Labrador” SSS, “La Flor de la Sierra” SSS, Fuerza Liberadora” SSS y “Unión de Productores Orgánicos San Isidro Siltepec” SSS.

En 1985, la Comisión de Cooperativas de la Sierra de Chiapas, convocó a una reunión para analizar la problemática que, en ese momento, vivían los pequeños productores indígenas.

Como resultado de esta reunión, surgió ISMAM en el municipio de Motozintla, Chiapas. En 1986, se eligió la primera directiva y se definieron y aceptaron los principios y el reglamento de la organización. Dentro de sus principios, se establece que para pertenecer a la organización debe ser agricultor que utilice 100% productos naturales y participar en

trabajos comunitarios organizados.

La autoridad máxima de la sociedad, es la Asamblea de Delegados de cada una de las 55 zonas en que se encuentra dividida el área de influencia. La Asamblea tiene un Comité Ejecutivo y un Comité de Vigilancia, así como el área técnica, la de acopio, la contable, de transporte, comercialización y beneficio.

Así mismo, se cuenta con un reducido pero profesionalizado Consejo de Administración, debajo del cual hay cinco Departamentos: de Formación y Acompañamiento a Grupos de Trabajo Común Organizado (TCO); de Elaboración de Estudios y Proyectos; de Contabilidad y Administración; de Difusión y Publicaciones, y de Créditos. Las labores del Consejo de Administración son de implementar los mandatos de los socios, el trabajo común organizado (TCO), el concepto metodológico de la producción orgánica, la educación cooperativa, la visión de vida y economía rural (no destruir al generar alimento, sino el respeto a la ecología y la producción campesina).

La finalidad de ISMAM es recuperar una antigua tradición de lucha y una demanda insistente de buscar espacios de organización en la cada vez más difícil situación de los indígenas y campesinos del sur de México, de los cuales el 89% se dedica a las actividades agropecuarias. ISMAM tiene como propósito fundamental lograr la autosuficiencia alimentaria de la familia de sus socios, producir para comer y después para vender, realizar actividades de auto capacitación, tanto para la producción, como industrialización y comercialización directa de la producción, eliminando al intermediario. Lo anterior, con el fundamento de revalorizar la tecnología tradicional y de seguir una estrategia de protección a la naturaleza, mediante el uso de tecnologías agroecológicas para la autosuficiencia y diversificación de cultivos.

Para ello, ha desarrollado una técnica agroecológica propia, que no sólo mejora la calidad de los productos e incrementa la

producción, si no que contribuye básicamente al sostenimiento del medio ambiente, evita la dependencia, la contaminación, mejorando nuestros ingresos y conservando los recursos naturales.

Desde el punto de vista económico, sin menoscabo de las hortalizas y miel orgánicas, el café orgánico es el producto de mayor importancia para la organización. Se cuenta con 5,100 has de este cultivo sobre suelos volcánicos.

Se produce café de altura, el cual comprende un conjunto de actividades, como los siguientes: fertilización mediante composta elaborada en cada parcela por el productor; control integral de plagas con el uso de *Cephalonomia stephanoderis* y *Bauveria bassiana*, desombre, deshije, agobio, establecimiento de viveros con semilla de variedades nativas; eliminación manual de hierbas; diversificación de cultivos para el autoconsumo; utilización de mano de obra familiar; contratación eventual de trabajadores externos en condiciones dignas; trazo de curvas de nivel y construcción de terrazas; barreras vivas y muertas; cultivo de plantas de sombra fijadoras de nitrógeno; control de calidad en el beneficiado húmedo y el secado al sol, así como un estricto control de calidad en su industrialización.

El ciclo de producción se inicia con el establecimiento de semilleros de las variedades Arábica, Borbón y Robusta, en los meses de marzo y abril. La siembra se realiza en los meses de mayo y junio. Después de la cosecha, de octubre a febrero, se aplica fertilizante orgánico. La cosecha y el acopio de café se lleva a cabo de noviembre a mayo, y la comercialización del producto, de enero a noviembre. Cada uno de los productores beneficia su café en su propia instalación. El acopio de café, se lleva a cabo en cada una de las comunidades por algún integrante de la sociedad. Una vez que se tiene un volumen suficiente para transportarse, se solicita que se envíe un vehículo desde Tapachula para recoger el café y llevarlo al beneficio seco

ubicado en esa ciudad.

Al recibir el café en el beneficio, se clasifica según la calidad y se extiende un recibo donde se especifica el volumen que se recibió, la calidad del producto y precio de compra garantizado. De ahí pasa al proceso de descascarillado y selección del grano en forma mecanizada y, manualmente, se retiran los granos manchados, se envasa en costales y se almacena en estibas de acuerdo a la calidad del café.

El fertilizante orgánico se elabora utilizando estiércol de diferentes animales, pulpa de café que resulta del beneficio realizado por cada campesino, hierba verde y humus de madera. Se le adicionan bacterias para acelerar la pudrición de los sustratos. También, se ha comenzado a utilizar de vermicomposta.



Actualmente, se encuentra funcionando una planta torrefactora para el proceso de tostado, molido y envasado de café con capacidad de dos toneladas por hora. En esta planta, la calidad del café envasado se determina con base en el porcentaje de imperfecciones que tenga. Así, el café europeo contiene 1.5%, el americano 2.5% y el nacional prima lavado de 8% a 20% de imperfecciones.

Se tiene registrada la marca de café MAM. Para sus actividades han recibido apoyos de diferentes instituciones, tanto para el beneficio de café como para la renovación y mejoramiento de sus cafetales. También, ha contado con apoyo para la promoción de la marca y la comercialización de la miel. Entre estas instituciones se encuentran FIRA, BANRURAL, FONAES, SECOFI, SAGARPA y el Gobierno del Estado.

ISMAM cuenta además, con un laboratorio para la producción del parasitoide *Stephanoderis cephalnomía*, utilizado en el control biológico de la broca del café.

## Resultados

Se cuenta con una organización sólida, participativa y bien representada. Poco más



de 1,500 familias se han visto beneficiadas al organizarse a nivel comunitario y en estructuras regionales legalmente constituidas.

A lo largo de 15 años, ISMAM ha exportado más de 450,000 quintales, con un valor de US\$ 50 millones. Se tiene una producción promedio anual de 80 mil quintales de café orgánico de alta calidad que se exporta a 14 países, lo que garantiza contar con el producto para un programa de expansión de los mercados. La organización posee una marca de café reconocida como Gourmet “Café Mam”, autentico café de altura.

Se ha consolidado una comercializadora ISMAM Maple S.A. de C.V. en la ciudad de México, la cual desplaza los productos y abre nuevas plazas de atención en ciudades de interés para el mercado. Actualmente, se cuenta con nueve distribuciones regionales, incluida la de la capital.

La planta torrefactora para el tostado y molido se encuentra trabajando a su capacidad. Cabe mencionar que es la única en el Estado de Chiapas, como primer productor nacional, siendo México el quinto país productor mundial de café.

En esta planta, se envasa el café soluble. Las presentaciones en lata son de 370, 500 y 1,100 gr. y, en bolsa, de 250, 500 y 1,000 gr. de café para exportación. Además, se tiene el café popular al que se le agrega azúcar y se vende en bolsitas de 30 gr.

Con el uso de técnicas ecológicas, se obtiene un producto de muy alta calidad certificado por OCIA de Estados Unidos y Naturland de Alemania. ISMAM garantiza el cumplimiento de normas de calidad orgánica desde la parcela hasta el barco utilizado para enviar el producto a Argentina, Austria, Finlandia, Dinamarca, Suiza Bélgica, Francia, Holanda, Alemania, España, Australia, Israel y Japón. IMAM participa en los nichos del mercado europeo y en el de productos orgánicos. Además, cuenta con la certificación del café orgánico por Agencias Certificadoras como O.I.A. de Argentina.

A ISMAM se le otorgó en México el Premio

Nacional de Exportación 1995. Igualmente, recibió el Premio Internacional de la Mejor Imagen de Marcas otorgado en Ginebra, Suiza. Se ha mantenido la calidad del café durante siete años continuos.

Así mismo, producen 25 toneladas de miel de abeja orgánica procesada y envasada para el mercado nacional, donde se consigue el mejor precio. Otras cooperativas hermanas han iniciado procesos de producción orgánica de verduras, caco y soya. Se ha introducido la producción de hortaliza orgánica que se comercializa a través de la organización hermana K'NAM CHOCH, en forma de verduras precocidas empacadas.

Se ha mejorado la nutrición de las familias de los socios, produciendo sus propios alimentos. Se ha evitado el endeudamiento y la venta o abandono de las tierras. Al contrario, se están comprando activos como 300 hectáreas de tierra, 27 vehículos para el transporte, centro de capacitación, planta agroindustrial para beneficio seco, torrefactora, 1,321 beneficios húmedos ecológicos y patios de secado (cada productor tiene el suyo), patentes y marcas ISMAM-Bio. Estos activos tienen un valor aproximado de US\$ 45 a 50 millones. Lo más importante, es que buena parte de estas inversiones se han hecho en las propias comunidades, contribuyendo a su desarrollo.

En más de 10 mil hectáreas de todos los ecosistemas de la región, se han experimentado y aprobado las prácticas de la agricultura orgánica y revalorizado los conocimientos ancestrales de la agricultura indígena.

Por la forma de producir se generan más de 12 mil empleos permanentes en las comunidades. Así mismo, se han generado 150 empleos directos para hijos de los socios en los procesos de transformación agroindustrial.

El ingreso familiar de los socios ha aumentado en 30%. El precio garantizado al productor es de \$ 800 por quintal (aproximadamente US\$ 81). Se tiene mayor

arraigo de la familia en la comunidad al tener fuertes ingresos.

Con el uso de parasitoides orgánicos producidos por la propia organización, se ha disminuido en 20% el daño provocado por la broca del café.

Cada año, los ríos de la región se han dejado de contaminar con aproximadamente 3,600 mil ton de pulpa de café, la que ahora se recicla para incorporarla como abono orgánico.

Se han realizado campañas modestas de difusión y publicidad en TV y radio, con recursos propios. En la radio, se optó por canjear producto, por tiempo de publicidad. De igual forma, se cuenta con un proyecto de ecoturismo el cual contempla el apoyo de compradores de productos orgánicos, como promotores de dos paquetes o recorridos: Recorrido de Café y Recorrido de La Costa. Se ha abierto un dialogo respetuoso con el Estado y se han hecho esfuerzos por superar la lógica productivista de algunas instituciones, tanto del sector gubernamental como de organizaciones no gubernamentales y centros de investigación.

Se ha transmitido la experiencia a otros campesinos del país y a nivel de América Latina. Los asesores de ISMAM han sido invitados a foros internacionales relacionados con la agricultura orgánica y la posición indígena ante los tratados de libre comercio. En Tapachula, Chiapas, se realizó el primer encuentro Internacional de cafecultura orgánica promovido por La Federación Internacional de Movimientos de la Agricultura Orgánica.

Ante el levantamiento armado en el Estado de Chiapas, se han realizado foros, ofreciendo respuestas a partir de experiencias concretas.

### Perspectivas

En los próximos años, se trabajará para el logro de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la difusión e intensificar la publicidad, invirtiendo recursos propios y consiguiendo apoyos, a favor del desarrollo

de los indígenas, para concientizar a los consumidores que demanden productos social y ambientalmente responsables.

2. Ampliar y consolidar la red de distribución nacional, estableciendo oficinas de venta en los principales centros de consumo del interior, centro y norte del país.
3. Acrecentar la organización en torno a proyectos productivos.
4. Mejorar la calidad de los productos y lograr consolidar una empresa de alta rentabilidad.
5. Promover la asociación entre empresarios solidarios y organizaciones indígenas de productores, para el desarrollo de nuevos productos que contemplen los criterios de sustentabilidad y responsabilidad antes expuestos; así como, obtener como primer paso una alianza estratégica con una empresa extranjera, para adquirir una planta solubilizadora.
6. Cambiar el mercado de exportación a Europa, de café verde a procesado. Además de exportar a los 14 países con quienes se ha logrado, se pretende introducir el producto en el mercado inglés.
7. Establecer nuevas marcas para exportar a la comunidad latina de Estados Unidos.
8. Atender, en primer lugar, procesos que favorezcan el derecho de las poblaciones a producir su propio alimento y evitar el vergonzoso espectáculo de ver campesinos con hambre y continuar mejorando el nivel de vida de los socios de ISMAM.
9. Favorecer los esfuerzos por sistematizar e investigar las experiencias, proyectos y procesos de las comunidades que han sido significativas en el combate a la pobreza. Ello, para que sirva de base a la elaboración de material didáctico adecuado y suficiente; así como, para la formación de profesionales que sean sensibles a la sabiduría local y que generen investigaciones aplicadas, sencillas, prácticas y de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad.
10. Fomentar la cooperación entre los diversos sectores de la población. Particularmente, proponemos vincular y





generar conciencia en los consumidores para que demanden productos socialmente responsables, a través de campañas de educación a los consumidores.

#### Factores de éxito y de fracaso

Dentro de la experiencia vivida, hay que considerar factores de éxito y de fracaso:

##### Factores de éxito

1. Apoyar los programas integrales de desarrollo humano que los productores organizados planteen, para sentar las bases de un auténtico desarrollo rural mediante la capacitación teórica y práctica y el intercambio de experiencias de campesino a campesino.
2. Promover metodologías participativas donde se involucre a los productores en el análisis y reflexión de su problemática y, a partir de ello, la puesta en práctica de acciones concretas que den respuesta a los problemas locales, con miras a resolver en conjunto los problemas globales.
3. Atender, en primer lugar, procesos que favorezcan el derecho de las poblaciones a producir su propio alimento y a nutrirse de los mismos, favoreciendo prácticas de autoconsumo entre los productores, y evitando el vergonzoso espectáculo de ver campesinos con hambre. Sólo después, promover la producción de excedentes así como el transporte, control de calidad, industrialización y mercadeo, favoreciendo el control por las mismas organizaciones de productores.
4. Trabajar, en forma organizada, con el enfoque de productos orgánicos que ha permitido la apertura de los mercados nacionales e internacionales. Para ello, ha sido indispensable tener medidas internas de control, para obtener productos de alta calidad y competitivos en los mercados.
5. Las campañas de difusión y promoción de los productos, utilizando medios masivos de comunicación, han sensibilizado a los consumidores y han aumentado la demanda de productos orgánicos de origen en las comunidades indígenas del estado de Chiapas.

6. Es indispensable la capacitación de las personas participantes en el proyecto, en todos los niveles, que van desde la producción en campo, la industrialización y la comercialización.

7. El logro de buenos resultados propios permite recuperar la confianza en sí mismos y la autoestima.

8. Se ha contado con un equipo de asesores técnicos y capacitadores especializados para la elaboración de diagnósticos, planes de trabajo, planes y organización para el trabajo en común, auto evaluaciones, producción de cultivos orgánicos, industrialización y comercialización, educación alternativa, elaboración de proyectos de inversión y gestión de recursos. Este equipo de profesionales especializados le ha dado una dimensión diferente al proyecto y a la organización.

9. La participación de los asociados en la toma de decisiones y el liderazgo real y honesto de los representantes, favorece la capacidad de gestión.

10. Se estableció una marca y una etiqueta de identificación de los productos de ISMAM.

##### Factores de fracaso

1. La población indígena, en general, continúa con un grave deterioro de sus condiciones de vida. Persisten conflictos graves entre comunidades, falta diálogo y reconciliación.

2. Los créditos están sujetos a tasas de interés muy altas.

3. La educación de los niños aún no responde a las necesidades de la comunidad, continúa el desarraigo y pérdida de valores e identidad propios.

4. Falta mayor participación de la mujer en la dirección de la vida de las comunidades y continúa el machismo.

5. Hay desánimo y frustración que tiende a generalizarse como consecuencia de fuertes tensiones por anhelos de justicia no concretados.

6. Crece la ganadería extensiva, y los cultivos

de plantación continúan contaminando y empobreciendo los ricos suelos tropicales.

7. La vida marina sigue siendo fuertemente afectada por sedimentos producto de la erosión y por residuos tóxicos.

8. La vida silvestre se encuentra seriamente amenazada.

9. Los ecosistemas se siguen quemando, destruyendo y contaminando a un ritmo cada vez mayor.

10. En 1998, se sufrió la sequía más prolongada registrada, y los incendios más destructivos. Luego, cuando llovió sobre suelos erosionados, provocó que los ríos se desbordaran arrasando pueblos enteros, interrumpiendo carreteras y vías férreas, destruyendo puentes y hubo un saldo impreciso, pero elevado de muertos. Como el trabajo de conservación es aún pequeño, muchos de los terrenos fueron arrasados.

11. La intervención exógena de las ONG's y gobiernos que tratan de imponer, desde afuera, el proceso copiado a ISMAM, en lugar de generar el desarrollo endógeno.

### Lecciones aprendidas

Para generar un permanente proceso de crecimiento humano, debe iniciarse en promover la recuperación de la autoestima de las comunidades indígenas y campesinas, dignificar la propia identidad del pueblo, para que, de ahí, surjan alternativas concretas, un cambio de actitud y una participación consciente y comprometida, en lugar de una lucha entre ricos y pobres.

El trabajo común organizado es una respuesta de las comunidades que quieren ser sujetos de su propio desarrollo. Ayuda a capacitarse para vencer el egoísmo, la miseria y la explotación, y responder a los desafíos de la realidad y a enfrentar mejor el futuro.

En ISMAM, el desarrollo rural es un proceso permanente de reflexión - acción en donde los habitantes del campo, toman conciencia de la situación en que viven y proponen acciones de solución dentro del marco legal. Entendemos la función del gobierno, como

una acción animadora y facilitadora de tal proceso. Ningún programa de desarrollo impuesto desde el exterior, por más bien intencionado que sea o que parezca, va a favorecer un verdadero desarrollo en el campo. Es por ello, que proponemos de manera muy concreta, orientar los esfuerzos a impulsar procesos de desarrollo, más que proyectos. Sabemos que los motores del desarrollo son más de voluntad, de creatividad, de organización y de aporte propio de los pueblos, que de medios regalados que vienen de fuera.

Apoyar esfuerzos comunitarios orientados al desarrollo de pequeñas unidades de transformación de productos agrícolas, suficientemente eficientes para ser rentables, pero suficientemente sencillos para ser controlados localmente.

Apoyar los esfuerzos de comercialización, en primer lugar en el ámbito local, regional, nacional. Sólo, al final, pensamos en la exportación, evitando así la escasez de los productos en algunas temporadas del año y creando fuentes de trabajo digno e ingresos permanentes.

En síntesis, de la experiencia ISMAM se propone que los gobernantes, cualquiera que sea su nivel, su puesto, su lugar y su origen partidista impulsen el desarrollo rural; pero, no a través de la creación de empleos que desplazan a las poblaciones de su lugar de origen, generan pérdida de identidad, delincuencia y crecimiento de los cinturones de miseria en las grandes ciudades, mientras que, en el campo, la desertificación, el hambre, la migración y la muerte se intensifican. Queremos apoyo a las formas propias de vida, fomentando la creación de fuentes de trabajo propio que nos dan identidad, nos mantienen unidos, nos dignifican y nos permiten aportar nuestro grano de arena en la construcción de nuestra gran nación.

“Cuando un rey muere, la gente dice: El hizo esto o aquello. Cuando un gran rey muere, la gente dice: Nosotros lo hicimos todo”. “Vale más encender una luz que maldecir la oscuridad, el futuro de los pueblos indios, depende de lo que está despierto en sus manos y lo que está dormido en ellas”.

(Pensamientos Maya)



## 2. FUFUMRAMA: ORGANIZACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE MARIPOSAS EN CAUTIVERIO EN COSTA RICA

Roberto Azofeifa  
Programa de Agricultura Conservacionista  
razof@ns.mag.go.cr



### Presentación de la experiencia

La crianza de mariposas para producir crisálidas para la exportación, comenzó en 1996, después de un proceso de capacitación y experimentación que duró dos años. Este proceso previo permitió la construcción de los conocimientos básicos en la identificación de especies, su manejo y comportamiento biológico en cautiverio. Dicho proceso fue coordinado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con la colaboración de otras instituciones y organizaciones afines en el campo de la capacitación y el manejo de los recursos naturales.

La experiencia se inició con grupos de 7 a 12 mujeres en cinco comunidades, los cuales construyeron sus mariposarios grupales, con aportes propios y el apoyo de fondos no retornables y de créditos blandos. Cada grupo realizaba su trabajo, en forma independiente, pero se coordinaban para la venta de crisálidas.

A partir de 1997, seis grupos de mujeres de los cantones de Upala y Los Chiles en la Región Huetar Norte de Costa Rica, cerca de la frontera con Nicaragua, decidieron conformar una organización de mayor nivel, que facilitara la planificación y coordinación en la producción y venta.

Es así como, actualmente FUFUMRAMA, sirve de enlace entre los compradores y los grupos de mariposeras, y se encarga de la clasificación, empaque y envío, así como, de las ventas y

cobros. En dicha organización, participan 80 familias rurales de seis localidades de los cantones mencionados y de dos comunidades vecinas ubicadas en Nicaragua.

La actividad principal de estas familias es la ganadería y la producción de granos básicos para autoconsumo y venta de excedentes. El apoyo de instituciones como el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y el MAG, se ha favorecido por el hecho de que estos grupos se encuentran ubicados en áreas aledañas a parques nacionales ricos en biodiversidad; son comunidades de dos de los cantones más pobres del país y hay una participación activa de mujeres.

Mediante esta experiencia, se ha fortalecido el rol de la mujer en la toma de decisiones y la administración de los ingresos familiares; así como, el uso de los recursos naturales en una forma sostenible. Ambos campos son de interés para la política nacional.

### Situación anterior

Las comunidades donde viven estos grupos de familias, están ubicadas entre 20 y 80 Km del centro de población más importante, que es la cabecera del cantón de Upala. Algunas cuentan con servicio diario de autobús; pero, en algunos casos, es necesario trasladarse varios kilómetros por diferentes medios para



La mayoría tiene escuela, electrificación y centro de salud.

La actividad socioeconómica gira en torno a la producción de maíz, arroz, frijol, ganado vacuno y especies menores. Estas actividades no permiten el empleo pleno de la capacidad de trabajo de las familias. La mayor demanda de trabajo es durante la cosecha de maíz (Septiembre) y frijol (marzo).

La tierra es propia; en algunos casos, obtenida con facilidades a través del programa de reforma agraria. El tamaño de las fincas varía de 10 a 40 ha, de las cuales entre 15 y 40% respectivamente, es utilizado en la producción de cultivos y, la otra parte, es dedicada a la ganadería.

El manejo de los cultivos, el cual tiene un muy bajo uso de insumos externos, es llevado a cabo por los hombres, básicamente en forma manual (no hay mecanización). La participación de otros miembros de la familia, se da durante la siembra y cosecha. La mujer se ocupa en el ámbito doméstico.

La mayoría de las familias en estas comunidades, disponen de producción en su finca para llenar una parte de sus necesidades alimenticias (granos, productos lácteos, carnes, huevos, frutas, verduras, pescado, etc.). Los gastos para la compra de otros productos y servicios (en el caso de los que tienen agua potable y electricidad), se cubren con los ingresos provenientes de la venta de maíz y frijol; en muy pocos casos, de la venta de mano de obra. Para otros gastos esporádicos (ropa, medicamentos, uniformes y útiles escolares, entre otros), se recurre a la venta de ganado o cerdos.

Los ingresos en estos sistemas de producción, se realizan dos veces al año (cosecha de maíz en septiembre y frijol en marzo). Varían entre US\$ 200 y 250 por ha/año en las áreas dedicadas a maíz y frijol. No obstante, se trata de ingresos muy inciertos debido a efectos climatológicos o variaciones de precio. Los productores no manejan volúmenes de producción que les permitan la negociación directa en el mercado del

cantón, por lo que están sujetos a los comerciantes que visitan la comunidad.

La ganadería es un poco más segura. Sin embargo, sólo se obtiene una cría por vaca cada 1.5 años y se maneja en forma extensiva. Su objetivo es obtener leche y derivados para consumo familiar y vender algunos animales en épocas de mayor presión económica.

En la mayoría de los casos, existen organizaciones comunales para actividades relativas a la escuela, salud, deportes o fiestas patronales; no así, para fines ligados a la producción agropecuaria, como la compra de insumos o venta de productos. El intercambio tecnológico se lleva a cabo de una manera informal.

### Proceso de la experiencia

La experiencia se inició en 1995, a partir de un taller de capacitación y análisis de la problemática de las comunidades vecinas a las áreas protegidas de Upala, Los Chiles, el cual fue liderado por la Agencia de Extensión del MAG en Upala, en el marco de un proyecto de apoyo crediticio para pequeños productores de la zona norte conocido como PPZN (cofinanciado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA).

Como producto del taller, se planteó una serie de soluciones ligadas al aprovechamiento de la biodiversidad de las áreas protegidas: zocriaderos, ecoturismo, artesanía, plantas medicinales, entre otras.

Sobre la base de la experiencia de un pequeño grupo de mujeres de la comunidad de Caño Negro, a orillas de la laguna del mismo nombre, -el cual desde 1987, tenía un mariposario para la elaboración de artesanías de alas de mariposa, que se vendían a los turistas visitantes a la laguna-varias mujeres decidieron unirse en grupos por comunidad y trabajar en la cría de mariposas en cautiverio.

Se conformaron cinco grupos de 7 a 12 mujeres y cada uno por separado llevó a cabo su propia dinámica organizativa y de gestión de recursos para consolidar el proyecto de cría de mariposas. En algunos casos, con ventas de comidas en la comunidad, y en



otros casos, con aportes de 100 colones mensuales por persona (1 US\$ = 322 colones), cada grupo reunió un fondo para la compra de terreno para la construcción del mariposario (400 a 1000 m<sup>2</sup>).

La motivación de las mujeres impulsó a dos extensionistas para investigar sobre otras posibilidades para diversificar los productos de la cría de mariposas. De esta forma, se fortaleció el proceso que introduciría una actividad nueva en la zona: la producción de crisálidas para la exportación.

Una vez conocidas las potencialidades que ofrecía la venta de crisálidas, los extensionistas motivaron al PPZN para ofrecer crédito a los grupos interesados y gestionaron la alianza con un biólogo experimentado en la cría y comercialización de las mariposas.

Se avanzó en la consecución de crédito para infraestructura y gestión de recursos para capacitación. Los grupos interesados lograron créditos blandos (alrededor de US\$ 2000 por grupo, al 15% interés, un año de gracia y 4 años para pagar), aportando como garantía, la finca de la familia de una de las integrantes.

Paralelamente, se llevó a cabo la capacitación sobre la biología de las mariposas y plantas hospederas, el cual consistió en sesiones prácticas, recorridos por el bosque, gira a mariposarios en otras partes del país y sesiones teóricas para el reconocimiento de las especies y aprendizaje de sus nombres científicos.

A mediados de 1996, los grupos ya contaban con sus mariposarios y un cierto número de puparios para el desarrollo de las larvas (cajones de madera, portátiles, cerrados con una malla fina para impedir la entrada de insectos). La construcción se realizó con su propia mano de obra y un constructor de la comunidad, utilizando madera rolliza, techo y paredes de zarán tensado con cable metálico.

Además contaban con una base de conocimiento sobre las especies de mariposas del lugar y sus plantas hospederas; pero, aun debían pasar por una fase de experimentación sobre su comportamiento en condiciones controladas.

A partir de este punto, se gestionó y logró el apoyo de otro proyecto que se desarrollaba en la zona, básicamente orientado al reforzamiento de la capacidad de experimentación de los productores, el cual contribuyó con fondos donados por un monto cercano a los US\$ 2000 para los cinco grupos, que se utilizaron en la compra de materiales para la reproducción de plantas hospederas y construcción de puparios.

Se necesitaron varios meses de trabajo, para conocer sobre la reproducción de las plantas hospederas, la alimentación de las mariposas, la recolección de los huevos, el cuidado de los gusanos, la identificación de las especies, la duración de las crisálidas, los nombres científicos y el manejo de las crisálidas para lograr buena calidad. Después de este aprendizaje básico, comenzó la producción.

Durante todo el proceso, los grupos continuaron haciendo sus contribuciones mensuales, para conformar un fondo común que sirviera para comprar diversos materiales usados en el manejo de las mariposas, larvas y pupas; y para los gastos de viaje, cuando se necesitara que las mujeres viajaran a capacitaciones o cualquier tipo de gestiones propias del grupo.

Según la opinión de las mujeres, sus mayores limitaciones en el proceso fueron las siguientes:

- \_\_al principio, la comunidad no creyó en lo que estaban haciendo;
- \_\_el material teórico escrito sobre mariposas, está en inglés y los nombres científicos en latín;
- \_\_no se disponía de material escrito sobre la biología de las mariposas de sus comunidades;
- \_\_el aprendizaje para trabajar en forma colectiva.

Fue un inicio muy duro; pero, a pesar de ello siempre hubo un gran interés de las mujeres y de los extensionistas, por comenzar a producir crisálidas para exportar directamente.

En la comercialización de crisálidas, los extensionistas se encargaron del contacto con

los compradores y la asignación de cuotas y especies a cada uno de los grupos. Una vez por semana, cada grupo hacía un envío de crisálidas (200 con un valor aproximado a US\$ 1 cada una) a la Agencia de Extensión ubicada en el centro de Upala, donde una de las mujeres especializada en el reconocimiento de las especies y estadios de las pupas, hacía la clasificación y empaque.

Posteriormente, el envío seleccionado y empacado en cajas plásticas, con embalaje de algodón, viajaba en autobús hasta la terminal en San José (capital de Costa Rica), donde el paquete era retirado por el comprador. Toda esta operación transcurría en un día.

El proceso de comercialización, originó nuevas enseñanzas que llevaron a una especialización en la producción, la clasificación, el empaque y envío; y, en definitiva, una reorganización de los grupos.

En el ámbito de cada grupo, se originaron conflictos:

- algunas mujeres no cumplían con sus tareas de la manera acordada;
- desmotivación de algunas, debido a que los ingresos no llenaban las expectativas;
- dudas sobre el rechazo de crisálidas, por parte del comprador, sin dar explicaciones;
- falta de experiencia para la administración y distribución de los ingresos.

A partir de estos conflictos, por sugerencia de los extensionistas, se tomaron las siguientes decisiones:

- cada grupo se especializa en un número de especies;
- el mariposario grupal se dedica al mantenimiento y reproducción de mariposas y plantas hospederas, labor que corresponde a todas las mujeres del grupo;
- en forma colectiva, cada grupo se distribuye la producción de la cuota y especies que le corresponda;
- cada mujer recolecta huevos del mariposario grupal o áreas externas, y desarrolla larvas y plantas hospederas, en forma individual.

En 1997, los grupos decidieron conformar una organización de segundo nivel, para que se encargara de la comercialización y

consolidación de una imagen ante el mercado y la cooperación de instituciones y organizaciones nacionales o internacionales. A esta organización le dieron el nombre FUFUMRAMA, palabra del dialecto de los indígenas Maleku, habitantes de la zona, que significa “mujer productora de mariposas”. Para llegar a formar esta organización, fue necesario pasar por un proceso de aprendizaje en aspectos propios del trabajo en grupo, pero también en cuanto a producción y comercialización.

Mediante FUFUMRAMA, se lograron contactos directos con otros compradores y organismos cooperantes. Se aumentó la venta y se obtuvo mejor precio; así por ejemplo, en el año 2000, se hicieron envíos de 500 crisálidas por semana durante la época de alta demanda (de enero a junio) a un precio promedio de US\$ 1.25 por unidad.



#### Situación actual

Cada grupo mantiene un mariposario colectivo, el cual manejan en forma grupal para la ovoposición de las mariposas y la recolección de huevos. Cada mujer tiene en su casa una cierta cantidad de plantas para la alimentación de las larvas, y puparios para su desarrollo, hasta la etapa larvaria.

FUFUMRAMA cuenta con instalaciones recién construidas en un terreno donado por la Municipalidad de Upala en el centro de la población, y el aporte de la Cooperación Española por US\$ 30,000. La infraestructura comprende de un edificio utilizado como centro de acopio, salón de reuniones y eventos de capacitación, sala de exhibición de artesanías (aun no está en funcionamiento), cocina, baños y bodega. Además, se cuenta con un mariposario para fines turísticos, el cual está en proceso de equipamiento.

La organización se encarga de la programación de las ventas y la distribución de cuotas de producción a cada uno de los grupos, según sean las especies que el comprador solicite; así como, de la clasificación, empaque y envío de las crisálidas. Por este trabajo, se descuenta un



30% del precio pagado en cada entrega.

Los beneficios que la actividad ha generado a las mujeres mariposeras, son de tipo social y económico. Han logrado un mayor reconocimiento social en las comunidades, en siguiente forma: son invitadas a las escuelas para dar charlas sobre la biología de las mariposas; organizan visitas al bosque con los niños y niñas para recolectar especies; y ellas son tomadas en cuenta para las decisiones sobre actividades comunales. A lo interno de cada familia, se ha agregado una nueva dinámica de trabajo.

En lo económico, los cambios son muy significativos porque son más constantes y seguros que los de la actividad agropecuaria. En el año 2000, el ingreso familiar aumentó entre US\$ 100 a US\$150 por familia al mes,

Las metas económicas que tiene la organización para el año 2002, son:

- \_\_equipar las instalaciones con mobiliario, computadoras y servicio de Internet;
- \_\_producir 4000 crisálidas por mes durante la época alta;
- \_\_ofrecer un servicio turístico con visita al mariposario, exhibición y venta de artesanías;
- \_\_venta de servicios en sus instalaciones, para la capacitación de grupos de mujeres.

Los mayores retos de estos grupos para lograr las metas, son de tipo administrativo FUFUMRAMA y la planificación de la producción, por parte de cada grupo.

## Lecciones aprendidas y recomendaciones

El aprendizaje en esta experiencia, se puede clasificar en dos ámbitos: lo técnico- biológico y lo socio-organizativo.

En cuanto a lo técnico-biológico, se ha desarrollado un área de producción totalmente novedosa con gran aprendizaje para las mariposeras, pero también para los extensionistas. Se identificaron en la zona más de 70 especies de mariposas con potencial de exportación.

Mediante la cría en cautiverio, ahora se conocen plagas y enfermedades que atacan a las mariposas principalmente en sus estadios jóvenes (larva y pupa), para lo cual aún no se tiene tratamiento curativo.

En el ámbito socio-organizativo, se incluye lo siguiente:

\_\_la actividad ha facilitado mayor unión familiar y es motivo de un nuevo tema de diálogo;

\_\_el trabajo grupal es un proceso que debe construirse a partir de un proyecto común; \_\_en el manejo de los conflictos entre los grupos, fue muy importante la participación y el acompañamiento de un agente externo conocedor de la experiencia;

\_\_el deseo de las mujeres por lograr más participación en el entorno familiar y la vida de la comunidad, facilitó su decisión para asumir riesgo y trabajar en la producción de mariposas en cautiverio;

\_\_la orientación de los extensionistas y del biólogo experimentado en el tema, así como el proceso de capacitación inicial, fueron determinantes para que las mujeres decidieran trabajar en la producción de mariposas en cautiverio;

\_\_en este tipo de comunidades rurales, con dificultades de comunicación, el rol de los extensionistas, fue un elemento determinante del éxito de la experiencia, propiciando el encuentro de las mujeres para generar iniciativas de desarrollo;

\_\_el aporte de instituciones y organizaciones cooperantes, fue necesario; sin éste, el proceso no se habría logrado.

Las recomendaciones analizadas por la Junta Directiva de FUFUMRAMA, son:

\_\_elaborar con la participación de los grupos, un programa de producción anual, el cual se debe revisar constantemente;

\_\_mantener una comunicación constante entre la organización y los grupos;

\_\_realizar talleres de evaluación y planificación, dos meses antes del inicio de la época de alta demanda;

\_\_mantener informados a los grupos, sobre los costos fijos y variables del proceso de acopio, clasificación, empaque y envío de crisálidas.



### 3. ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE CONSERVAS DE LECHE DE CABRA POR LA ASOCIACION CIVIL "EL TITIRIJI", VENEZUELA

*Rafael Rangel, Delia Meléndez y Julio Sánchez, PROSALAF  
Octavia Méndoza, María de Piña y Alfredo Rodríguez, productores de la AIR El Titiriji  
prosalaf@cantv.net*



#### La experiencia

En el caserío Las Guarabas, Municipio Torres del Estado Lara, República Bolivariana de Venezuela, un grupo de hombres y mujeres pobres del semiárido venezolano, decidieron crear una organización llamada Asociación Civil "El Titiriji". El objetivo de la Asociación es elaborar y comercializar conservas (dulces) de leche de cabra, como respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo aumentar nuestros ingresos familiares? ¿Cómo diversificar la producción y darle valor agregado a la principal actividad económica del semiárido? ¿Hacer una producción extensiva del ganado caprino?

La experiencia se ha desarrollado en el marco institucional del "Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores y Pescadores Artesanales de la Zona Semiárida de los Estados Lara y Falcón" (PROSALAF), el cual tiene como objetivo la elevación del ingreso, las condiciones socioeconómicas y de vida de 5.185 familias pobres del semiárido de los Estados Lara y Falcón.

Esta es una comunidad típica del semiárido, habitada por 25 familias pobres que viven en casas de bahareque con techo de zinc. Su principal actividad económica era la cría de caprinos, en forma extensiva y, en forma ocasional, la elaboración de hamacas y la venta de mano de obra.

La Asociación Civil "El Titiriji", está integrada

por tres familias, constituidas por 11 mujeres y cuatro hombres; con edades entre los 16 y 63 años. Tienen rebaños de un tamaño promedio de 100 animales, de los cuales el 20% son cabras en producción. Los rendimientos de leche varían entre 150-200 gr./día. Su gestión organizativa es producto de su iniciativa innovadora más la intervención de PROSALAF, que data del año 1993. La presencia institucional en la zona era limitada, casi inexistente, al igual que la acción de las políticas públicas (tanto de nivel central como municipal). Sin embargo, existe actualmente en Venezuela un proceso de construcción colectiva, a través de la nueva constitución nacional y de nuevas leyes (entre ellas, la Ley de Microfinanzas), que crean un marco para el desarrollo de agroindustrias y microempresas rurales. De allí, la importancia de experiencias exitosas, que validen la necesidad de innovar y fortalecer estas iniciativas, multiplicándose y sirviendo de modelo a muchas más.

#### Situación inicial

En el año 1992, previo a la intervención de PROSALAF en la zona, el grupo de productores, al igual que el resto de pobladores de Las Guarabas, se caracterizaba por condiciones de exclusión sobre las oportunidades de acceso a bienes y servicios, que los mantenía en un estado de pobreza, desorganización y falta de motivación para



gestionar su desarrollo comunitario.

Algunos datos e indicadores de dicha situación inicial, eran los siguientes:

-Población: 128 habitantes (89 hombres y 39 mujeres agrupados en 20 familias).

-Ingresos Familiares: US\$1.827,36 por año.

-Servicios de Salud: En Guaidí a 15 Km del Caserío (Ambulatorio Tipo I).

- Servicios de Educación: Hasta 3er grado de la educación primaria.

-Eliminación de Excretas: No existía

-Vías de Acceso: Caminos de tierra y lechos de quebrada. Se encuentra a 134 Km de Barquisimeto (Capital del Estado Lara). Sin transporte público.

- Servicios Eléctricos: No existían.

-Problema principal: Falta de obras para captación y manejo del agua, con fines productivos y de consumo humano. El agua consumida provenía de pequeños pozos artesanales de agua salobre y sin tratamiento.

En este escenario, desarrollaban su principal actividad económica a saber: la cría extensiva de chivos, con tecnología tradicional. Es decir, los rebaños pastoreaban libremente por la zona, no recibían atención sanitaria y no había control de partos. No existían referencias sobre control de calidad, ni llevaban registros y costos de producción para orientar la toma de decisiones. El manejo del rebaño se realizaba con la mínima inversión tecnológica, valiéndose prácticamente de la mano de obra familiar.

La fuente principal de ingresos era la venta de animales en pie, a intermediarios y a puerta de corral. En ocasiones, elaboraban quesos cuando había producción de leche; sin embargo, se trabajaba sin normas higiénicas siendo vendidos los productos a intermediarios a bajos precios, los cuales eran además impuestos por el comprador.

La organización comunitaria era inexistente, se privilegiaban actitudes y valores individuales; presentándose una marcada incredulidad hacia las ofertas provenientes del sector político, particularmente en épocas de elecciones.

La intervención

Para comprender con mayor profundidad la experiencia sistematizada, se hace necesario referirse brevemente a la acción de PROSALAF. El proyecto, se ejecuta a través de un contrato suscrito entre el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la República Bolivariana de Venezuela, el 07 de Septiembre de 1992, por un monto total de US\$ 26.7 millones, de los cuales el FIDA aporta 60% y el 40% es aporte nacional. Las estrategias del proyecto apuntan a mejorar la producción, productividad, comercialización e ingresos obtenidos por actividades agropecuarias campesinas de base y al fortalecimiento de organizaciones campesinas. Estas estrategias se desarrollan a través de la acción coordinada de 3 componentes: (a) manejo de aguas y suelos, (b) apoyo a la producción, incluyendo la capacitación y la comercialización y, (c) crédito, catastro y titulación.

Desde 1993, en el Caserío de Las Guarabas, al igual que en otras 280 comunidades, se comenzó a gestar un interés en organizarse para participar activamente en las acciones ofrecidas por el proyecto. El grupo contó además con el liderazgo de dos hombres y una mujer (Alfredo Rodríguez, Victoria de Rodríguez y Gerardo Piña).

Con el continuar de los años, ya solucionados los problemas de escasez de agua para producción y consumo humano, a través de la construcción de lagunas de abrevadero caprino y de cisternas multifamiliares, las demandas se orientaron a transferencia de tecnología y capacitación, tanto en aspectos técnicos como de gestión comunitaria, así como a los problemas de comercialización.

En 1994, se incluyó en el Plan Operativo Anual del proyecto (POA) un curso de "Elaboración de Productos Lácteos" para los grupos interesados en mejorar la producción de quesos. Este se realizó en el marco del Convenio con el Fondo Nacional de

Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP), hoy Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA), destacándose -por consenso- como el hito más importante del proceso; pues, como complemento del curso se les explicó como hacer conservas de leche de cabra, constituyéndose en el gatillo de las innovaciones desarrolladas hasta ahora.

Con los conocimientos adquiridos y buscando la forma dar valor agregado a la producción caprina y sus derivados, este grupo decide elaborar conservas. Al principio, su producción era de baja calidad: conservas duras, acarameladas y de formas irregulares; como consecuencia de procedimientos, cantidades de insumos y equipos inadecuados, y como cuenta Victoria: "Cocinábamos con leña, produciéndose mucho humo"..... Sin desmotivarse por estos resultados, pues sólo producían 10 cajas semanales que eran vendidas a 400 bolívares (Bs.) c/u, el grupo analizó las ventajas que ofrecía esta actividad al compararla con la elaboración de quesos.

Alfredo comentó: "Con 6 lts. de leche se produce 1 Kg queso, vendido a Bs. 2.800 c/u y, con igual cantidad de leche, elaboramos 30 cajas que vendemos a Bs. 600 c/u., lo cual representaba Bs. 6000, con una diferencia de Bs. 3.200 adicionales."

Con este sencillo análisis económico, el grupo decide innovar, probando nuevas cantidades de insumos, mejorando sus equipos y procedimientos e identificando algunos puntos críticos.

Una vez formalizado el registro de la organización, conocida como "El Titiriji", a mediados del año 1995, solicitan un financiamiento a PROSALAFa, a través del Fondo Rotatorio de Actividades Campesinas (FRAC), por un monto de Bs. 125.000 (Bs. 710 por dólar) con el objeto de invertir para mejorar su producción de conservas.

Las inversiones se destinaron a:

- Construir un pequeño taller con paredes de lozas y piso de lajas de piedra, creando una instalación mas higiénica y confortable para el trabajo.

- Adquirir un reverbero para cocinar con gas, mesones de cocina, ollas, y utensilios de aluminio más apropiados para el proceso.

- Compra de botas, gorros y batas para un manejo mas higiénico.

Con todo esto instalado, desarrollado y en funcionamiento, paulatinamente han ido mejorando y aumentando su producción, así como su precio de venta, llegando a venderse no sólo dentro del caserío sino hasta en bodegas de poblados cercanos.

El proceso de desarrollo impulsado por PROSALAFa continúa, respondiendo a nuevas demandas de capacitación del grupo. En 1999 se realiza el curso, "Nuestra Empresa: Nos organizamos para el Trabajo Comunitario y producir juntos" y el curso de Contabilidad Básica, dictados por la ONG Centro Social de Acción Popular (CESAP), en convenio con PROSALAFa.

Estas acciones brindaron nuevos conocimientos y actitudes que los impulsaron a seguir innovando para mejorar aspectos de producción y comercialización, con los siguientes logros:

- Mejoras en la presentación del producto. Al principio, elaboraban cajas de cartón de 50 unidades y luego de 12 y 6 unidades, con su sello identificador y forrados con papel celofán.

- Aumento de su capacidad, volumen y calidad de producción.

- Incremento progresivo del precio de las cajas de 12 unidades, a una tasa de aproximadamente 22% anual.

- Ampliación de sus clientes y ventas a centros poblados como Barquisimeto, Valencia y hasta Caracas, haciendo entregas semanales a través de intermediarios o de los propios socios.

Un indicador del avance obtenido en la captura de nuevos mercados, es que hoy en día, el grupo debe comprar leche a otros productores cercanos.

Esta experiencia de mejoramiento continuo de la producción y la comercialización ha sido transmitida a otras comunidades, a través de cursos realizados por miembros del grupo original (Alfredo Rodríguez, Victoria de Rodríguez y Gerardo Peña).



## Situación actual

En este momento, se reconoce que es una experiencia en desarrollo en la que, día a día, se enfrentan limitaciones que hay que superar. Los resultados de la experiencia, tanto positivos como negativos, fueron recogidos a través de talleres, con participación tanto de actores directos como indirectos, según la metodología de sistematización de FIDAMERICA y PREVAL, y entre los elementos positivos se destacaron los siguientes:

- 1.El problema del agua disminuyó considerablemente con la construcción de cinco cisternas multifamiliares para consumo humano y dos lagunas de abrevadero para ganado caprino.
- 2.Se cuenta con una Caja Rural en funcionamiento que atiende inclusive beneficiarios de otros caseríos cercanos.
- 3.Hay un Promotor campesino para apoyar el trabajo técnico en la comunidad.
- 4.Existe un mejor nivel de organización y capacitación en los pobladores, así como un fortalecimiento del liderazgo comunal. Todo ello, incide en una mayor capacidad de gestión y negociación. Esta mayor capacidad se hace evidente en los planteamientos comunitarios realizados a nivel de Alcaldías y otras instituciones públicas.
- 5.Se valora la participación de la mujer en la toma de decisiones, tanto en las asambleas, como en las organizaciones existentes (Asociaciones Civiles y Caja Rural).
- 6.Se cuenta con servicio de electricidad.

En cuanto a la Asociación “El Titiriji”, los resultados que se destacaron en los talleres fueron:

- 1.Se han implementado y estabilizado diversos cambios en los procesos de producción y comercialización, tales como:
  - a) Mejoras en la estandarización y calidad del producto, en cuanto a características básicas de sabor, color, forma y peso.
  - b) Innovaciones en la receta original.  
Actualmente, se incorporan sabores de algunas frutas como piña, naranja, limón y fresa.

- c) Mejoras en el diseño y presentación de los empaques, siendo más atractivos e identificados con el sello de su organización.
  - d) Identificación y ampliación de mercados, localizando nuevas fuentes de demanda. Ello se evidencia por la necesidad de comprar mayor cantidad de leche de cabra a los vecinos productores.
- 2.Han alcanzado una producción semanal de 238 cajas de conservas de 12 unidades cada una, lo que representa un importante aumento respecto de los primeros resultados.
  - 3.Gracias al mejoramiento de la calidad y la presentación, se han elevado los precios, hasta llegar hoy a Bs.1.200 por caja.
  - 4.Al descontar los costos diarios de producción (Bs. 21.495), se llega a una utilidad bruta por día de Bs. 40.800, y a una utilidad neta diaria de Bs.19.305. Ello significa un ingreso neto anual adicional de US\$ 8.782,42.
  - 5.Debido a lo anterior, el ingreso promedio anual por familia pasó de US\$ 1.827,36 a US\$ 2.927,47.

Desde el punto de vista del proyecto PROSALAFa, actualmente existen 48 otras organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de conservas de leche de cabra. Hay un reconocimiento entre los miembros de la Organización El Titiriji del aumento de sus capacidades para abordar los problemas tanto de producción como de índole social, como lo expresan Alfredo Rodríguez y Gerardo Piña: “Para nosotros, es muy satisfactorio observar como hemos crecido, como esta actividad se está multiplicando por los cursos que hemos dictado.”

Otro aspecto importante es el impacto socio económico de los mayores ingresos, que inciden sobre la educación de los hijos, mejor alimentación, acceso a artículos del hogar como ventiladores, planchas, bombas de agua, etc., que contribuyen a la satisfacción de las necesidades básicas.



Tampoco se olvidan algunos elementos negativos, que limitan el crecimiento de esta actividad agroindustrial rural:

1. El tiempo de elaboración (horas / día) es extenso, pues trabajan con pequeñas cantidades diarias para mantener la calidad en este proceso artesanal.
2. El producto se conserva en buen estado solo por 20 días, lo cual limita su comercialización a poblados más lejanos.
3. No cuentan con permiso sanitario, cuya obtención requiere realizar una serie de trámites legales.

#### Lecciones aprendidas y recomendaciones

Esta parte de la sistematización es fundamental para el proceso de reflexión-acción que se efectuó al interior de la organización, para superar las fallas y no volver a cometer los mismos errores, además de servir de referencia a otras organizaciones en contextos similares.

A través del consenso del grupo reunido en el taller Sistematización de Experiencias locales de proyectos FIDA de América del Sur (Ecuador, Septiembre 2000), se acordó señalar las siguientes lecciones:

1. La innovación en las actividades de agroindustrias rurales, debe ser impulsada mediante Proyectos de Desarrollo Rural para diversificar las economías de las familias pobres y mejorar sus ingresos.
2. La capacitación en aspectos administrativos y de gestión es fundamental para un sano crecimiento organizacional.
3. Las agroindustrias rurales necesitan de mecanismos financieros ágiles, oportunos y suficientes que les permitan superar aspectos críticos de su producción y comercialización, de acuerdo a sus necesidades reales.
4. Es importante diseñar políticas de apoyo gubernamental, para facilitar las gestiones legales que les permitan su competitividad y sostenibilidad.

#### Recomendaciones

Los programas de apoyo a Agroindustrias Rurales, deben acompañarse de acciones de capacitación que les permita ampliar su capacidad de toma de decisiones con creciente autonomía.

Es conveniente identificar ideas productivas innovadoras para apoyarlas a través de la capacitación y el financiamiento adecuado.

Nota: Esta sistematización se realizó apoyándose en la metodología propuesta por PREVAL y FIDAMERICA, presentada en el taller Sistematización de Experiencias Locales de proyectos FIDA de América del Sur, efectuado en Cuenca, Ecuador; del 18 al 25 de septiembre de 2000.



## 4. PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CAFE ORGANICO, POR ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES EN GUATEMALA

*Israel Cifuentes  
Proyecto de Manejo Sostenible de los Recursos Naturales de la Sierra de los Cuchumatanes  
cuchu@concyt.gob.gt*



### Identificación de la experiencia

Guatemala fundamenta su economía en la agricultura, con predominancia de la agricultura de subsistencia. En 1996, el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), a través del Proyecto de Desarrollo de la Sierra de los Cuchumatanes (Pcuch), se hizo presente en los municipios de Santa Eulalia y San Pedro Soloma del Departamento de Huehuetenango. El área se caracteriza por un sistema cafetalero natural, debido a que no presenta contaminación por agroquímicos y posee una gran belleza natural y biodiversidad.

Los componentes del sistema de producción son: café, cardamomo, maíz, frijol, aves, porcinos y equinos, siendo el café el componente básico en la economía de los pobladores. Este sistema de producción es el predominante en las comunidades de Quixabaj, Chojzunil, Cocolá Grande, Cocolá Chiquito, Palo Grande, La Floresta y La Crinolina. Su población total es de 6670 habitantes y 1771 productores.

Los pobladores pertenecen a la etnia Kanjobal, con un índice de analfabetismo del 80%. Son productores pobres, con fuertes problemas de salud, educación, vivienda, y de acceso a fuentes de ingreso económico. La actividad principal es la agricultura. Los ingresos netos anuales por familia son, en promedio, de US\$ 1,250. Las fincas son de

propiedad privada con un área promedio de 4.4 ha, de la cual 1.5 ha es destinada a la producción de café.

Los productores están organizados en tres cooperativas: Quixabaj, Chojzunil y Cocolá, las cuales cuentan con personería jurídica.

### Situación inicial

Antes que el Pcuch llegara al área, no había presencia institucional, por ser una región con poco acceso. La producción de café era natural donde los productores carecían de asistencia técnica, siendo el manejo agronómico poco eficiente, las prácticas de manejo eran tradicionales, había plantaciones viejas sin ningún manejo de tejidos, desconocimiento de técnicas de selección de semilla, no realizaban estructuras de conservación de suelos y había un manejo inadecuado en el proceso de postcosecha, dando como resultado rendimientos bajos (0.86 tm/ha) y de mala calidad.

Para comercializar la producción de café, se utilizaban dos modalidades: i) comercialización de manera individual, a través de intermediarios, quienes compraban la producción barata y al mismo precio del café convencional, por no estar certificado como café orgánico, ii) comercialización a nivel de organización: donde cada organización compraba el producto a socios y no socios, hasta cumplir con un volumen

empresa intermediaria.

En estas modalidades se tenían cuatro limitantes:

-las organizaciones no compraban el producto a los socios a precio de mercado, sino más bien especulaban y generalmente los precios bajaban;

-no disponían de capital para realizar las transacciones comerciales, ventaja que tenían los intermediarios de las empresas compradoras;

-se carecía de un control de calidad del producto;

-los volúmenes a comercializar eran muy pequeños, aumentando el peso de los costos fijos.

Existían dos cooperativas, Quishabaj y Chojzunil, pero estaban inactivas y divididas, debido a la guerra que fue intensa en la zona y que provocó enfrentamientos entre las comunidades. Además, existía temor entre los pobladores a organizarse porque eran vistos como subversivos; también se carecían de vías de acceso, de comunicación, de salud y educación, factores que repercutían en el desarrollo de las comunidades.

### El proceso

Para poder implementar acciones productivas, comerciales, financieras y sociales en la zona, se partió con una caracterización del sistema, utilizando la metodología de sistema de producción, donde se identificaron las potencialidades, debilidades e intervenciones a implementar. Además, fue necesario vincular los distintos componentes que intervienen en la cadena productiva, siendo éstos: la tecnología, el mercado, la asistencia técnica, la capacitación, el financiamiento y la organización social.

Dentro de las potencialidades identificadas, se estableció que al tratarse de un área de producción de café natural, existían buenas probabilidades de convertirla en un sistema de producción orgánica. Los productores tenían deseos de mejorar los niveles de producción y productividad.

Sin embargo, también existían factores que operaban en contra, incluyendo el rompimiento del tejido social por la guerra, un alto índice de analfabetismo, la poca credibilidad y confianza entre los pobladores, plantaciones improductivas y un sistema de comercialización desordenado, injusto y poco eficiente.

El modelo de producción y comercialización de café orgánico que fue impulsado por el Pchuch, está basado en la participación activa de los productores organizados, a través de alianzas estratégicas que les facilita lograr una mayor productividad y competitividad.

Para hacer operativo el modelo, se implementaron acciones en las siguientes áreas:

#### i) Aumento de la producción y productividad.

Se mejoraron los planes de manejo del cultivo, para aumentar los rendimientos, optimizar los costos de producción y conservar la base productiva (suelo, bosque y agua), aplicando tecnologías eficientes condiciones de sostenibilidad ambiental, en cuanto a la estructura de conservación de suelos, utilización de abonos orgánicos, verdes y renovación de plantaciones entre otras. Los planes de manejo fueron elaborados de manera participativa, basado en las prácticas de manejo y experiencia de productores innovadores y la adaptación de prácticas aplicadas en otras áreas. Se implementó un modelo de asistencia técnica, utilizando en su mayoría recurso humano local capacitado. Después de cinco años, los rendimientos han aumentado de 0.86 tm/ha a 1.40 tm/ha, mientras que los costos de producción se han mantenido estables. Sin embargo, aún es posible superar estos indicadores, pues se estima que el potencial productivo del área debería permitir que los rendimientos lleguen a 1.80 tm/ha.

#### ii) Certificación del café orgánico. Debido a las condiciones naturales de las plantaciones, se realizaron acciones conjuntas entre organizaciones de



productores y técnicos del Pcuch para la certificación del producto, aplicando el manejo agronómico de acuerdo a los requisitos de la empresa certificadora. Al inicio, se requirió del apoyo financiero y técnico del Pcuch. El primer año se subsidió el 70% del costo de la certificación, el segundo año las organizaciones asumieron la responsabilidad del 30% y el 70% fue asumido por organizaciones ambientalistas, razón que motivó a las organizaciones a unirse para poder sufragar el costo de la certificación. En los siguientes años las organizaciones deben asumir el costo total de la certificación, o bien tendrán que continuar gestionando apoyo con estas instituciones ambientalistas. En términos económicos, los productores obtienen un diferencial de US\$ 140 por tonelada en comparación con el precio del café convencional, factor que permite aumentar la productividad del cultivo.

iii) Manejo de postcosecha. Inicialmente el producto era de mala calidad, debido a deficiencias en la asistencia técnica, la infraestructura productiva y el manejo de postcosecha. Para enfrentar esta situación, se apoyó la adquisición de beneficios ecológicos.

Actualmente, las organizaciones cuentan con pulperos portátiles y secadoras estacionarias. Además, se está apoyando en la gestión de fondos para la construcción de tres centros de acopio secundarios en la sede de las organizaciones y un centro de acopio primario en la cabecera municipal, para el acopio y almacenamiento de la producción de las tres organizaciones.

iv) Regeneración del tejido social y regenerar el tejido social, mejorar la cohesión asociativa y propiciar en los productores una actitud empresarial, se reactivaron las organizaciones existentes (Quishabaj y Chojzunil). Además, se fomentó la creación de otra organización

onas que, por distancia y acceso, no podían participar en las organizaciones ya existentes.

Además, se han establecido alianzas estratégicas con otras instituciones, para emprender acciones sociales como la alfabetización, formación de promotores de salud, construcción de puestos de salud e infraestructura vial.

v) Formación de recursos humanos locales. La distancia, el acceso y las estrategias del Pcuch motivaron la implementación de un plan de capacitación y formación de los recursos humanos locales, en los grados de extensionista campesino, agricultor experimentador, gerente campesino y auxiliar de contabilidad, que permitiera la continuidad de los servicios técnicos una vez terminado el proyecto. Estos técnicos locales son capacitados y asesorados por un técnico profesional, en forma periódica, y son contratados por las propias organizaciones de productores.

vi) Comercialización. Es quizás el componente más difícil en la cadena productiva, donde los productores siempre tienen problemas. Para lograr el éxito en la comercialización, es necesario en primera instancia mejorar los niveles de productividad, para alcanzar niveles competitivos de rendimiento y costo, mejorar los estándares de calidad y poder aspirar a la certificación del producto. Además, para encarar la comercialización en mercados dinámicos y exigentes, hay que fortalecer la cohesión asociativa y la disciplina de los productores y adquirir una actitud empresarial. Igualmente, para tener una buena posición en los mercados, hay que desarrollar un clima de armonía basado en la confianza y respeto mutuo entre organizaciones, productores, técnicos y empresas exportadoras.

El proceso de comercialización se inició con la certificación del producto. Luego, se comercializó el café orgánico a través

de una organización de segundo grado (ASOBAGRI). Al inicio, se tuvieron tropiezos principalmente por no alcanzar a cumplir con los estándares de calidad que exige un producto orgánico. Los precios obtenidos eran muy similares a los del café convencional. En la primera temporada, se comercializaron alrededor de 25 toneladas.

Una vez superadas estas limitantes, las organizaciones iniciaron gestiones con una empresa exportadora de café (EXCAGUA). Se tenía el inconveniente que la empresa requería de volúmenes grandes (50 a 100 tm), que las organizaciones no podían ofertar por separado. Esto motivó a las organizaciones a formar un bloque que les permitiera comercializar la producción en los volúmenes requeridos. La ventaja de comercializar en grandes volúmenes es que los precios son más altos, aumentando de US\$ 20 a US\$ 25/tm, en comparación con la comercialización en pequeña escala. Como producto de esta experiencia, el bloque de organizaciones ha comercializado, hasta la fecha, 600 tm. Pero, la producción potencial es de 1680 tm de café pergamino por año. Este modelo, de comercialización tiene varios participantes: las organizaciones de base (Qhisabaj, Chojzunil y Cocolá), el Pcuch y las empresas compradoras de café. En este modelo, lo importante es la vinculación y coordinación que existe entre cada participante, de tal forma que cada uno juega el papel que le corresponde.

Las funciones de las organizaciones, que actúan en bloque, son: (a) comercializar la producción de café de sus socios, pagando precios de mercado, y alcanzando economías de escala; (b) administrar el capital, amparado en una garantía solidaria; (c) organizar la distribución de las utilidades entre los productores, de manera proporcional a su producción individual, lo que implica llevar registros de los productores que entregan el producto, y; (d) contratar intermediarios de comercialización honestos y responsables.

El Pcuch tiene como funciones: (a) proporcionar el capital para la

comercialización, (b) facilitar medios de comunicación (radios); (c) brindar asistencia técnica y acompañamiento en las negociaciones que las organizaciones realizan; (d) apoyar el establecimiento de un sistema de control administrativo; (e) brindar información de precios y contactos de mercados, y; (f) capacitar a las organizaciones en temas de mercadeo y gestión empresarial, en coordinación con instituciones afines.

### Situación actual

Como producto de la implementación del modelo de producción y comercialización, se han generado elementos positivos, entre los cuales están:

1. Los ingresos promedio de las familias han aumentado de US\$ 1250/año a US\$ 1970/año. El capital social promedio por organización aumentó de US\$ 500 a US\$ 7500.
2. En el aspecto social y administrativo, se han desarrollado y fortalecido tres organizaciones, que agremian a 1100 productores y que están integradas en un bloque para la comercialización de la producción. Cada organización cuenta con un equipo técnico local. La administración y el manejo de los recursos son transparentes y los directivos cuentan con un nivel de gestión y de capacitación aceptable.
3. En el ámbito productivo, el manejo del cultivo se ha mejorado en cuatro aspectos: los rendimientos, la calidad de la producción, los costos de producción y la conservación de los recursos naturales. En cuanto al rendimiento, aumentó de 0.86 tm/ha a 1.40 tm/ha, en un área de 960 ha. Los estándares de calidad del producto se han mejorado y se produce un café puro y estrictamente duro debido al clima y al manejo postcosecha. Los costos de producción se han mantenido, debido a la combinación de tecnologías locales y exógenas.

En lo referente a los recursos naturales, el manejo ha estado enfocado al uso de



tecnologías apropiadas, como son los abonos verdes (canavalia y maní forrajero) en plantaciones nuevas, el uso de lombricompost, aboneras, estructuras físicas de conservación de suelos, y el uso de beneficios potencialmente ecológicos.

4. En lo referente a la comercialización, ésta ha sido dinámica, iniciándose con la comercialización individual a intermediarios de café natural. En seguida, la comercialización de café orgánico, a nivel de cada organización con intermediarios, para llegar actualmente a la unificación de las tres organizaciones, para comercializar en bloque y directamente con las empresas exportadoras. Los próximos pasos apuntan a la inserción en los mercados alternativos, razón por la cual se han iniciado las gestiones con Floo Internacional para empezar a comercializar el producto en este mercado. La ventaja que tiene dicho mercado es que, además, del diferencial económico obtenido por ser producto orgánico, existe otro diferencial económico por ser productores pobres y por estar conservando la base productiva.

Lo importante del modelo es el dinamismo que técnicos, productores, instituciones y empresas le han dado. Ello ha permitido pasar de una producción tradicional a una tecnificada, de una comercialización individual a una en bloque, y de café natural a café orgánico.

Otros elementos positivos del modelo son:

1. Retribución de los beneficios de la comercialización a los productores: al finalizar el período de comercialización, el bloque de organizaciones realiza un balance de todas las transacciones comerciales. Una vez definidas las utilidades, un porcentaje de estas utilidades retorna a los pobladores en obras sociales, para que realmente exista un beneficio de los socios que venden su producción a las organizaciones.
2. Capacidad de gestión: los actores involucrados han adquirido experiencia, y las organizaciones han perdido el miedo a

comercializar volúmenes mayores. Se han establecido contactos comerciales. Se ha fortalecido el concepto de unidad, basado en las economías de escala y en la confianza en la viabilidad económica, productiva y social del modelo.

Como limitante que aún hay que superar, está la disponibilidad de capital para la comercialización de la producción.

### Lecciones aprendidas y recomendaciones

Los tres factores que han contribuido al éxito del modelo son:

1. La valorización del recurso humano local.  
El proyecto implementó la formación del recurso humano local, como parte de una valorización y aprovechamiento de las capacidades de los productores. El proceso ha sido participativo y democrático. Actualmente, cada organización cuenta con un equipo técnico local, para realizar las actividades de asistencia técnica agrícola, comercialización, social y gerencial. Este equipo está constituido por un extensionista campesino, un agricultor experimentador, un gerente campesino y un auxiliar de contabilidad. Bajo este proceso, los productores se han apropiado de las estrategias que el proyecto les facilitó. Además, han mejorado la capacidad de gestión y de negociación y el papel de los profesionales ha sido únicamente de asesores y facilitadores, transfiriendo de manera gradual las responsabilidades y compromisos a los productores.  
La desventaja del modelo de capacitación es que es demasiado lento, debido al nivel de escolaridad de los productores. Además, por ser productores pobres se debe subsidiar de manera permanente la asistencia técnica especializada y las organizaciones tienen que sufragar la asistencia técnica proporcionada por los técnicos locales.
2. El enfoque integral del proyecto: la vinculación de la tecnología, la asistencia



técnica, el financiamiento, el mercado, la capacitación y la organización hacia un mismo objetivo, son factores que han contribuido a que la producción y comercialización sean exitosas hasta el momento.

El éxito o fracaso depende de todos los componentes de la cadena productiva y no de uno en particular. Esta integralidad está basada en el enfoque de sistemas de producción y ha permitido visualizar los elementos positivos y negativos que intervienen en la producción y comercialización. Además, antes que los productores sean buenos comercializadores, tienen que ser primero buenos productores, para que realmente sean competitivos.

3. Alianzas estratégicas entre organizaciones: hace 10 años era imposible unir a éstas comunidades, debido a la situación política interna del país. Sin embargo, cuando ellos se dieron cuenta que tenían intereses comunes, cuando visualizaron de manera concreta y práctica los retos de la globalización, y en la medida en que recupera la paz, vieron la necesidad de consolidarse como organización a nivel de comunidades y de unirse a nivel de organizaciones, con la finalidad de producir con los mismos estándares de calidad, comercializar volúmenes e insertarse al mercado de café orgánico y próximamente al mercado alternativo. El éxito del modelo radica en un control administrativo ordenado y transparente de los recursos, donde los productores confían en las organizaciones y los beneficios son, en primera instancia, para los productores socios y, en segunda instancia, para las organizaciones.

Finalmente, creemos que este tipo de experiencias deben de socializarse, para que puedan ser adaptadas en otras áreas con productores con condiciones agrosocioeconómicas similares, de tal manera que los procesos de desarrollo avancen más rápido y no pretender crear

modelo de desarrollo. Este mecanismo de socialización e intercambio puede ser institucionalizado a través de FIDAMERICA u otras instancias afines, mediante boletines electrónicos, encuentros, seminarios, entre otros.

Muchas gracias.



## 5. VALOR AGREGADO A LA CARNE DE CAPRINO POR LA ASOCIACION DE PRODUCTORES CAPRINOS (ASOPROCA), VENEZUELA

*José Camacaro, Digna Camacaro, Humberto Camacaro, Cándido Camacaro, Luis Durán y Narcizo Camacaro, productores con la colaboración de Alsenio Alvarado, Delia Meléndez y Noris López, técnicos de PROSALAFA prosalaf@cantv.net*

Como respuesta a la invitación de FIDAMERICA a participar en la Conferencia Electrónica "Acceso de Campesinos Pobres a Mercados Dinámicos", el Proyecto de Apoyo a Pequeños Productores y Pescadores Artesanales de la Zona Semiárida de los Estados Lara y Falcón (PROSALAFA) decidió extender dicha invitación a todos los técnicos y productores usuarios del Proyecto. Es así como la Asociación de Productores Caprinos (ASOPROCA), del Caserío Cañaote, Parroquia Aguedo Felipe Alvarado, Municipio Iribarren del Estado Lara República Bolivariana de Venezuela, respondiendo a dicha Convocatoria nos envía su experiencia, con sus propias palabras y desde su particular interpretación. El apoyo de los técnicos de PROSALAFA, se limitó a transcribir su ponencia y enviarla a la Conferencia.

### Identificación de la experiencia

Este documento presenta la experiencia de la Asociación de Productores Caprinos (ASOPROCA), Estado Lara, República Bolivariana de Venezuela. Esta experiencia es conocida también como "chorichivo," por el embutido crudo o chorizo elaborado a base de carne de chivo.

Los que formamos parte de esta experiencia somos José Camacaro: 43 años, padre de familia, obrero y productor de caprino; Digna Camacaro: 36 años, ama de casa, madre de

familia, panadera y productora de caprino; Humberto Camacaro: 32 años, padre de familia, obrero, productor de caprino y piña. Cándido Camacaro: 54 años, padre de familia, obrero, productor de caprino y piña; Luis Durán: 23 Años, médico veterinario y productor de caprino; Narcizo Camacaro: 27 años, técnico superior universitario agroindustrial, productor de piña y caprino.

Nosotros, los campesinos hemos vivido de la cría del ganado caprino, de generación en generación. En la actualidad, seguimos trabajando más, a cambio de menos, de allí surge la necesidad de buscar nuevas salidas. El Proyecto PROSALAFA nos hace un llamado para asociarnos y buscar mejor salida a nuestro producto. Se crea una Asociación Civil ASOPROCA, en el año 1998, donde se estandarizan los precios de los productos, carne, queso, conserva, suero y se buscan nuevos mercados a fin de que el productor sea quien defienda el producto hasta llegar al consumidor final.

Cañaote, a 12 km de Barquisimeto es un caserío muy receptivo, y dado al cambio a través de experiencias vividas, cuenta con asesoramiento de los siguientes organismos: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), PROSALAFA, Fundación para la Pequeña y Mediana Industria (FUNDAPYMI), Ministerio de la Producción y el Comercio (MPC), Alcaldía del Municipio



Iribarren; con el fin de dar continuidad a una serie de logros que hemos venido experimentando en el sector.

#### Situación inicial

La situación de los campesinos consistía en que los precios del animal quedaban a merced del comprador, ya que los precios eran fijados unilateralmente por los intermediarios. Hoy en día, seleccionamos los animales adultos y la Asociación está vendiendo el kilogramo de carne en pie a 550 Bolívares, anteriormente vendido a 350 y 300 Bolívares. No se aprovechaba la carne de la cabeza, cuello y las tripas, actualmente utilizadas como envoltura del chorizo.

El sistema de producción es artesanal, con una producción de chorizo de 20 a 25 kilogramos por semana y por sistema de encargo. Semanalmente, trabajan dos productores alternándose, para darle participación a todos los fundadores de la Asociación y demás productores que se han sumado a la microempresa para participar.

Los márgenes de rendimiento de carne son de 62%, con una pérdida en hueso de un 38%; los márgenes de ganancia de carne para consumo fresco son de 3,2% y el porcentaje de ganancia en la elaboración de chorizos es de un 9%, ingreso que nos permite seguir el dinamismo del trabajo y continuar conquistando el mercado.

Todos estos logros en la Comunidad de Cañaote se reflejan en la organización de la misma, la cual permite fijarse metas para lograr sus objetivos. Actualmente, contamos con la microempresa ASOPROCA, donde se genera empleo para los habitantes del sector, y estamos pasando de un nivel agropecuario a un nivel agroindustrial, del cual se benefician 15 familias, de una forma directa e indirecta, el cual se refleja en un bienestar social para la Comunidad de Cañaote.

#### El proceso

##### (a) Desarrollo o fortalecimiento organizacional.

El éxito de las metas logradas, al actuar la

Comunidad bajo una sola consigna “El desarrollo de Cañaote”, permite la participación máxima y la receptividad de asesoramiento técnico para fortalecer el sistema productivo, y obtener un mayor aprovechamiento de los recursos existentes.

Estos motivos fueron suficientes para afianzar el fortalecimiento organizacional y seguir sumando productores para continuar el trabajo.

##### (b) Innovación tecnológica y control de calidad

El procesamiento de la carne para la producción de embutido crudo, como es el chorizo permite generar ingresos al productor, al vender su animal de avanzada edad a un mejor precio, al trabajar en la microempresa obteniendo ganancias a fines de año, al ser accionistas de la microempresa. Cabe destacar, que sus productos caprinos, no son elaborados comúnmente por los productores, ya que comercializan el chivo como carne fresca. El Control de Calidad es llevado a cabo por personal técnico de la microempresa, inspeccionando el proceso de elaboración del chorizo como son: el lavado de las fundas ó tripas, llenado de las tripas para que no existan cámaras de aire que puedan generar desarrollos de microorganismos que, acorten la vida del producto y puedan ocasionar alteraciones en la salud de las personas que consumen dicho producto, que al final se traduce en pérdidas para la microempresa.

##### (c) Financiamiento

En el año 2.000, nos fue otorgado por la Dirección de Extensión de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Decanato de Ciencias Veterinarias un monto de 1.924.000 Bolívares para gastos de personal obrero, materiales y suministros, asesoramiento técnico y a través de la Alcaldía del Municipio Iribarren, 2.400.000,00 Bolívares para



compra de equipos y mejoras del local que está habilitado para la producción del chorizo.

- (d) Servicios de asesoría (técnica, legal, comercial, financiera).

El asesoramiento técnico es propiciado por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Decanato de Ciencias Veterinarias, FUNDAPYMI y el Proyecto PROSALAFa, para el procesamiento de embutidos, manejo de los rebaños y registro del documento formal de la microempresa.

- (e) Capacitación:

La Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Ciencias Veterinarias, Unidad Articuladora de FUNDAPYMI y Proyecto PROSALAFa, está orientada de acuerdo a sus necesidades (Contabilidad Básica, Organización de Empresas, etc.).

- (f) Estrategias comerciales y de negociación con los mercados:

El chorizo de chivo es un producto 100% natural y como estrategia para promocionar su comercialización y su reconocimiento en el mercado, se implementan propagandas por radio, programas de concurso y publicidad a través de vallas.

- (g) Gestión empresarial y administrativa:

La comercialización del Chorizo de Chivo, ha despertado motivación en los productores, lo cual permite mantener el proceso, para seguir generando ingresos y lograr mejoras sustanciales en la escuela, biblioteca, teatro y comisiones de trabajo que permiten el impulso de la Comunidad de Cañaote ubicado en la Parroquia Aguedo Felipe Alvarado del Municipio Iribarren del Estado Lara de la República Bolivariana de Venezuela.

- (h) Otros aspectos del proceso son importantes para explicar la experiencia.

Cabe resaltar que el costo total de la Inversión de la microempresa Asociación de Productores Caprinos (ASOPROCA), alcanzada por la autogestión de la misma

y a través de financiamiento; es la siguiente:  
UCLA: 1.924.000,00 Bs.

Alcaldía de Iribarren 2.400.000,00 Bs.

Mejoras 437.750,00 Bs. (Autogestión)

Total 4.761.750, 00 Bs.

#### Situación actual

La microempresa se mantiene produciendo chorizo de chivo por encargo, se manejan dos líneas de presentación del producto: chorizo normal a un precio de 3.500 Bolívares por kilogramo y chorizo ahumado a un precio de 4.500 Bolívares por kilogramo.

De acuerdo a la ocasión y exigencias del cliente, el producto puede ser tipo cóctel (para ocasiones especiales) o tipo parrilla (para excursiones en río, playa, montaña o un domingo familiar).

La producción promedio semanal es de 22 kilogramos. El sistema de producción, en la actualidad, es artesanal, contamos con un molino y un ayudante de cocina, que nos permite procesar la carne y el llenado de las fundas. Se cuenta con un personal capacitado para la elaboración del producto, con un bajo nivel tecnológico que no nos permite salir de un sistema artesanal e incrementar la producción para obtener un mayor margen de ganancia.

El desarrollo de la organización ha marcado la pauta dentro del proceso, puesto que ha involucrado una participación máxima dentro de la comunidad y buscado mejoras integrales, como son la formación de microempresa, creación de grupo cultural (teatro, títeres y danza), alfabetización y biblioteca comunitaria.

El entorno del mercado se da a través de conocidos y personas que llegan por referencias de éstos provenientes de Barquisimeto, Bobare y la misma Comunidad de Cañaote, ya que el consumidor nos sirve además como portavoz del producto. Una de las grandes limitantes dentro del proceso es la permisología sanitaria que impide conquistar otros mercados.

El nivel de ingreso sin procesar es menor

que al embutir la carne, un animal vendido a 18.000,00 Bolívares, así como la carne fresca genera una ganancia de 6.000,00 Bolívares y procesada genera ganancias de 22.000,00 Bolívares.

#### Lecciones aprendidas y recomendaciones

Las condiciones de vida y la necesidad de conseguir salida a la problemática existente en la Comunidad Cañaote, obligan a los productores a organizarse y fijar objetivos para lograr metas dentro de su proceso productivo.

La Asociación Civil ASOPROCA nos lleva a estandarizar los precios de los productos, de acuerdo con los demás productores, como medio de presión para obtener un precio justo del producto y buscar la salida a los animales adultos de avanzada edad, cuya comercialización era difícil en el mercado. De allí, surge la idea de procesar la carne de caprino para la obtención del chorizo y ofrecer un nuevo producto, bien representado, con un mayor aprovechamiento de cuello, cabeza y tripas, anteriormente no comercializado. De este modo, se abre la oportunidad de crear una microempresa que generaría fuente de empleo dentro del sector y serviría de impulso para fomentar la búsqueda de un nuevo mercado.



## 6. ARTESANI WICHIS: DEL MONTE CHAQUEÑO A LA INTERNET

Laura Rozenberg, PatagonBird  
Lrozen@speakeasy.org  
info@patagonbird.com



### Identificación de la experiencia

Las artesanías wichís existen en el mercado argentino desde hace unos 20 años. Las tallas de madera, muy apreciadas por su calidad, se venden en ferias artesanales y negocios turísticos de todo el país. Sin embargo, la creciente recesión que ha venido afectando a la economía argentina en los últimos años ha exigido la búsqueda de nuevos horizontes donde colocar estos productos. En este trabajo nos referiremos, en particular, a la labor tendiente a ganar mercados externos, a partir de la Internet.

El grupo de artesanos involucrados en esta experiencia vive en Misión Chaqueña, una población indígena del noroeste argentino situada a 350 kilómetros de la ciudad de Salta y a unos 1.600 Km de Buenos Aires. El 89% de los pobladores de esta comunidad (de un total de: unos 1.500 habitantes) pertenece a la etnia wichí. De ellos, unos 200 son artesanos, es decir, un número muy representativo de los varones de Misión Chaqueña.

Hasta el inicio del proyecto artesanal, a mediados de los '80, los wichís vivían como cazadores-recolectores y los esfuerzos por integrarlos a grandes proyectos agrícolas habían fracasado. Ahora, las artesanías son su principal medio de subsistencia en Misión Chaqueña y el oficio se está extendiendo a poblaciones aledañas. En tanto que representa un ingreso

estable, le permite al individuo trabajar en su hogar, reduciendo la necesidad de buscar "changas" (trabajos temporarios).

Hoy en día, la comunidad wichí de Misión Chaqueña tiene un nivel de vida más alto que otras comunidades aborígenes. Sus miembros pueden comprar vestimenta, zapatos y material para construir sus casas. Las condiciones sanitarias son mejores y la tasa de mortalidad infantil es menor que en el resto de los territorios aborígenes. En el año 2000, la tasa de mortalidad infantil en Misión Chaqueña fue cero, mientras que en otros parajes aborígenes superó el 40 por mil y la media provincial fue del 23 por mil.

La fuerte recesión económica que se agudizó, a partir de la segunda mitad de 1999, ha obligado a los argentinos a ajustar sus gastos, y las artesanías no fueron ajenas a ese impacto. Si bien un número importante de compradores son turistas extranjeros, las ventas nacionales de objetos wichí disminuyeron 40% en el año 2000. En este contexto, la exportación –que constituía un paso más en la expansión del proyecto artesanal- pasó a convertirse en un objetivo prioritario en el menor plazo posible.

Gracias a una red ligada a la iglesia anglicana se exportaron más de US\$ 100.000 en el 2000. En forma independiente, en 1999, se abrió PatagonBird, una compañía en Estados Unidos, cuyo sitio en Internet se

localiza en [www.patagonbird.com](http://www.patagonbird.com). Este sitio tiene capacidad para ventas, al por mayor y menor. Los resultados de la iniciativa online aún son incipientes, pero creemos que la experiencia ha sido lo suficientemente alentadora como para animarnos a seguir adelante.

#### Situación inicial

En el noroeste de la Argentina, vive aún un pequeño porcentaje de minorías indígenas, entre las cuales se cuentan, en la provincia de Salta, unos 20.000 wichís. Hasta mediados del siglo XX, todavía vivían como cazadores y recolectores. Sin embargo, sus posibilidades se fueron reduciendo a medida que se expandieron los campos de pastoreo y se destruyeron los bosques para dar lugar a carreteras y actividades agroindustriales.

Los wichís del noroeste argentino viven principalmente junto a los márgenes y en la franja de tierra limitada por dos ríos: el Pilcomayo en el límite entre Bolivia y Paraguay, y el Bermejo, que corre paralelo al primero, a unos 150 a 200 kilómetros al sur. Al llamarse a sí mismos wichís (“gente”, en la lengua autóctona), este pueblo reafirma su identidad, algo que los conquistadores negaron bautizándolos “matacos” (que significa corto, grueso o animal). Los indígenas, a su vez, denominan al blanco “ahatai”, que quiere decir pequeño demonio. El tradicional antagonismo entre el blanco y el indio no sólo se debe a que el primero fue el invasor, sino a los modos de vida. Uno posee el ganado, mientras que el otro recoge frutos y compite directamente con el ganado. Los animales que los indios cazan también comen los mismos frutos; de modo que la vida de los nativos estuvo amenazada, desde un comienzo, por los criollos. Las comunidades pescadoras se vieron menos afectadas y aún viven de este modo, en los márgenes del Pilcomayo.

Misión Chaqueña fue fundada en 1917, por misioneros anglicanos, que buscaban adoctrinar a los indios y volverlos sedentarios. Hasta entonces, los indígenas vivían en estado

seminómada y se abastecían con el producto de la caza, la pesca y la recolección de frutos y miel. La atención sanitaria era inexistente y el gobierno básicamente ignoraba sus necesidades. En la Misión aún viven tres clanes o familias extendidas, descendientes de los habitantes originarios que llegaron al lugar buscando seguridad a comienzos del siglo XX.

La mencionada comunidad se encuentra ubicada en la unidad ecorregional del Gran Chaco. La vegetación es de arbustos secos en invierno y una renovada vegetación en verano, con temperaturas muy elevadas. La histórica devastación que ha sufrido esta región por la extracción descontrolada de los árboles forestales y el sobrepastoreo, ha producido importantes cambios ecológicos, entre ellos la desertificación de amplias zonas.

A mediados de los '70, los anglicanos iniciaron un gran proyecto agrícola regional. La idea era educar a los indígenas y ayudarlos a generar una alternativa de trabajo estable. Deberían ser capaces de producir su propio alimento y vender el excedente a otras ciudades (Salta y Buenos Aires) o incluso exportar. Sin embargo, el proyecto fracasó por varias razones. Una, porque el financiamiento provenía de agencias extranjeras y, en 1982, cuando comenzó la guerra de Malvinas, el personal extranjero (26 ingleses), debió abandonar el país. El segundo motivo, más complejo aún, fue que el proyecto no contemplaba la idiosincrasia de los indios. Por un lado, los wichís no lograban encuadrarse en un esquema de producción intensiva, con pautas de riego y control fitosanitario estrictos. Pero además, el esquema de trabajo provocaba rupturas dentro de la organización de cada clan. Básicamente, los indios no estaban acostumbrados a trabajar con miembros de otros clanes. Por lo tanto, el proyecto inicial, que apuntaba a la creación de cooperativas indígenas, podía parecer bueno desde la óptica europea, pero no tomaba en cuenta la realidad cultural de los indígenas.





### El proceso

Uno de los colaboradores en el proyecto anglicano era Alejandro Deane. Había llegado a la Misión en 1979, recién egresado de la Facultad de Agronomía en Buenos Aires, y fue el único miembro del equipo que pudo permanecer en el lugar durante la guerra de Malvinas. Fue el responsable de liquidar el proyecto y analizar los errores cometidos. A partir de ahí, Deane se propuso buscar una alternativa que:

- No dependiera de donaciones externas.
- No requiriera de maquinarias complicadas.
- Tomara en cuenta la estructura de las familias extendidas indígenas.
- No utilizara grandes cantidades de materia prima.
- Pudiera aprovechar la habilidad manual de los trabajadores.

Deane comenzó a entrenar a algunos hombres en la talla de animales, trabajando con maderas y herramientas muy sencillas.

El nuevo proyecto daba respuesta al planteo inicial, porque:

- No hay necesidad de una gran inversión previa.
- Se utilizan solamente herramientas muy simples y económicas.
- Los artesanos trabajan en sus casas, junto a su familia.
- Se utilizan trozos de madera evitando la tala de árboles (con lo cual se añade una dimensión ecológica al proyecto, lo que favorece su comercialización entre consumidores responsables).
- Se incorporan diseños inspirados en la naturaleza local.
- Los objetos pueden transportarse en pequeñas cajas sin necesidad de invertir demasiado en transporte.
- Los artesanos pueden trabajar en forma independiente ya que el monte salteño provee abundante cantidad de ramas y trozos de madera seca.

Durante los primeros tres años (1982-85),

se trabajó con el núcleo familiar de Rubén Zanja (hijos, tíos y sobrinos), un wichí que había aprendido el oficio de carpintero con un maestro anglicano. A partir de 1985, empezaron a incorporarse los vecinos. En 1989, ya había unos 25 a 30 artesanos. Hoy, la mayor parte de la comunidad está involucrada en esta actividad e incluso se ha extendido a otras poblaciones wichís del Chaco salteño. Si bien la mayoría de los artesanos son varones, muchas mujeres colaboran en la terminación y el pulido de las tallas.

Hacia 1983, las tallas en madera de palo santo (*Bulnesia sarmientoi*) y quebracho (*Schinopsis balansae*) comenzaron a venderse en algunos negocios de productos regionales en Buenos Aires. Sorprendían por su elegancia y excelente acabado. Con el tiempo, y en función de la demanda, se fueron agregando nuevos diseños. Hoy en día, se cuenta con un catálogo de unos trescientos diseños, entre ellos objetos decorativos para la casa, la mesa, el escritorio y artículos navideños. En 1989, Deane estableció un taller / depósito en la capital salteña para estimular la producción y comercialización. La base de la producción siguió siendo Misión Chaqueña, mientras que la compañía pasó a cumplir tareas administrativas, de control de calidad y distribución.

Para situaciones puntuales, se contó con apoyo de agencias de cooperación, como la Tear Fund de Inglaterra, la iglesia anglicana del Canadá y Oxfam. Por ejemplo, en febrero de este año, la Tear Fund donó US\$ 4.500 para reconstruir el local de Salta destruido en noviembre pasado por un incendio.

Al principio, Deane inició la producción y el marketing con su propio capital. Como en Misión Chaqueña no había un almacén de insumos generales, llevaba consigo los principales insumos (harina, arroz, leche en polvo, etc.) y los cambiaba por artesanías, que a su vez colocaba en el comercio. En 1989, llegó a Misión Chaqueña un segundo intermediario y desde entonces Deane pasó



a ser un comprador más entre otros.

Deane apostó a la comercialización de productos de buena terminación, sin perjuicio del trabajo artesanal. Se estableció un esquema de control de calidad en el taller de Salta, tarea que ocupa parte del tiempo de una empleada administrativa y un ayudante. Las piezas deben estar bien pulidas y sin fallas en las incrustaciones. El taller está preparado para reparar imperfecciones y también produce artesanías en la época de mayor demanda.

Deane adoptó la modalidad de viajar semanalmente a la Misión, para atender a los artesanos y discutir con ellos nuevos pedidos. Actualmente, el artesano elige cobrar en dinero al contado o en insumos. También, se estableció una especie de caja de ahorro, que le permite al productor ahorrar para comprar, por ejemplo, una bicicleta. “Es muy conveniente porque los indios se “enganchan” y el sistema funciona como un banco, o sea que pueden retirar su dinero si tienen alguna emergencia”, comenta Deane.

A rasgos generales, el salario del artesano se calcula en base al salario mínimo oficial, que es de un peso la hora (1 peso argentino = 1 dólar). Los más experimentados ganan más. Por ejemplo, una garza que combina maderas y hueso se paga \$2.50, lo que equivale a dos horas de trabajo para un principiante y un excedente para gastos de material (lija, pegamento, etc.), pero un artesano experimentado puede hacer más en ese lapso. Un equipo de morsa, limas, serrucho y sierra cuesta unos 140 pesos argentinos, que el artesano va comprando en cuotas con su trabajo.

La colocación de los productos demandó numerosos viajes a Buenos Aires y otras ciudades argentinas que Deane costeara con el excedente de las ventas o invirtiendo sus propios ahorros. Pronto, el aumento de la demanda exigió una mayor producción.

Algunos productores empezaron a trabajar full-time y también se fueron incorporando nuevos artesanos, que aprendieron el oficio junto a los más experimentados.

En 1985, las ventas alcanzaron 40.000 dólares. En 1990, \$60.000. En 1998, \$360.000 y en el 2000 cayeron a \$220.000, debido a la recesión. De estos montos, \$60.000 fueron exportados en 1998, mientras que en el 2000, las exportaciones llegaron a \$110.000, es decir, el 50% de la producción del año.

Las primeras exportaciones se hicieron con Europa y Australia, contando con los contactos proporcionados por la iglesia anglicana. En 1999, se sumó un grupo anglicano en Estados Unidos que, a través de cadenas de e-mail, logró colocar productos y venderlos en las iglesias, especialmente para las Navidades.

En 1999, la red anglicana armó un sitio en Internet para vender los productos wichís, pero el resultado no fue demasiado alentador, quizás porque le faltó difusión. Hacia la misma época, Laura Rozenberg, una argentina radicada en USA, que había importado una pequeña cantidad de artesanías wichí y de otras etnias y las vendía con éxito en las ferias artesanales de Nueva York, diseñó PatagonBird, un sitio en Internet para compras “online”, con fotos de las artesanías, descripciones e información sobre los productores.

PatagonBird se encuadra en el concepto de “fair trade” (retribución digna al productor) y alienta la producción a partir de materiales que no destruyen el medio ambiente. Para reducir los costos, se recurrió a un “hosting” en Estados Unidos – la compañía Bigstep- que ofrece comercio electrónico a pequeños comerciantes por un arancel mensual de 25 dólares.

La inversión de capital inicial para adquirir mercadería para el website, fue de 4.000 dólares.

El sitio fue inaugurado en abril del año pasado. En los primeros meses, recibía escasas visitas y las ventas eran esporádicas. Para darlo a conocer, se lo incorporó a los principales buscadores (Yahoo!, AOL, MSN, etc.) y se establecieron conexiones recíprocas con otros sitios. También, fue incorporado a las bases de datos de Fair Trade Organization y el Crafts Center. En enero, el sitio fue elegido por





100 (actualmente recibe entre 200 y 300 visitas diarias). Las ventas, a partir de diciembre, se multiplicaron por cuatro.

Por el momento, PatagonBird mantiene un pequeño stock en USA para atender los pedidos del website. Las solicitudes mayoristas plantean un nuevo desafío ya que exigen una mayor inversión de capital en stock. A fines del año pasado, The Artisan Trust, una organización sin fines de lucro en Inglaterra, otorgó a PatagonBird un subsidio de US\$4.800 para el fortalecimiento del website. También, se están haciendo gestiones para interesar a posibles inversionistas.

#### Situación actual

En la ciudad de Tartagal, provincia de Salta, casi en el límite con Bolivia, el año pasado cientos de desocupados protagonizaron revueltas en reclamo de fuentes de trabajo.

Muchos eran indígenas de las etnias chorote, wichí, toba, chulupí, tapiete, guaraní y chané.

Algunos cientos de kilómetros al sur, Misión Chaqueña parecía vivir otra realidad. "Es una comunidad pobre, pero se nota que allí circula dinero", dice Julio Pietrafaccia, director de Atención Primaria de la Salud del Gobierno de la provincia de Salta. "Hay un ingreso más o menos constante y estable. Se ve en la vestimenta, en el arreglo de las casas." La razón es simple: hay trabajo. En estos 20 años, Misión Chaqueña se ha convertido en un pueblo de artesanos. Mientras en Tartagal, los desocupados reclaman un subsidio oficial de 160 pesos (el plan de emergencia que el Gobierno distribuye a cuentagotas), los artesanos de Misión Chaqueña pueden aspirar a esta cifra e incluso superarla.

Paralelamente, han habido mejoras en la comunidad. Ya hay electricidad y también una cabina telefónica. El año pasado, el Gobierno comenzó a instalar agua corriente a domicilio. Una vez al día, pasa un autobús local a embarcación, a una hora de distancia, donde hay una oficina de correos, un hospital y un supermercado. En la Misión, hay un dispensario con un agente sanitario a cargo de una radio

para comunicarse con el hospital. Dos veces por semana llega un médico de visita. Los indios tienen temor de ir al hospital local, dicen que no son bien tratados. En la Misión también se construyó una escuela primaria y, desde el año pasado, funciona un secundario nocturno. En 1995, la iglesia anglicana entregó las tierras a la comunidad indígena. Los wichís, ahora, son dueños de estas tierras en forma colectiva (según su costumbre, no hay propiedad individual).

Los productores distribuyen su tiempo de la siguiente forma: artesanías (55%-65%), pesca (20%), "changas" (10%-20%), caza (5%). Trabajando con artesanías, un productor principiante, puede hacer entre 8 y 10 pesos diarios. Con más experiencia, llega a 15 o 20 pesos. Durante las cosechas estacionales, pueden ganar entre 6 y 10 pesos por día, pero el trabajo es temporario.

El trabajo artesanal permite:

- Mantener un trabajo estable todo el año.
- Trabajar en la casa.
- La familia se mantiene unida. Los hombres realizan las tallas y las mujeres se ocupan de la terminación y el pulido.
- Pueden ahorrar dinero.
- Es una actividad gratificante. Pueden aplicar su talento y creatividad.

Sin embargo, la recesión y caída del consumo interno ha puesto en peligro esta fuente de trabajo. Creció la subocupación y la incorporación de nuevos artesanos es más lenta. La apertura de nuevos mercados en el exterior apunta a restituir el nivel de producción y a generar nuevos puestos de trabajo.

#### Lecciones aprendidas y recomendaciones

Los tres factores específicos que más contribuyeron a la calidad del proceso y a los resultados de la experiencia son:

1. La elección de las artesanías como opción laboral, ya que se adapta a la idiosincrasia de los indígenas. Les permite vivir y trabajar en familia y desarrollar su creatividad.



2. La división del trabajo: los artesanos se concentran en la producción, mientras que otros actores de la cadena se ocupan de la administración y comercialización. La eficiencia sería menor si el artesano tuviera que trasladarse cientos de kilómetros para vender su producción.
3. La búsqueda permanente de nuevos mercados. En la actualidad éstos son: la exportación y la apertura vía Internet.

Podemos agregar también, el interés por adaptarse a los gustos cambiantes del mercado nacional e internacional. Semanalmente, los artesanos se reúnen con Deane y otros compradores para discutir tendencias y sugerir nuevos modelos que se testean en los comercios. Hay que aclarar que las artesanías wichís no constituyen una tradición antigua, sino más bien una alternativa laboral que supo sacar ventaja de la incuestionable habilidad manual de los wichís y, por lo tanto, los cambios en los modelos no deben ser vistos como una distorsión o un alejamiento de sus tradiciones.

El mercado exterior requiere una atención especial. La red anglicana y los contactos individuales han generado un importante caudal de ventas en Europa y Estados Unidos. Con Internet, se ha agregado una nueva dimensión a esta búsqueda. PatagonBird, el sitio lanzado el año pasado, fue diseñado en principio para la venta minorista (“retail”); pero, pronto se comprobó que atraía también nuevos negocios. En este sentido, el sitio se ha convertido en un excelente medio de promoción a bajo costo: entre enero y febrero de este año, se atendieron más de 40 solicitudes de catálogos mayoristas (se envía un catálogo de 14 páginas, impreso en computadora doméstica para abaratar costos). En febrero, se despachó un pedido mayorista (\$1.500), nada menos que a Islandia.

El principal obstáculo del mayoreo radica en la alta cotización del peso argentino, lo que coloca a estas artesanías en una posición desventajosa para competir en el mercado internacional. Lo que se busca, entonces, son

nichos alternativos. Al hacer hincapié en la compensación digna al productor, se abren las puertas de los comercios sensibles al “fair trade”, un movimiento que actualmente genera ventas en USA y Europa del orden de los 400 millones de dólares al año. Del mismo modo, resulta ventajoso destacar que PatagonBird es miembro activo de la Fair Trade Federation de los Estados Unidos.

A título anecdótico, los wichís de la misión todavía no han podido ver con sus propios ojos el sitio en Internet y sus piezas allí expuestas. El año pasado, el Gobierno donó una cabina con cinco computadoras para acceder a Internet, ¡pero hasta el momento ninguna de ellas está conectada a la red!

Creemos que si el proyecto se plantea en forma mesurada, la existencia de un website puede ayudar enormemente a canalizar las ventas en el exterior. Es una puerta más que se abre y que bien vale la pena explorar.



## 7. LA COOPERACION AGRICOLA INTEGRAL CAMPESENA DE BENI, BOLIVIA

*Javier Cabero, asesor de CAIC  
jcabero@mail.cosett.com.bo*



### Identificación de la experiencia

La Cooperativa Agrícola Integral Campesina Ltda. (CAIC), está situada en Riberalta, Departamento de Beni, Bolivia. Exporta castaña (brazilian nut) a Europa.

Los campesinos que participan en esta experiencia, son descendientes del mestizaje entre las etnias locales y colonos traídos de otras regiones para la explotación de castaña, goma y quina. Viven ahora en comunidades libres, antes en las barracas. Para su subsistencia, recolectan productos del bosque, cazan, pescan, realizan algunas actividades agrícolas, extraen a destajo madera, palmito, oro, y trabajan de albañiles en las ciudades. En su economía, laboralmente diversa y multiespacial, la migración cíclica es una estrategia fundamental. Esto influye negativamente sobre el desempeño organizacional de CAIC.

La extracción de la goma, complementada con la recolección de castaña y corteza de quina, se inicia en esta región en 1860, obligando por la fuerza a los indígenas a integrarse al proceso recolector. Los patrones, para contar con mano de obra permanente, crean asentamientos humanos denominados barracas, localizadas en las riberas de los ríos, y establecidas bajo un régimen patronal. Allí, mediante un sistema de crédito, proporcionaron a sus trabajadores, víveres, ropa, y medicinas, a cuenta de futuras entregas

de goma, castaña y quina. Este sistema de trabajo se llamó empatronamiento. Los trabajadores -analfabetos todos- no podían leer las balanzas con las que pesaban el producto recolectado y menos los registros de sus créditos. No tenían organización gremial alguna, pues el salto organizativo de la tribu al sindicato, era imposible en una región tan aislada, permaneciendo por ello en un régimen de semiesclavitud por varias generaciones.

Recién en 1984 fueron incorporados los zafreros, sirgueros y castañeros a la Ley General de Trabajo, aunque dista mucho todavía para que tal norma sea de plena vigencia. Antes el Estado estaba ausente, o cuando menos indiferente, y fué reemplazado por los latifundistas. Los patrones contaban con matones a sueldo, encargados de buscar y capturar a los trabajadores que habían escapado de la barraca, sin pagar sus deudas.

### Situación inicial

La vivencia en las barracas creó una cultura donde prima el individualismo y la dependencia del patrón, quién orientaba el proceso productivo y tomaba las decisiones. La base social de CAIC tenía entonces muy poca experiencia de trabajar en forma asociativa. Para empeorar la situación, algunas ONG's trabajaron en la región, regalando materiales y víveres, creando una cultura asistencialista.

Para la mayoría de los campesinos de esta región, la agricultura era y es una actividad marginal. Es más una herencia de los patrones, quienes los obligaban a cultivar, para reducir los costos de los víveres, y no constituía, por ende, una práctica tradicional. Se siembra en septiembre y octubre. El inicio de la zafra de la castaña, los obliga a dejar sus cultivos semiabandonados. Por eso, prefieren dedicarse a cultivos de ciclo corto y de pocos cuidados culturales, como el maíz. Una vez realizada la cosecha agrícola, los niños junto con sus madres van a la ciudad de Riberalta, donde permanecen la mayor parte del año. Allí, las mujeres trabajan en alguna de las beneficiadoras de castaña, lavan ropa, o realizan algún otro trabajo a destajo. Los hombres se quedan a recolectar castaña, desde noviembre a febrero. Una parte de los ingresos generados por la castaña es invertida para cubrir los gastos escolares de los hijos, el resto para pagar viejas deudas y comprar víveres para un cierto tiempo. Una vez concluida la zafra de castaña, los hombres trabajan como jornaleros en la construcción, o se “empatronan” para extraer madera, palmito, u oro. Así transcurre su vida, en una permanente búsqueda de formas de obtener ingresos o conseguir alimentos. La tecnología de cultivo que usan es simple, basada en el sistema de desmonte y quema. Todas las herramientas que usan son manuales. Lo mismo, para la recolección y procesamiento básico de la castaña. Para el transporte, algunos usan canoas hechas por ellos mismos, siendo algunas impulsadas con un motor fuera de borda.

En su relación con los mercados, dependen de los comerciantes y de los dueños de las beneficiadoras de castaña, que viajan en barcos por los ríos. Con ellos realizan la mayor parte de sus transacciones comerciales, con términos de intercambio absolutamente desiguales. Los bienes a crédito que recibían, y la castaña con que los pagaban tenían precios elevadísimos, sujetos al arbitrio de los vendedores. De ahí que las deudas se hicieran incobrables,

incobrables, pasando de padres a hijos, por generaciones, estimulando la inestabilidad de las comunidades, pues la gente migra o se interna al bosque, como la mejor forma de evadir la cobranza. Si a la situación comentada sumamos la gran escasez de fuentes de trabajo, la malaria creciente de año a año, la carencia de servicios, las escuelas que permiten estudiar solo el ciclo básico o parte de él, la ausencia de elementos religiosos o míticos que arraiguen a los pobladores, las comunidades libres son ciertamente más puerto que morada.

#### El proceso

CAIC fue organizada en 1979. Es el resultado imprevisto de una movilización campesina, que bloqueó el transporte aéreo, fluvial y terrestre, y que incluso tomó rehenes, exigiendo del Estado la creación de un fondo para comercializar castaña. El Gobierno exigió, para hacer entrega de estos recursos, que los campesinos contaran con una “institución responsable” que administrara el financiamiento. Entonces los campesinos, bajo la orientación de los Padres Maryknoll y de una institución llamada Equipos Móviles de Educación Integral Rural (EMEIR), deciden conformar una cooperativa, para que, además de cumplir con la exigencia, puedan liberarse del dominio que, sobre ellos, ejercían los comerciantes y empresarios de la castaña.

La cooperativa inicia sus actividades en enero de 1980, en un clima de incredulidad y de burla por parte de los comerciantes. Empero, consigue acopiar 13.000 cajas de castaña, cancelando sin ninguna dificultad el crédito recibido. Posteriormente, sufre muchos problemas financieros, debido en particular a la hiperinflación que, en 1983, alcanzó al 23.000%.

Empieza a mejorar su situación durante la zafra de castaña de 1988/1989, a raíz de contactos que se establecen en Holanda con el mercado solidario (SOS-WERELDHANDELS), para realizar exportaciones directas del producto. Hasta ese año, CAIC procesaba la castaña que acopiaba, alquilando equipos de la empresa privada local.



CAIC entra en relación con el FOS, una agencia de cooperación belga, hacia fines de 1990, solicitando su apoyo financiero para construir un depósito en Riberalta y otro en su sucursal de Porvenir, comprar dos camiones y una embarcación, y así poder realizar de mejor forma el acopio de castaña.

FOS realiza un primer desembolso para este proyecto en mayo del '92. Un segundo desembolso se realiza a fines del mismo año. Sin embargo, FOS no logra garantizar fondos suficientes para responder a la integridad de la solicitud. En este contexto de incertidumbre, transcurre 1993, y se presentan cambios de importancia. Por una parte, CAIC se capitaliza rápidamente en base a las exportaciones que realiza a Holanda, y por otra, la sucursal de Porvenir se independiza, tornándose sujeto de la cooperación de ACRA (Italia), que ingresa a Pando. CAIC propone entonces a FOS la construcción e implementación de una beneficiadora de castaña, para lo cual CAIC aportaría con un terreno urbano de una hectárea en la ciudad de Riberalta. En el transcurso de 1994, se obtienen los fondos, lo cual permite construir una planta beneficiadora con una inversión de US\$ 500.000.

Esta planta, que es utilizada, por primera vez, en el acopio de 1995/96, cuenta con un buen diseño de ingeniería, lo que le permite procesar un producto de buena calidad. Con el mismo objetivo, CAIC mejora la cadena de acopio y transformación, para lo cual exige castaña de mejor calidad y con menos basura, construye depósitos comunales que permiten acopiar la castaña, resguardándola de la lluvia y sol y apenas recibe la castaña proveniente de las comunidades, procede a su beneficiado. Para reducir sus costos, es la primera empresa en generar energía térmica, requerida en el proceso de transformación, usando la cáscara de la castaña como combustible. Ahora la generación de energía, usando biomasa, es una práctica difundida en Riberalta, incluso parte de la electricidad consumida en la ciudad es producida usando este combustible.

Su capital de acopio está basado en créditos obtenidos de ANED y FADES, organizaciones crediticias nacionales, con un monto aproximado de US\$ 130.000. Es de destacar, que estos créditos fueron pagados puntualmente hasta la fecha. Para la zafra de 1998, CAIC trabajó en joint venture junto a la Fundación Bolivia Exporta, que aportó US\$ 190.000 como capital de riesgo.

FOS, adicionalmente a los fondos destinados al equipamiento, proporcionó asistencia técnica. Inicialmente, ésta consistió en estudios de consultoría y de ingeniería destinados al diseño y puesta en marcha de la planta industrial. Estos estudios permitieron que la planta industrial pudiera llegar a procesar un producto de muy buena calidad. Posteriormente, apoyó al fortalecimiento institucional de CAIC, mediante la ejecución de Talleres ZOPP a partir del año 1992 hasta 1995, que permitieron definir de forma más detallada la estrategia de acción de CAIC; además, de integrar a los socios dentro del proceso de planificación. Entre 1996 y 1997, se realizaron talleres para capacitar a los socios en el manejo del MPI (Monitoreo Participativo de Impacto). -Se pretendía que los actores del proyecto, es decir socios, personal del proyecto y FOS-, establecieran indicadores, los observaran y compartieran información, de tal modo que se obtuvieran criterios consensuados para ajustar la marcha del proyecto. En 1997, FOS apoyó un proceso educativo destinado a estimular el desarrollo de la "conciencia cooperativa". FOS, durante todo este proceso, realizó de forma periódica, cada tres meses, una visita de seguimiento. CAIC también recibió apoyo de SNV, una organización holandesa, que realizó un proceso de investigación y desarrollo de procesos de transformación de la castaña y otros productos.

FOS contribuyó a la creación de oportunidades educativas, apoyando con los fondos necesarios para el viaje de directivos de los socios. También, integró a CAIC dentro del encuentro anual de contrapartes que FOS

realiza. Para una región tan aislada como es Riberalta, y según declaran los dirigentes de CAIC, estos viajes fueron su “escuela” de liderazgo. En las comunidades, CAIC desarrolló cierta capacidad administrativa mediante la organización de sucursales y la capacitación de sus responsables. Esta capacitación estuvo orientada al uso de registros, elementos de contabilidad y manejo del crédito. El hecho que estas habilidades hayan sido utilizadas sólo durante pocos meses -durante el ciclo de la castaña- obstaculizó su desarrollo y consolidación.

CAIC empezó vendiendo su castaña a brokers. Luego, accedió a los mercados solidarios, que le permitieron capitalizarse con favorables precios. Ahora nuevamente vende a brokers, pues las organizaciones de comercio solidario tienen como política dar su apoyo de forma temporal, hasta que la empresa se fortalezca y pueda competir en el mercado tradicional.

Actualmente, CAIC depende del mercado de exportación europeo, aunque está en proceso de negociación con algunos compradores en Estados Unidos. A nivel del mercado nacional, no ha intentado -por su cuenta- desarrollar proceso de comercialización alguno.

La capacidad de gestión de los socios no ha sido desarrollada, pues dependen totalmente del personal que actualmente administra CAIC. Los órganos de la cooperativa, tales como el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, operan más con carácter simbólico que práctico. Pocas de sus funciones son realmente ejercidas. Las instituciones y clientes contribuyen involuntariamente a reafirmar el centralismo en la gestión, pues se dirigen en primera instancia al Gerente. Hace poco, algunas instituciones se están dirigiendo también al Directorio en sus comunicaciones. A futuro, los socios pretenden llegar a administrar directamente la cooperativa.

#### Situación actual

Con la instalación de la beneficiadora, CAIC

creó cerca de 140 nuevos puestos de trabajo, ocupados en un 90% por mujeres, que reciben un tratamiento laboral mucho mejor que en otras empresas de la región, por ejemplo, con un salario 10% mayor. Empero, los ingresos obtenidos por los recolectores, si bien fueron incrementados al recibir un mejor precio por su castaña, siguen siendo discontinuos e insuficientes. Sólo, durante tres meses al año, reciben ingresos de la castaña. Esto hace que sigan dependiendo de otras actividades, perjudicando de forma muy notable su participación en la gestión de CAIC.

Entre 1992 y 1996, CAIC influyó significativamente a nivel regional sobre el precio de compra de la castaña. Ahora, la influencia es mínima, pues CAIC, que ya no tiene demanda de parte del mercado solidario, no puede ofertar más que sus competidores, los cuales han optado también por elevar el monto que pagan por caja de castaña recolectada. Por otra parte, la gravitación que tiene actualmente CAIC dentro del mercado regional de castaña es muy pequeña, pues de los US\$ 24,5 millones de castaña exportada por la región, CAIC sólo participa con US\$ 300.000.

Para eliminar la dependencia de los comerciantes, CAIC ofertó víveres, a precio de mayorista y con peso correcto. Esta iniciativa no fue aprovechada por sus socios, que actuando con una mentalidad de corto plazo, vendían a CAIC sólo parte de la castaña recolectada y el resto a los comerciantes. La razón para actuar así es la necesidad de mantener abiertas varias fuentes de crédito a la vez. Agobiados por los créditos, los recolectores optan por no pagar al acreedor que consideran menos exigente, siendo éste CAIC, en el caso de los socios. Esto, aparte de poner en situación de mora a muchos socios, los alejó de CAIC, para evitar ser objeto de cobros. Inicialmente, CAIC tenía 400 socios; ahora, son 117, incluyendo a 10 nuevos y el monto adeudado por los socios es de cerca US\$ 100.000.

Recientemente, renovó una parte de su





personal administrativo por conflictos con la anterior administración. A pesar de sus deseos de autogestión, los socios de CAIC todavía dependen fuertemente del personal que contratan. No han podido formar, como en otras organizaciones que actuaron con visión estratégica, recursos humanos compuestos por socios o hijos de socios.

Su planta sigue todavía operando sólo tres meses al año, concentrada en el procesamiento de la castaña. El resto del tiempo, la capacidad instalada permanece ociosa, con el consiguiente costo financiero.

#### Lecciones aprendidas y recomendaciones

La estrategia de CAIC, a la cual apoyó FOS, orientada a generar y retener el valor agregado de la castaña, mediante la construcción y el equipamiento de una planta de beneficiado, fue indudablemente pertinente. Quedarse sólo como acopiadora, la hacía muy dependiente y vulnerable. Sin embargo, faltó una mejor gerencia financiera para conferir una mayor rentabilidad a la inversión realizada, usando la planta durante todo el año, ya sea en el procesamiento de otros productos o de derivados de la castaña.

La estrategia multi-espacial de los socios de CAIC, al no ser reconocida y tomada en cuenta, obstaculizó seriamente el desarrollo organizativo de la cooperativa. No es posible, o por lo menos es mucho más difícil, construir y consolidar una empresa asociativa campesina, cuando sus integrantes tienen serios obstáculos para poder cumplir con sus

obligaciones orgánicas, debido a los cíclicos desplazamientos que hacen en busca de adicionales fuentes de ingreso, oscilando entonces entre lo urbano y lo rural, en una total inestabilidad económica y social.

CAIC ha invertido poco en el desarrollo de su capital social. Es decir, en la superación de la conciencia organizativa de los socios, de tipo artesanal, producto de su economía recolectora y de la cultura de la barraca, la cual no coincide con las necesidades de una empresa donde la división técnica del trabajo es mucho más amplia, ya que esto exige la creación de instancias, funciones especializadas y niveles de decisión. Si bien los equipos, máquinas -y de cierta forma la infraestructura- pueden adquirirse en casi cualquier momento, el capital social requiere de un proceso, necesita ser creado, ser construido. A pesar de eventuales traspies de tipo económico que una organización pueda tener, si ésta posee un capital social fuerte, puede recuperarse. No a la inversa, y éste es el caso de CAIC, que posee una infraestructura y un equipamiento importante, pero escaso capital social, dando lugar a un débil sentimiento de pertenencia y un reducido control social.

Recomendaríamos entonces conceptualizar a la empresa como una unidad educativa, como una escuela empresarial. Cuanto más inteligente -y por tanto eficaz- sea el proceso educativo, más competitiva será la empresa. Entre las actividades de aprendizaje más importantes deben estar, imprescindiblemente, aquellas relacionadas con la superación de la conciencia organizativa artesanal, con los denominados Laboratorios Experimentales que permiten a los campesinos comprender de forma vivencial el modo como funciona una empresa, donde cada integrante aporta al producto final sólo con una parte del mismo, lo que requiere de una estrecha coordinación. No así en el modo artesanal, donde el productor realiza todo el proceso productivo e incluso lo vende. La asistencia técnica, asimismo, debe ser más intensiva y extensiva a áreas como la financiera.



## 8. AGROEXPORTACION DE MACA POR LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES ANDINOS DE PASCO

Carlos Portugal Mendoza  
Grupo de Investigaciones Económicas ECO  
eledech@terra.com.pe



### Identificación de la experiencia

El presente caso refiere la experiencia realizada en el proyecto “Desarrollo Agropecuario del Distrito de Santa Ana de Tusi” financiado por el Fondo de Contravalor Perú/Canadá, y ejecutado por el Grupo de Investigaciones Económicas (ECO) y la Comunidad Santa de Tusi.

El proyecto se ubicó en el distrito del mismo nombre, provincia D.A. Carrión en el Departamento de Pasco. La información de base ha sido tomada del Informe Final del proyecto y otros documentos, mientras que las conclusiones que se presentan son responsabilidad exclusiva del autor.

Las personas involucradas pertenecen a 171 familias de los caseríos Huayo, Cuya juahín, Pucunán y Putaga en la comunidad campesina Santa Ana de Tusi. Su situación es de extrema pobreza con ingresos netos por familia menores a US\$ 700 anuales. El analfabetismo alcanza al 25% de los mayores de 18 años, siendo dos veces mayor en el caso de las mujeres que en el de los hombres. La desnutrición crónica infantil alcanza al 67% de los niños en edad escolar.

Los caseríos se ubican sobre los 4,100 metros sobre el nivel de mar, aunque las familias tienen pequeñas parcelas en la parte baja, entre los 3,500 y 3,800 metros sobre el nivel del mar, donde cultivan papa. En los caseríos, la principal actividad es la ganadería

de ovinos y, en menor medida, de alpacas. Además, se cultiva papa de altura y desde 1997, una raíz andina denominada maca.

En general, la población de esta provincia es más pobre que la provincia andina, Pasco, donde la presencia de minas ha tenido algún impacto en el empleo y la infraestructura. Antes que se iniciara el proyecto, la comunidad había iniciado algunas actividades para mejorar su situación, en especial con un crédito ganadero, solicitado al Ministerio de Agricultura, para unidades de ovinos y alpacas, el cual se devolvía al cabo de unos años.

Por otro lado, por tratarse de una zona de extrema pobreza, la comunidad y, en particular, los caseríos eran objeto de una serie de programas asistenciales, como la distribución gratuita de alimentos y la instalación de servicios de asistencia médica. La distribución de alimentos, contrariamente a su propósito de apoyo temporal, se ha hecho permanente cambiando la dieta local por arroz y pescado seco; no obstante también ha desalentado las iniciativas productivas.

A diferencia de la marcada política asistencialista en estos caseríos y en general en la provincia D.A. Carrión, en la otra provincia, Pasco, el Estado a través del Ministerio de Agricultura enfatizaba la promoción productiva. Especialmente, nos interesa destacar el apoyo al desarrollo de un cultivo de creciente demanda en el mercado



nacional y que ha empezado a exportarse: la maca.

La maca (*Lepidium peruvianum* Chacón) es una raíz andina considerada, a mediados de la década del 80, como una especie en extinción y que, gracias a sus cualidades nutritivas y propiedades regularizadoras del sistema reproductivo del hombre y la mujer y antiestresante, empezó a difundirse en los mercados de productos naturales, especialmente desde mediados de los noventa. En 1996, el Ministerio de Agricultura empezó a promover el cultivo de maca, instalando 86 hectáreas y posteriormente éste se incrementó a 150 hectáreas en 1997, 600 hectáreas en 1998, 300 hectáreas en 1999 y 150 en el 2000.

Las razones por las cuales el Estado enfatizaba el apoyo productivo a la provincia de Pasco antes que en el D.A. Carrión, se debía a que en Pasco existían cooperativas que, desde el punto de vista de los funcionarios, prestaban mayores garantías a sus programas diseñados para grandes escalas. En cambio, en D.A. Carrión los sujetos beneficiarios serían los productores individuales. Consideraciones de grado de instrucción, distancia y otras más, complementaban esa visión desde las autoridades.

#### Situación inicial

Situamos este análisis a principios de 1997. En esa época, sólo seis de las 176 familias de los cuatro caseríos cultivaban maca con un total de 3.7 hectáreas, destacándose la familia Sánchez con 1.5 hectáreas de maca. El 80% de la producción se orientaba a la venta, aunque no siempre se lograba colocar en el mercado. Se producía sobre suelos vírgenes, con tractor, con semilla simple, sin producción especializada, abonando con guano de ovinos y cultivo en seco.

Los rendimientos del cultivo por hectárea eran de unas 3.6 toneladas de maca fresca, que secada al sol, terminaba por rendir unos 900 kilos, que se vendían a unos US\$ 2 por kilo.

La estructura de costos para los productores era la siguiente, en dólares de los USA:

- Materiales cerco de alambres: 210
- Jornales cercado: 51
- Total Inversión: 261
- Semilla: 514
- Abono guano: 54
- Tractoraje: 73
- Jornales: 479
- Transportes, otros: 86
- Total Costo Producción: 1,206

Los productores de maca utilizaban los corrales de su ganado, por lo cual los costos de inversión en el cercado podían compartirlos con la otra actividad. El mayor problema para el cultivo era el alto costo de la semilla, que no se producía en la zona y era necesario adquirir fuera de la provincia. Las técnicas de la producción de semilla no eran bien conocidas y los semilleros no eran proclives a divulgar cómo se producían.

Con un precio de 2 dólares por kilo de maca seca, el productor podía alcanzar hasta 1,800 dólares de ingresos, con un margen de utilidad de 333 dólares. Adicionalmente, las familias reciben hasta unos 479 dólares por jornales. Con todo ello, tenemos un ingreso familiar de unos 812 dólares. Descontando la producción de la familia Sánchez, el promedio de cultivo entre las cinco familias era de 0.64 hectáreas, con lo cual el ingreso por familia era de unos 514 dólares.

Sin embargo, los productores no podían colocar todo el producto en una sola campaña, debido a problemas con el secado, por lo cual tras un cultivo de 9 meses, necesitaban otros 7 meses para terminar de vender todo su producto.

Los 500 dólares obtenidos en un ciclo de 16 meses representaban un importante aporte para la economía familiar, la que no obtenía más de 200 dólares por el cultivo de papa en la parte baja y 200 dólares por ganadería y otros 300 por trabajo y/o actividades de comercio fuera de la localidad. Esto es,

icomparados en un ciclo de 12 meses, el cultivo de maca incrementaba los ingresos en un 50%.

Evidentemente, esto planteaba una oportunidad para combatir la pobreza y promover el desarrollo. Sin embargo, el fomento al cultivo de maca era sólo uno de los componentes de la propuesta de desarrollo, pues era evidente que al hacerse un cultivo tan atractivo, la oferta se incrementaría, poniendo a la baja el precio, sobre todo debido a la baja capacidad de negociación de los productores dispersos.

La propuesta del proyecto incluyó otros componentes orientados a incrementar la rentabilidad de los productos locales con viabilidad comercial y a diversificar la oferta agropecuaria hacia productos que tuvieran mayor viabilidad en el mercado, en especial en el mercado externo. En ese sentido, el proyecto estableció un centro de producción de ganado ovino mejorado, a ser adquirido por las familias, el mejoramiento del ganado comunal de alpacas, y la instalación de una reserva de vicuñas. En el campo agrícola, dado que no existía infraestructura de riego que permitiera elevar los rendimientos en papa, se optó por introducir en la parte baja Kiwicha y en la parte alta maca.

#### El proceso

La propuesta general del proyecto fue formulada con los caseríos beneficiarios y con la comunidad matriz. De hecho, la conducción del proyecto estuvo a cargo de un Consejo Intercaseríos en el que participaba ECO.

En lo que se refiere al componente de maca, la estrategia del proyecto se orientó desde el principio a elevar la competitividad de los productores y del producto y articular su producción, con la cadena de valor del producto en los mercados hacia los que se dirigía. El enfoque no era el de aprovechar precios, sino establecer las bases para una inserción sostenible en el mercado.

Por ello, antes que incrementar los volúmenes de producción, se buscó elevar los

rendimientos, reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa. En ese sentido, se atacaron principalmente los costos de la semilla; introduciendo en la zona la producción de semilla; primero, en forma centralizada, a cargo de semilleros comunales con los clubes de madres y luego, apoyando la especialización de algunos productores como semilleristas. La producción local de semilla permitió una mejor adaptación del cultivo, lo que junto a la capacitación de los agricultores, elevó los rendimientos a unos 1,200 kilos de maca seca por hectárea. También, se mejoraron las técnicas de secado.

El aspecto crucial para la producción de semilla era como evitar la pudrición de las raíces, en las pozas donde se guardaban hasta su resiembra. Debido a que la práctica tradicional de pozas tenía su origen en zonas de menor humedad, el uso de las mismas en Santa Ana de Tusi producía una elevada pudrición y pérdida. Se aplicó entonces, el sistema de conservación en campo, que además de ahorrar mano de obra, también disminuía los porcentajes de merma en las raíces que sirven para hacer semilla.

Por otro lado, el mejoramiento de la calidad del producto resultaba un aspecto crucial para insertarlo sosteniblemente en los canales de mercadeo. Nuevamente, la producción de semilla era un aspecto clave, junto a una estricta exclusión del uso de fertilizantes químicos y buenas prácticas de secado.

El financiamiento del cultivo se hizo en base a créditos individuales (con tasas de interés de 1% mensual en dólares), por un monto total de 13,000 dólares, que se terminaron de pagar en 1999.

Todo esto, permitió los siguientes logros en el año 1999:

\_\_El costo de semilla se redujo en un 70% (terminó en 150 dólares por hectárea).

\_\_Se mejoró la uniformidad de la producción en cuanto a tamaño.

\_\_Se redujo el nivel de humedad de la raíz que se vende, de 22% a 12%.

\_\_ Se garantizó la calidad orgánica del



producto. Aunque no se hizo certificación, la ONG ECO avalaba el uso de prácticas orgánicas ante los compradores en los contratos.



\_\_Los rendimientos se elevaron en 33% en la producción de maca seca.

\_\_La producción en los cuatro caseríos de Santa Ana de Tusi había pasado de 3.33 toneladas 1996 de maca seca a 40.5 toneladas en 1998, con 33.75 hectáreas sembradas y 9 hectáreas de semillero.

\_\_Los productores de maca quedaron sin deudas y con un capital de trabajo de alrededor de 10,000 dólares.

\_\_Se suscribieron contratos institucionales tripartitos para la exportación de 20 toneladas en 1998 y 40 toneladas para 1999. Los productores se agruparon en una asociación, ECO como garante de calidad, y junta a empresas exportadoras (traders) del producto a Estados Unidos.

La metodología seguida por el proyecto se basó en un patrón muy diferente a la promovida por el Estado en la vecina provincia de Pasco. Allí, el programa gubernamental de incentivo del cultivo, seguía un patrón industrial; es decir, con extensas áreas sembradas y manejadas centralmente, de modo que si bien formalmente eran campesinos individuales los que asumían los créditos en semilla y servicios de tractoraje, el Ministerio asumía la gestión general del cultivo. En realidad, la participación de los productores era mínima, reducida al cuidado del cultivo y el secado. Bajo esta modalidad, se llegaron a sembrar en 1999, 600 hectáreas concentradas prácticamente en sólo unas tres zonas. Cabe señalar que si bien se vendió gran parte de la producción de 1998, la de 1999 quedó mayormente sin colocar, por lo cual los productores mantienen una deuda con el Ministerio. La estrategia seguida por el Ministerio era, por un lado, emplear el sistema extensivo y, a la vez, producir primero y luego buscar mercado.

En Julio de 1999, el Ministerio de Agricultura prohibió la exportación de maca en forma de raíz seca, permitiendo su exportación sólo si había sido transformada por lo menos en harinas. Los argumentos eran los de evitar la clonación de la maca y su posible producción en otros lugares, para así incrementar el valor agregado del producto en el país.

Esta norma legal provocó la caída de la demanda que, en los últimos años, había empezado a crecer sustancialmente, gracias a la demanda de empresas norteamericanas y europeas por maca seca sin transformar. Estos compradores prefieren producir el producto final en sus países, siguiendo sus propios estándares, y respondiendo a las características de sus consumidores.

#### Situación actual

Para la producción de Santa Ana de Tusi, la ley significó la pérdida de contratos, y en general, para los pequeños productores la caída de la demanda y del precio de la maca. De las 740 hectáreas que se llegaron a sembrar en 1999 y de los 9 soles (2.5 dólares) que alcanzó el producto en ese año, la producción cayó a unas 300 hectáreas en el año 2000 y el precio a unos 1.5 dólares el kilo.

Debido a que la capacidad de fabricar productos, de acuerdo a la calidad que requiere el mercado de los países desarrollados, está limitada en nuestro país a unos pocos laboratorios, en Pasco, sólo una empresa químico-industrial se ha convertido en el gran comprador, casi monopolístico, lo que desde luego se ha reflejado en el precio del producto. Además, la demanda del producto está limitada por la propia capacidad de este laboratorio para penetrar mercados exteriores.

Aún cuando la demanda de maca para el mercado interno sigue creciendo, el dinamismo que aportó la demanda externa a la que se articuló el proyecto, se ha perdido. Por ello, el cultivo se sostiene actualmente con el apoyo y subsidio del Ministerio de

Agricultura que ha sembrado, en la campaña 2000 - 2001, unas 150 hectáreas.

En el caso de los caseríos de Santa Ana de Tusi comprendidos en el proyecto, la situación creada demandó la reorientación de los excedentes generados con la producción de maca hacia la ganadería, ante la inviabilidad económica de seguir con la producción comercial de maca. Sin embargo, se mantienen unas 14 hectáreas de cultivo, principalmente para autoconsumo e ingresos complementarios. Cabe señalar que los productores de maca, apoyados por el Ministerio, mantienen su endeudamiento, aunque éste ha sido en parte condonado, y la producción, en parte, se hace con el subsidio estatal, del cual se beneficia principalmente la empresa químico-industrial.

#### Lecciones aprendidas

1. La agricultura basada en pequeños productores puede ser la más adecuada para determinados productos.

La producción de maca, a cargo de pequeños productores, reveló sus ventajas tanto productivas y económicas, frente a la producción con patrón industrial. Es además una opción sustentable. En primer lugar, la dispersión de los cultivos, permite aprovechar las diferencias climatológicas en la zona. El fracaso de los cultivos, en la modalidad extensiva, alcanzaba al 25% de la superficie sembrada, mientras que, en el caso de los cultivos en Santa Ana, fue de menos del 5%, a lo que también contribuyó la mejor atención de los cultivos por las familias, cuando se trata de superficie al alcance de su fuerza social. Por otro lado, la producción local de semilla facilita la adaptación del cultivo a los microclimas, lo que la producción extensiva no podía ejecutar.

En términos económicos, la ventaja de la pequeña agricultura se reveló, especialmente en la eficiencia en el uso de los recursos. Mientras que en la modalidad extensiva, se destinaban en

promedio tres kilos de semilla por hectárea, en la modalidad de pequeña agricultura un kilo podía ser suficiente, de acuerdo a la habilidad de siembra del productor. Un factor crucial es que la escala de producción se ajuste a la capacidad del agricultor de atender el cultivo.

Asimismo, la pequeña agricultura hace innecesaria la compra de fertilizantes químicos, pues la escala permite mantener el cultivo con el abono producido por el ganado del productor y de sus vecinos. Esta característica tiene una importancia crucial, pues permite ofrecer un producto orgánico. Los acopiadores confían en que esta característica la tengan los pequeños productores; pero, dudan que se pueda lograr en la producción extensiva o de medianos productores. La calidad del producto también se beneficia por el uso de suelos vírgenes o de aquéllos donde el ganado ha residido. El cultivo extensivo hace difícil la reubicación en otras áreas, lo que es más fácil para los pequeños productores que pueden seguir la rotación de canchas de su ganado. Si bien la dispersión de la oferta, requiere un mayor esfuerzo en el acopio, esto se compensa con la calidad, lo que es apreciado especialmente por los acopiadores orientados al mercado exterior.

2. La competitividad es un enfoque indispensable para el éxito.

Frente a un enfoque burocrático como el seguido por el Ministerio de Agricultura, el proyecto tuvo un enfoque de competitividad que logró sentar las bases de una articulación sostenible de la producción con el mercado. Esto se reflejó tanto en la competitividad de costos como en el tipo de contratos celebrados con exportadores del producto a Estados Unidos. Un aspecto importante en la creación de competitividad, es la formación de capacidades para competir, por parte de los productores. Un aspecto básico es la conversión del campesino en un sujeto



capaz de responder al mercado, y de interactuar con los marcos institucionales que gobiernan el mercado. En el caso que reseñamos, los campesinos han sido afectados por la prohibición de exportar dictada por el Gobierno, y sin embargo, no han respondido ante la norma que los perjudica; ello refleja que, a pesar del desarrollo de su capacidad de producir competitivamente, los campesinos siguieron siendo sujetos dependientes.

3. Las políticas de Estado deben ser coherentes con las características del mercado hacia donde se dirigen los productos promisorios. La política manifestada por el Estado, a través de la prohibición de la exportación de maca en forma de raíz seca, expresa un desconocimiento de la evolución del mercado de productos alimenticios y, en particular, de plantas medicinales. En el mercado internacional, dominan las cadenas agroalimentarias que articulan a diferentes actores, en cada etapa de la producción del bien final. Hay un proceso de especialización de los agentes de cada etapa de la cadena, los que desarrollan sus ventajas competitivas.

Por otro lado, la posibilidad de productos únicos se hace cada vez más difícil, en la medida que surgen múltiples productos, los que se diseminan rápidamente por el proceso de globalización.

Finalmente, el dominio del consumidor antes que del productor, es un aspecto determinante en la demanda y las posibilidades comerciales del producto. Todos estos factores hacen que si se esperaba que con la prohibición de la exportación de maca seca, decenas de empresas extranjeras vinieran a instalarse en el Perú, esto no ha ocurrido y difícilmente ocurrirá. Mientras tanto, se estima que las exportaciones que, para 1998, alcanzaban a las 98 toneladas y se frenaron en 102 toneladas en 1999, descendieron en 40% en el 2000. Frente a la retirada de Perú del mercado de maca seca no procesada,

surgen noticias de que su producción y exportación se ha iniciado en Ecuador y en Bolivia.

Mientras tanto, en Estados Unidos se registran ventas de raíces con características semejantes a la maca, como el Ginkgo Biloba, por montos de aproximadamente 100 millones de dólares en el 2000.

Evidentemente, la estrategia de fomentar la integración de la cadena de la maca en el país, apoyada por el Gobierno, no ha beneficiado a los pequeños productores. Los proyectos de desarrollo de productos de exportación requieren insertarse en estrategias nacionales y políticas concertadas para tener éxito. De otra manera, no terminarán sino excluyendo de sus beneficios a los pequeños productores en extrema pobreza.



## 9. AGRIGUNGA LTDA.: UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ESPÁRRAGOS PARA LA EXPORTACIÓN PARA FINANCIAR EL DESARROLLO DE LA COMUNA ENGUNGA, ECUADOR

Jorge Chang, FUNDAGRO  
jchang@uio.telconet.net

### Identificación de la experiencia

El Gobierno de Ecuador ha invertido US\$ 600 millones en el sistema de riego para la Península de Santa Elena, Provincia del Guayas; pero, en la actualidad, sólo se aprovechan menos de 7,000 hectáreas. Las limitaciones se han relacionado sobre todo con la falta de: (a) claras oportunidades de mercado, (b) servicios tecnológicos, (c) disponibilidad de créditos, y (d) transparencia en la tenencia de la tierra.

Para los dueños ancestrales de estos terrenos, las Comunas, los problemas mencionados son más acentuados, por lo que en la práctica, en los últimos años, han vendido sus mejores terrenos a precios irrisorios.

En la Comuna Engunga, fundada en 1937, viven aproximadamente 250 familias, con unas 1,600 personas, analfabetas en un 45%. Por falta de oportunidades de trabajo, un 20% de la población ha migrado permanentemente. A la fecha de inicio de la experiencia, en 1996, las fuentes de ingresos eran: empresas camaroneras (30%), empresas agrícolas (25%), explotaciones pecuarias propias (20%), explotaciones agrícolas propias (5%), y trabajos en las ciudades (20%).

Durante 1997-1998, por efectos del fenómeno El Niño, se eliminaron gran parte de las empresas agrícolas, y durante 1999-2000, se cerraron más de la mitad de las camaroneras debido a la incidencia de la

enfermedad conocida como “mancha blanca”.

Para apoyar a la Comuna Engunga, la Fundación para el Desarrollo Agropecuario (FUNDAGRO) diseñó un proyecto de espárragos destinados a la exportación, con el auspicio de CARE/USAID. Posteriormente, se creó la empresa “Agro Industria Engunga (Agrigunga) Cía. Ltda.”, con el fin de que el proyecto tuviera una estructura de negocios apropiada, con el mandato de destinar parte de sus utilidades para financiar el desarrollo económico y social de la Comuna.

Hasta la segunda cosecha de espárragos del año 2000, la empresa había realizado ventas brutas por US\$ 123,000 y había pagado 22,855 jornales, convirtiéndose en uno de los mejores empleadores de la zona. Además, había cancelado cuantiosas deudas y había entregado US\$ 9,000 a la Comuna de Engunga.

El negocio de espárragos es muy competitivo, por lo cual se debe contar con infraestructura y equipos modernos (sistema de riego por goteo, planta empacadora con sistema enfriador de agua, cuarto frío y generador de energía), y con una gerencia que tenga la capacidad de negociar con los abastecedores de bienes y servicios, así como con los agentes de comercialización para los mercados internacionales.

### Situación inicial

La Comuna Engunga está localizada en el Cantón de Santa Elena, Provincia del Guayas, 15 Km al sudoeste de la vía Guayaquil – Salinas. Posee 1,800 hectáreas, de las cuales se pueden regar unas 300. El órgano de Gobierno es el Cabildo, integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y vocales de varias comisiones, que se eligen por un año.

Las condiciones ambientales se prestan para la producción de frutas y hortalizas para la exportación; sobre todo, aprovechando la flexibilidad para lograr cosechas durante las “ventanas de mercados”. Sin embargo, antes de esta experiencia, la Comuna Engunga no había aprovechado el potencial de los cultivos no tradicionales de exportación, lo cual si había sido aprovechado por empresarios, proveyendo el 25% de las fuentes de trabajo para los habitantes de la Comuna.

Otra fuente de trabajo importante (30%) han sido las camaroneras de la zona, cuyas miles de hectáreas pertenecieron en el pasado a la Comuna, y fueron adquiridas por empresarios, manipulando leyes y procedimientos.

El jornal que se pagaba era de S/. 70,000 (sucres) por semana, que, al tipo de cambio de la época, equivalía a un jornal diario de US\$ 3.76; posteriormente, con la devaluación de la moneda local, el salario real, o su equivalente en dólares, cayó a menos de la mitad, y ha tenido muchos problemas para reajustarse.

El ingreso familiar (promedio menor a US\$ 200 por mes) se complementaba con la venta de hortalizas producidas estacionalmente, con un bajo nivel de tecnología, y, frecuentemente, a través de intermediarios. Los principales productos han sido tomate, pimiento, melón y sandía. Han existido serios problemas de insectos tales como “la mosca blanca” y enfermedades tales como “la ceniza”.

La Comuna tiene una escuela primaria con 260 alumnos y siete profesores, de los cuales cuatro paga el Estado; la infraestructura estaba

en regular estado. Se ha mejorado en los últimos años, y se ha construido una guardería infantil con apoyo de “Plan Internacional”.

Existe un centro de salud, con atención médica tres días por semana, y con atención dental un día por semana. El equipamiento y el suministro de medicamentos son deficientes.

Existe energía eléctrica y agua “entubada”, pero con problemas de salinidad. No hay red de alcantarillado. Las calles son de tierra. El Estado ha construido una cabina telefónica, con equipos pero sin líneas. No hay servicio de transporte público.

### El proceso

FUNDAGRO tomó la decisión de apoyar a una de las Comunas de la Península de Santa Elena, con un proyecto de espárragos, cultivo que se estaba desarrollando satisfactoriamente en terrenos de empresarios. Entre los criterios de selección, se incluyeron no solamente aspectos agro-ecológicos (suelos, agua, temperatura, riesgo de inundaciones, etc.) sino también sociales (Cabildo operativo, deseos de trabajar, tenencia de la tierra, etc.).

El proyecto se inició a mediados de 1996, basado en un estudio de factibilidad elaborado profesionalmente (con formatos utilizados por la banca comercial), incluyendo aspectos de mercados, de tecnología, económicos y financieros.

Originalmente, se incluyó el establecimiento de 15 hectáreas del híbrido de espárragos UC- 157 F1 y 5 hectáreas de tomate industrial, con un sistema de riego por goteo, “fertiriego” (fertilización por medio del sistema de riego), planta empacadora (150 m<sup>2</sup>), cuarto frío (30 m<sup>3</sup>), generador de energía (25 KVA), entre otras facilidades. Posteriormente, se agregó un “hydrocooler” (sistema de enfriamiento del agua), para establecer más prontamente la “cadena de frío” y así mejorar la calidad del producto.

El cultivo de tomate no prosperó, debido al exceso de sales en el agua de riego, lo cual

no afectó a los espárragos. No se reemplazó con otro cultivo de ciclo corto, por el alto riesgo y por falta de capita de trabajo. Esto hubiera sido ideal para aprovechar mejor la disponibilidad de la mano de obra y del equipo de riego.

Las tres primeras cosechas del proyecto, programadas para fines de 1997 y mediados y fines de 1998, no se pudieron realizar por los estragos del Fenómeno El Niño. Es más, parte del área del proyecto tuvo que ser resembrada, mientras que todos los otros vecinos perdieron sus plantaciones. La falta de ingresos por ventas, fue reemplazada por créditos de FUNDAGRO.

En 1998, FUNDAGRO consideró necesario separar la estructura social de la estructura de negocios, para llevar a cabo el proyecto de espárragos. En su propia experiencia de más de 10 años en ese entonces, FUNDAGRO había llegado a entender que, una vez que se habían corregidos problemas de índole tecnológica, de crédito, y de mercados, un proyecto de desarrollo podía arruinarse si no contaba con la adecuada estructura de negocios.

Además, FUNDAGRO consideraba que la única manera de lograr sostenibilidad en un proyecto de desarrollo, era con la creación de riqueza en forma continua, tal como ocurre en las buenas empresas.

Así se creó la empresa "Agro Industria Engunga Compañía Limitada" (Agrigunga Cía. Ltda.), bajo la Ley de Compañías, cuyos socios son FUNDAGRO (90% de las acciones o participaciones), la Comuna Engunga (9%) y Engunga Sporting Club (1%, necesario para cumplir el mínimo de tres socios).

La participación mayoritaria de FUNDAGRO era solamente para tener un poder de decisión, y no para lucrar, ya que, según las escrituras de constitución de la empresa, FUNDAGRO renunciaba a las posibles utilidades, y, en un plazo de hasta cinco años, cedería sus participaciones a los otros socios, a título gratuito.

Las Juntas Generales de Socios son

presididas por el Director Ejecutivo de FUNDAGRO, e incluyen al Presidente y otros vocales de la Comuna, y al Presidente del Club Sporting Engunga. Generalmente, se realizan por lo menos dos veces al año, para conocer los informes del Gerente, los estados financieros semestrales y la liquidación de las exportaciones de espárragos, así como para tomar decisiones en otros temas importantes.

La empresa tiene un Gerente profesional graduado en agronomía y en administración de empresas, un asistente técnico, un contador de la zona, y un guardián; otro personal trabaja por contrato de obra o es de carácter temporal. La empresa posee sistemas y controles, y un mínimo de equipo de computación y comunicaciones, para su adecuada gestión.

El producto principal de la empresa es el "espárrago fresco verde", para exportación a mercados de los Estados Unidos, especialmente Miami y Nueva York. Se cosechan dos veces al año, aprovechando "las ventanas de mercados" durante los meses de Junio-Julio y Noviembre-Diciembre, cuando la oferta de la competencia es menor y los precios son mejores.

La decisión de cosechar se toma un mes antes, según las consultas con los agentes del mercado (compradores, "brokers" o intermediarios, y servicios de precios especializados). Entonces, se detiene el riego y la fertilización, se deja secar el follaje y luego se corta a ras del suelo. Posteriormente, se reinicia el riego y una fuerte fertilización, poco después de lo cual aparecen los "turiones" (espárragos frescos) que son cosechados cuatro veces al día.

En la planta empacadora, los turiones se lavan, se cortan a tamaño estándar, se califican por tamaño y otras normas mínimas, se pesan en bultos de 1 libra, y se colocan en cajas plásticas de 11 libras netas (5 Kg). Posteriormente, las cajas reciben un baño de agua fría, antes de ser guardadas en el cuarto frío. Cuando hay un mínimo de 200 cajas, que es suficiente carga para un camión refrigerado (con hielo picado, bajo el piso



falso), se fleta la carga a la ciudad de Guayaquil, para ser entregada en las bodegas refrigeradas de la aerolínea, en el aeropuerto. Comúnmente, la empresa entrega el producto a un “broker” que ofrece un precio mínimo por caja, más otro monto que es liquidado después de la venta final, compartiendo los márgenes de utilidad bruta. Los resultados hasta la fecha han sido los siguientes:

AÑO 1999 2000

Rubro

1996-8 1\_

Cosecha

2\_

Cosecha

1\_

Cosecha

2\_

Cosecha

Cajas de 5 Kg - 3,063 2,962 4,370 3,715

Ventas espárragos, USD - 21,940 22,637  
25,049 18,144

Precio, USD/caja - 7.16 7.64 5.73 4.88

Jornales de espárragos, no. 4,050 4,320 3,804  
2,430 4,281

Ventas de plantas, USD - - - 35,250 -

Jornales de plantas, no. - - - 3,970 -

Los precios para la empresa han ido bajando en los últimos dos años, de US\$ 7.64 a 4.88/caja, aparentemente por falta de un acceso más directo a los mercados. Se esperaban precios de US\$ 8.00 a 9.00/caja.

Los bajos precios de la segunda cosecha del año 2000, son el resultado de un inusual aumento en la oferta. El bajo rendimiento se debió a efectos de clima y al corto período de recuperación. Se ha ido mejorando el rendimiento de la gente tanto en el campo como en la planta empacadora.

La empresa también ha vendido plantitas (“garras”) de espárragos a otros proyectos, con un buen margen de utilidad.

El financiamiento inicial, provino principalmente de CARE/USAID, por un monto aproximado de US\$ 200,000; la Comuna

aportó con 50 hectáreas de terreno. Otras fuentes de financiamiento, sobre todo para capital de trabajo, incluyeron a FUNDAGRO (US\$ 28,000), FERTISA (US\$ 6,000) y el Banco Nacional de Fomento (US\$ 5,000). Además, FUNDAGRO ha pagado el sueldo del Gerente de la empresa, a manera de subsidio; a mediados del año 2001, este gasto correrá por cuenta de la empresa.

Situación actual

\_\_Una donación de CARE/USAID sirvió para financiar un proyecto productivo que perdura al cabo de cinco años. Aún después de haber pasado dos años sin ingresos por causa del Fenómeno El Niño, ha sido posible el establecimiento de una empresa, con un patrimonio real similar al monto de la donación (US\$ 200,000), sentando así las bases de una verdadera sostenibilidad.

\_\_Con las utilidades de la empresa hasta el año 2000, se han financiado obras sociales por USD 9,000 (equivalente al compromiso con CARE/USAID en moneda local, después de la devaluación), incluyendo: (a) pago de dos profesores de la escuela durante 10 meses, (b) compra de dos líneas telefónicas para la cabina pública, (c) reparación del camión, (d) reconstrucción de la casa comunal, (e) construcción de un cuerpo de bóvedas en el cementerio, (f) fondo de crédito para capital de trabajo para iniciativas individuales, (g) reparaciones de la escuela, del dispensario médico y de la iglesia, y (h) inicio de la construcción de parques.

\_\_Se han pagado 22,855 jornales, lo cual es particularmente importante en una zona donde tradicionalmente hay pocas ofertas de trabajo, y donde los negocios empresariales agrícolas y camaroneros, que eran los mejores empleadores, se han deteriorado mucho en los últimos dos años.

\_\_Se ha capacitado personal y supervisores, tanto de campo como de la planta empacadora, para que, en el futuro, puedan realizar las diferentes labores sin la intervención de FUNDAGRO.



56



\_\_Tres miembros de la Comuna han establecido lotes de 0.5 hectáreas de espárragos cada uno, con crédito parcial de la empresa y que comenzarán a producir a mediados de 2001, cuyo producto será procesado y comercializado por la empresa. Otros comuneros han manifestado su interés por un arreglo similar.

\_\_La Comuna ha prestado a la empresa unos US\$ 6,000, producto de la venta de tierras, para capital de trabajo de la empresa, demostrando confianza.

\_\_La empresa ha ganado una buena reputación en la compra de insumos. Ha logrado crédito de agroquímicos por 60 días y de fertilizantes por 150 días.

\_\_La empresa ha logrado una buena reputación en la venta de espárragos verdes frescos, que es un producto extremadamente perecible y con altos estándares de calidad. Antes de cada cosecha, recibe una gran cantidad de propuestas de comercialización.

\_\_La empresa está considerando la expansión con unas 20 hectáreas de espárragos adicionales, con lo cual podrá pagar a un Gerente profesional y podrá disminuir los costos fijos por unidad de producto. Se propone adquirir un tractor con implementos, un vehículo para el gerente y un camión refrigerado, por medio de una inversión de US\$ 300,000. Se espera una TIR de 18% que resultaría en utilidades netas por más de US\$ 50,000 por año.

\_\_Con una mayor oferta, la empresa tendrá mejor poder de negociación en la adquisición de cajas y reservación de fletes aéreos, y tratará de vender su producto por medio de subasta electrónica, como por ejemplo "Agex.com".

\_\_La empresa ha recibido ofertas de industrias para la siembra de cultivos de ciclo corto, tales como pimiento y maíz dulce, con lo cual aprovecharía mejor la mano de obra disponible en la zona y mejoraría su flujo de caja.

\_\_FUNDAGRO está preparándose para entregar sus participaciones en la empresa a la Comuna Engunga durante el año 2001, para lo cual está iniciando un plan de

fortalecimiento institucional y de desarrollo humano a favor de la Comuna.

\_\_Con el ejemplo de la empresa, los habitantes de otras Comunas de la Península de Santa Elena, han logrado que la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) contrate a FUNDAGRO para que diseñe proyectos similares.

\_\_Los habitantes de la Comuna están preocupados por los problemas de salinidad, que pueden acentuarse por las camaroneras de la zona, y por abusos de parte de traficantes de tierras.

Aspiran a que puedan recibir apoyo de FUNDAGRO en estos temas.

#### Lecciones aprendidas

La persona jurídica de Compañía Limitada ha sido una estructura adecuada para la ejecución del proyecto de espárragos, basada en un estudio de factibilidad profesionalmente elaborado, donde las decisiones se han tomado en forma empresarial, con objetivo de lucro. La metodología ha sido adoptada por otras dos Comunas de la zona. La empresa está en buena posición para atraer más capital de inversión para crecer.

Los dirigentes de la Comuna han respondido muy entusiastamente en la co-dirección de la empresa, por medio de la Junta General de Socios. Particularmente, cuando la Comuna ha recibido las utilidades de la empresa para invertirlas en obras de interés colectivo, y por las oportunidades de trabajo que ofrece. Ha hecho falta que el sentido de "propiedad" de la empresa se generalice en la población.

La intervención de FUNDAGRO (una ONG) ha sido clave como socio estratégico en la empresa, tanto en los temas tecnológicos como en los de gestión empresarial, de comercialización y financieros. La des-inversión debe estar acompañada de un proceso de desarrollo institucional y humano de la Comuna.





## 10. UN CASO EXITOSO: EL AGRONEGOCIO FAMILIAR DEL JENGIBRE EN TAPIRAI, BRASIL

Elizabeth Alves e Nogueira y Nilda Teresa Cardoso de Mello  
Instituto de Economía Agrícola, Secretaría de Agricultura y Abastecimiento  
del Estado de São Paulo



### Descripción de la experiencia

El proceso de modernización agrícola mundial ha provocado modificaciones y beneficios indiscutibles en los aspectos técnico y económico de la agricultura brasileña. A pesar de ello, genera la exclusión y/o marginalización de una parte importante de la pequeña agricultura. El modelo, que ha mantenido la concentración de tierras y de ingreso en el medio rural, a la vez de generar un aumento global de la producción, provoca un agravamiento del desempleo en el campo y en la ciudad, degradación del medio ambiente y un uso desordenado del territorio nacional.

La agricultura familiar, por su potencial, es perfectamente adaptable a las exigencias del desarrollo capitalista (ABRAMOVAY, 1992) y constituye una parte importante de la solución a los problemas del país; pero, está siendo inviabilizada por políticas inadecuadas o ausentes. Para fortalecer esa forma de organización de la producción, es necesario adoptar además la visión económica, una visión social y ambiental, o sea, buscar el desarrollo sostenible.

En el último tiempo, en Brasil se han implementado políticas de financiamiento dirigidas a la pequeña agricultura, incluyendo la agricultura familiar. Dos de los instrumentos resultantes son:

(a) El Programa Nacional de Fortalecimiento

de la Agricultura Familiar (PRONAF). Fue creado por el Gobierno Federal en 1995, como instrumento de transformación del ambiente institucional brasileño, para fortalecer los movimientos sociales surgidos en distintos estados de la Federación y para propiciar condiciones técnicas y económicas de inserción de la agricultura familiar en el desarrollo local.

(b) El Fondo de Expansión de la Agricultura y la Pesca (FEAP), un programa del Gobierno estatal, reorganizado en 1992, para atender a pequeños productores descapitalizados.

Además de los anteriores, han actuado otros programas y proyectos específicos de asentamiento y financiamientos a los "sin tierra". Por ejemplo, el Banco del Pueblo y el Programa Nacional de Reforma Agraria, los que se encuentran en constante perfeccionamiento y aumento de sus recursos, con el objetivo de fortalecer la pequeña agricultura brasileña. Se busca adecuarlos a las necesidades de desarrollo del sector agrícola y a las necesidades de atención de los pequeños productores -familiares; en su mayoría-, desde aquéllos sin acceso a la tierra hasta aquéllos que la tienen, pero sin condiciones de sostenibilidad del empleo y del ingreso en el campo.

Se deben destacar las acciones de los Gobiernos Municipales, los que, con una determinación política, han obtenido



resultados favorables al pequeño productor y a la actividad agrícola. En la región Sudoeste del Estado de Sao Paulo, a la que pertenece Tapiraí, los productores familiares representan, actualmente, cerca del 90% del número total, y son responsables de parte importante de la producción de bienes básicos de consumo de la población local y de los grandes centros urbanos vecinos. Corresponden en parte a unidades familiares con producciones de subsistencia; pero, incluyen también un segmento intermedio de agricultores, con una pequeña inserción en el mercado y que por tanto, necesitan de políticas y estrategias de producción y de comercialización, que propicien nuevas alternativas de acción adecuadas al medio físico y socioeconómico.

El municipio de Tapiraí se encuentra entre las Sierras de Paranapiacaba y el mar, ocupando un área de 812 km<sup>2</sup> de los cuales un 70% tienen restricciones medioambientales; a partir de 1984 y reforzadas en 1993, cuando la zona fue oficialmente declarada Área de Protección Ambiental (APA) y Reserva de la Biosfera por la UNESCO (CRENE, 2000). A pesar de ello, la agricultura es la base económica del municipio, presentando serios conflictos de propiedad y uso de la tierra.

El estudio analiza la experiencia reciente de agricultores familiares de este Municipio que, a pesar de los múltiples problemas socioeconómicos y ambientales, tienen en el cultivo del jengibre (*Zingiber officinale* Rosc.) un caso exitoso, en el contexto del agronegocio local. Esto se ha dado, gracias a las políticas públicas de incentivo a la producción, y a las acciones dirigidas por los propios productores, cuyo éxito, a través de efecto demostrativo, podrá sustentar otras iniciativas a ser implementadas en ésta u otras actividades y/o regiones, preparando a los productores familiares para los impactos de la competencia en mercados dinámicos.

#### Situación inicial

La región presenta un atraso histórico, a pesar de tener delimitado notoriamente su

espacio agrícola en el escenario económico nacional, desde la colonización del país. Sin embargo, muchas villas, hoy municipios, se dirigen a la decadencia y la ruina, mientras que otros intentan sobrevivir en base a una agricultura de producción de alimentos básicos que nunca dejarán de producir, orientados al mercado local y posteriormente hacia otras partes del país, situación que perdura hasta hoy en el Sudoeste paulista.

Históricamente, esta región ha tenido su agricultura orientada al mercado interno, sin vínculos con el capital agroexportador. Además de ser poco desarrollada, requiere enfrentar la competencia de la agricultura comercial de alimentos de otras regiones productoras más recientes, con lo que los municipios se sumergieron en un proceso de estancamiento económico o buscaron actividades alternativas, pero sin fuerza económica y/o política para estabilizarse en el escenario paulista y brasileño.

Todos estos factores han terminado por influir el uso del territorio, provocando un cuadro social diferenciado y generando desigualdades regionales, muchas veces crónicas, dentro del propio Estado de São Paulo (NOGUERIA, 1999).

Tapiraí ha mantenido su aptitud agrícola, habiendo sido gran productor de bananas, té y tomates; al mismo tiempo, de dedicarse a actividades extractivas –carbón vegetal, madera y palmitos. La zona no tuvo prioridad alguna del Gobierno hasta el final de la década de los 60.

La producción comercial de bananas y de té fueron estimuladas en la región por políticas crediticias. Estos dos rubros no llegaron a sustituir completamente a la pequeña agricultura de subsistencia y no generaron tampoco un efectivo desarrollo en toda la región, capaz de traer cambios significativos a la calidad de vida de las comunidades rurales (CAPOBIANCO, 1998). La agricultura comercial de tomate, tampoco trajo avances para el municipio; por el contrario, propició una masiva utilización de agro-tóxicos en la



agricultura, provocando una elevada contaminación en los productores rurales. La inestabilidad del mercado es uno de los factores negativos para la actividad agrícola y el desarrollo local.

La Selva Atlántica ha sido amenazada por los rubros maderero, agroindustrial e inmobiliario, a pesar de las medidas de protección de los recursos naturales, incorporadas en la legislación.

La población local -sin propiedad o propietaria de pequeños predios ha sido expropiada o puesta al margen del proceso, siendo restringida de explotar su área agrícola, desde la puesta en marcha de la legislación Ambiental.

El cultivo de jengibre fue introducido a fines de la década de los 80, por agricultores de origen japonés, y es hoy la actividad más importante de Tapiraí. Surge como una de las alternativas para la economía local, orientada al mercado externo y moldeada a la agricultura familiar, conviviendo pacíficamente con las restricciones impuestas para la preservación del medio ambiente.

#### El proceso

Gran parte del éxito del agronegocio del jengibre en Tapiraí debe ser atribuido a los propios productores, quienes imbuidos de espíritu asociativo desde hace un tiempo, se reunían formalmente bajo una empresa exportadora del producto. A pesar de la inoperancia de esta empresa colectiva, consiguieron mantener la unión en torno al objetivo de mejoramiento del cultivo de jengibre, buscando eficiencia técnica-económica y calidad en la producción, para la sostenibilidad de la exportación. Además de ello, las iniciativas particulares de productores locales, también contribuyeron para los resultados favorables de la actividad.

Ligado a esa conducta de los agricultores, se destaca el apoyo de las autoridades del municipio y de técnicos de instituciones públicas de investigación y de extensión rural del Estado de São Paulo, quienes percibiendo

la importancia y necesidad de acciones específicas dirigidas al ámbito productivo, estimularon el fortalecimiento de negocios de ese tipo.

En ese sentido, la Prefectura y la Casa de Agricultura Municipal (órgano técnico de la Secretaría de Agricultura y Abastecimiento del Estado), desde hace algunos años que proveen a los agricultores de compost para ser incorporado al suelo en los cultivos de jengibre –a precio de costo- con objetivos medio ambiental, es así como para el aumento del rendimiento del cultivo. Este compost, con propiedades de abono y enmienda del suelo, es el resultado de años de experiencias realizadas por un productor de jengibre de la región, siendo una de las acciones individuales citadas mas arriba que merece ser destacada. Sus resultados fueron favorables para la producción, siendo reconocidos y posteriormente difundidos a los demás productores, a través de una acción municipal técnica-política. En la práctica, esto permitió una disminución del orden del 300% en el costo de producción de compost para el productor y un aumento en la productividad, en relación con el promedio nacional.

Esta innovación tecnológica incorporada al cultivo de jengibre y otros manejos también recomendados para el cultivo, ha sido difundida a los productores del municipio, por medio de cursos de capacitación técnica. Se busca así difundir estos conocimientos, y de esta forma, conseguir una homogenización de la calidad, siempre con el fin de obtener mayores precios para las exportaciones.

Todos estos factores han propiciado mayor eficiencia económica (reducción de costos y aumento de la productividad) y mejoramiento de la calidad, debido a un mejor aspecto del producto fresco sin procesar (in natura), lo que, a su vez, ha incorporado mayor valor al precio final del jengibre de Tapiraí.

Dada la exigencia del mercado externo, el esfuerzo por elevar y controlar la calidad, ha sido una de las principales estrategias de los agricultores. El jengibre de Tapiraí se

diferencia de las demás regiones productoras paulistas por su textura lisa y brillante y por el color, lo que aunado a los esfuerzos de mejorar la calidad, ha generado una garantía de mercado externo y de mejores precios para los productores de este municipio.

El mercado mundial de esta especia, es abastecida por varios países productores, teniendo un precio de referencia internacional para el producto sin elaborar, el que puede aumentar o disminuir de acuerdo a la calidad.

En Tapiraí, en el periodo previo a la comercialización de la producción, un grupo de productores se reúne y preestablece un precio para la cosecha, en negociación con el intermediario, siempre con referencia al mercado externo. El mercado interno es abastecido con el desecho de exportación –cerca de un 20 %– con un precio que es establecido por consignación y que constituye un ingreso complementario para el productor.

La estabilización de la economía brasileña en la última década y la implementación del régimen de tasas de cambio flexibles, deben ser consideradas, en última instancia, como factores propulsores adicionales al éxito obtenido por la mercadería exportada.

Otro factor más directamente ligado al éxito de la actividad, ha sido la disponibilidad de financiamiento bancario, a través de crédito oficial, colocado oportunamente a disposición de los productores, con tasas de interés subsidiadas. Los productores de Tapiraí son atendidos por las instituciones financieras, operadoras de recursos de PRONAF y de otros créditos, con tasas preferenciales. Este procedimiento es una herramienta política en favor de la pequeña agricultura familiar en el país, cuyo propósito va más allá de sólo potenciar financieramente a este segmento, si no tratando de garantizarle empleo e ingreso. Esta política considera que los sistemas productivos de la pequeña agricultura familiar son, por lo general, intensivos en el uso de mano de obra, como efectivamente sucede en el caso del jengibre.

Cabe destacar que es el jefe de familia

quien está al frente de la gestión del negocio agrícola del jengibre en Tapiraí, hecho que es inherente a la producción familiar. Esto contribuye a la implementación de estrategias de planificación, que van desde la plantación hasta la elección del momento más adecuado para la cosecha. Se trata de un cultivo considerado perenne, con características específicas, que permiten un periodo de cosecha bastante elástico, pudiendo ser retrasada en varios meses conforme a las condiciones de mercado. Es importante también remarcar que, debido a sus características particulares, éste demanda un delicado manejo del cultivo (MENDES FERRÃO, 1993), requiriendo permanentes cuidados durante todo el ciclo vegetativo. Ello hace que este cultivo sea especialmente adecuado para la agricultura familiar, cuyos trabajadores, viviendo en la propiedad, pueden conducir el cultivo con la atención y dedicación necesarias.

Los pequeños productores de Tapiraí han tenido un desempeño satisfactorio en el ámbito de la producción propiamente tal. Sin embargo, carecen de preparación para la etapa de comercialización, por lo que deben negociar con intermediarios la venta de la producción destinada al mercado externo. Esto implica perder una parte significativa de los ingresos potenciales, los que quedan en manos de los llamados atravesadores (intermediarios). Por ello, es de vital importancia para los productores, establecer estrategias comerciales que tiendan al comercio directo con los importadores de jengibre, y quizás es el principal esfuerzo que se deba emprender, para mejorar el agronegocio familiar del jengibre del municipio.

#### Situación actual

La demanda de financiamiento de esta actividad es elevada, debido a prácticas de fertilización química y orgánica y a los tratamientos preventivos de plagas y enfermedades, además de requerir un uso



intensivo de mano de obra durante todas las etapas del cultivo.

La tecnología es considerada sofisticada, especialmente en el cultivo orientado a la exportación, el que exige mayor nivel de fertilización y de material reproductivo el cual es seleccionado de la propia producción. Ello significa renunciar al correspondiente ingreso monetario— procurando garantizar altos niveles de productividad y un producto fresco, que mantenga el mismo standard de calidad y tamaño exigido por el mercado externo.

La maquinaria es relativamente simple y adaptada a la actividad. Corresponde a un motocultivador manual, utilizado tanto para abrir los surcos de plantación como para cubrir los rizomas con suelo. Esta operación que se realiza continuamente durante todo el ciclo vegetativo, evita la exposición de la planta al sol. Se requieren, además, pulverizadores portátiles.

Aunque en esta región raramente se utiliza riego, gracias al clima ideal para el cultivo, los agricultores del municipio deben disponer del equipamiento y agua necesarios para evitar un eventual stress hídrico a la planta.

Además, es necesario contar con un galpón con tinajas para el lavado del producto, un tratamiento post-cosecha muy importante para el jengibre que es comercializado en bruto, principalmente el destinado al mercado externo. La obligatoriedad de esta infraestructura en la propiedad, encarece sobremedida la inversión inicial de la actividad.

Los niveles de productividad del sistema productivo predominante en Tapiraí son los más altos de todas las regiones productoras del país, con un promedio de 30 toneladas por hectárea, mientras que en India se obtienen de 3 a 11 toneladas y en Jamaica entre 5 y 7,5 toneladas por hectárea (MENDES FERRÃO, 1993).

El costo de producción para este sistema, considerando los insumos agrícolas y la mano de obra utilizada, incluyendo las operaciones de post-cosecha (limpieza y embalaje de los rizomas), ha sido estimado por un productor

y técnico del municipio en torno a los US\$ 7.500 por hectárea o US\$ 0.25 por kilo.

El precio promedio recibido por el productor es de alrededor de los US\$ 0.70 por kilo (TOMAZELA, 1999). Así, los ingresos brutos alcanzan en promedio a US\$ 21.000 por hectárea.

La mayoría de los productores familiares del municipio explota un área promedio de 5 hectáreas por año, pero una cuarta parte de esa superficie debe estar siempre en descanso. De esta forma, se llega a un margen bruto anual (ingresos brutos menos costos directos) de aproximadamente US\$ 50.600 por familia. A ello, hay que descontar los costos fijos de producción, correspondientes a las inversiones en maquinaria, instalaciones especiales y el costo del uso del suelo, los que son altos en esta zona del país. A pesar de todo, se puede afirmar que la actividad agrícola del jengibre continúa siendo altamente lucrativa.

Sin embargo, estos resultados serían aún mejores si hubiese un mayor agregado valor al producto. Mediante la agroindustria de extracción de aceite resinoso y/o aceite esencial, transformación a polvo de jengibre, en conserva o seco, etc., todos estos son productos, demandados por el mercado mundial (MENDES FERRÃO, 1993).

Si, además de las actuales ganancias de estos productores, se toma en consideración la seguridad de mercado, la posibilidad de capitalización y que se trata de un cultivo más “limpio” y menos exigente en mano de obra que otros rubros anteriormente producidos en la zona, como el tomate, se puede concluir que el jengibre también ha significado beneficios considerables para la calidad de vida de las familias productoras.

#### Lecciones aprendidas y recomendaciones

El cultivo del jengibre se convirtió en una alternativa rentable para decenas de agricultores de Tapiraí que decidieron invertir en el cultivo, debido a que: (a) existen buenas

condiciones de clima y suelo; (b) la producción del municipio puede llegar al mercado externo en el período en que sus competidores no han cosechado, obteniendo por ello mejores precios y seguridad de mercado; (c) en la zona se puede alcanzar una alta productividad y una excelente calidad de aspecto, coloración y tamaño, de acuerdo a las exigencias del mercado mundial, lo que condice a una gran aceptación del producto de esta región; (d) se trata de un producto exótico utilizado para los más diversos usos y consumido en toda Europa, Estados Unidos, Canadá y Asia, por lo que el mercado es muy amplio y promisorio.

El cultivo del jengibre ha contribuido fuertemente a generar empleo a nivel local.

El jengibre es un cultivo en el que los pequeños productores tienen ventajas comparativas, no sólo por la intensidad en el uso de mano de obra, sino que porque también requiere de un cuidadoso monitoreo hacia las labores, de todo el proceso productivo. Por ambos motivos, es un cultivo que debe ser producido en pequeñas áreas. El rubro asegura una alta rentabilidad en el caso de la exportación, permitiendo que el jengibre de menor tamaño sea consumido en el mercado interno. Además, es apropiado para la pequeña producción, porque exige una rotación con otros cultivos que tienen una gran aceptación en los mercados externos e internos, como es el caso del Inhame, lo cual permite complementar el ingreso agrícola familiar.

Se debe agregar el importante papel de las políticas públicas de PRONAF, de las instituciones estatales de extensión e investigación y, principalmente, las acciones municipales para el desarrollo de la producción de jengibre en Tapiraí. En este sentido, es destacable la iniciativa que surgió con el objetivo prioritario de resolver un serio problema de deficiencias del suelo del municipio y cuya solución estaba en el uso intensivo de abono orgánico. Los productores que adoptaron el uso de compost proveído por la prefectura, a precio de costo, redujeron el costo de producción de jengibre, obteniendo

mayor margen de ganancia y una significativa mejoría del suelo. Se visualiza con esta nueva técnica, el inicio del desarrollo de otro sistema productivo, para el jengibre orgánico, que podría constituirse en un nuevo nicho de mercado para los productores de Tapiraí.

Los desafíos a ser enfrentados en los próximos años dicen relación con la necesidad de crear conciencia general enfocada a tener



un cultivo de jengibre sin agrotóxicos, conciliando de esa forma la ampliación del mercado con la preservación del medio ambiente. La investigación en esa dirección y las nuevas actividades agrícolas en rotación, con jengibre y con nuevas estrategias para la comercialización, otorgarán una agregación de valor al producto, mediante la agroindustria.

#### Referencias bibliográficas

- ABROMAVAY, Ricardo Paradigmas do capitalismo agrário em questão. São Paulo. Hucitec/ANPOCS/UNICAMP, 1992. 275p.
- CAPOBIANCO, J. P. R. (coord.). Olhares cruzados: visões e versões sobre a vida, o trábalo e o meio ambiente no Vale do Ribeira. Instituto Socioambiental, 1998. 199 p. (Proyeto Diagnóstico Socioambiental do Vale do Ribeira). (Versão preliminar).
- CRENE, J. V. P. (Org.). Livro de receitas: gengibre de nossa terra. In: I Festa do gengibre. Tapiraí, SP, 12-15, out. 2000.
- MENDES FERRÃO, J. E. Especiarias: cultura, tecnologia, comercio. Lisboa. Instituto de Investigação Tropical, 1993. P. 157-189.
- TOMAZELA, J.M. Gengibre esportado rende US\$ 0.80 por quilo ao produtor. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 9 de jun. 1999. Cuaderno G. p. 12-13.





## 11. ANAPQUI: UNA EXPERIENCIA EN EL COMERCIO DE PRODUCTOS ECOLOGICOS

Nelson Ramos Santalla  
nelramos@ceibo.entelnet.bo  
smarca@caoba.entelnet.bo

### Descripción de la experiencia

La población de las comunidades involucradas en la experiencia son de origen aymará y quechua. Los ingresos familiares provienen del cultivo de la quinua y la crianza de ganado ovino (ovejas), camélidos (llamas) y esporádicamente caprinos, cuyos productos y subproductos son comercializados en los mercados locales. También siembran para el autoconsumo, papa, haba y otras hortalizas en pequeñas parcelas donde disponen de riego y no existe el peligro de presencia de heladas. También existen explotaciones mineras de azufre y otras sales, por parte de cooperativas.

Las comunidades han mantenido sus sistemas tradicionales de producción, por lo que no se establecieron las Haciendas Agrícolas de terratenientes (Patrones), tanto en la colonia y la época republicana, ya que se consideraron tierras marginales y con poco potencial agrícola.

La producción agrícola estaba destinada para el autoconsumo, los excedentes eran intercambiados con otras comunidades de los valles, mediante viajes que realizaban en caravanas utilizando las llamas como medios de transporte.

Los productos andinos como la quinua, carne de llama, eran discriminados por la sociedad urbana, puesto que eran considerados "alimento de indios". En los 60, se redescubrió la calidad nutritiva de la quinua y comenzó

la demanda por el mercado, se incrementaron las áreas de producción, más producción para la venta a los intermediarios, quienes acopiaban la quinua de las comunidades y de los mercados de la zona.

ANAPQUI, es una asociación nacional de productores de quinua, que funciona como una organización económica de base, sin fines de lucro, fundada el 3 de diciembre de 1983. Cuenta con personería jurídica desde inicios de 1987. Su objetivo es elevar el nivel de vida de los productores, mediante el apoyo a la producción, beneficiado, industrialización y comercialización directa de la quinua real, en el mercado nacional o internacional.

Están afiliadas siete asociaciones regionales que son las siguientes: COPROQUIR, APROQUIRY, COPROQUINAC, en la Prov. L. Cabrera (Dpto. de Oruro); SOPPROQUI, en la Prov. Nor Lipez, APROQUI, en la Prov. D. Campos, APQUINQUI, en la Prov. Quijarro y CEDEINKU, en la Prov. Enrique Valdivieso (Dpto. de Potosí). En la actualidad, agrupa a unos 1000 socios afiliados a sus respectivas regionales y a ANAPQUI, pero llega a beneficiar a unos 2.000 productores.

### Situación inicial

En lo concerniente a las políticas gubernamentales, lamentablemente esta zona recibió muy poco apoyo, inclusive son muy





pocas las ONG's que trabajaron en apoyo de los productores. La zona es considerada marginal y con poca proyección agropecuaria, además de encontrarse lejos de los principales centros urbanos como La Paz y poseer caminos poco transitables.

Hasta 1940, el cultivo de la quinua es producido para el autoconsumo familiar y el excedente es intercambiado con otros productos. El sistema de producción era el tradicional: manejo racional de los suelos, labores manuales, áreas de cultivo de 0.5 a 1 hectárea, control natural de plagas y descanso y rotación de parcelas y otros, con rendimiento de 30 a 40 qq/ha. En los 60, empieza el auge de la comercialización de la quinua, por su alto valor nutritivo, especialmente la exportación al Perú, Europa y USA, convirtiéndose la zona, en el área más importante en la producción real de quinua.

Este boom de la Quinua, que también coincidió con el paradigma de la Revolución Verde, como alternativa del desarrollo económico agrícola, cambió el sistema de producción de uno tradicional (Ancestral) a uno moderno. Los efectos sobre el agroecosistema fueron desastrosos. El deterioro de los recursos naturales ha ocasionado la reducción constante de la productividad, un incremento de los índices de pobreza y la paulatina migración de los jóvenes y adultos, al interior del país y al exterior (Chile y Argentina).

La comercialización de la quinua era desarrollada por los intermediarios (rescatistas), a precios bajos. Los precios de la quinua bruta (sin procesar) eran de alrededor de 20 a 30 Bs/quintal, lo que equivale a aproximadamente US\$ 10. Cuando se pagaba por medio de trueque, el precio era de 3 a 2qq. de quinua por 1 qq. de azúcar, arroz o fideo. Con estos precios, la mayor utilidad pasaba a manos de los intermediarios. Estos intermediarios, a su vez, proveían a los exportadores de quinua, quienes comercializaban a mejores precios (US\$ 35 a 45/qq).

El proceso

- (a) Desarrollo o fortalecimiento organizacional  
La organización fue estimulada por los innumerables problemas y abusos a que eran sometidos los campesinos. Las primeras organizaciones fueron de tipo sindical, creándose después las CORACAS regionales (Corporaciones Agropecuarias Campesinas), como el brazo económico de los sindicatos. En los años 80, con base en estas CORACAS, se formaron las asociaciones regionales y las cooperativas de productores, para posteriormente conformar la Asociación Nacional de Productores de Quinua, ANAPQUI, como la instancia representativa a nivel nacional de los productores de quinua, contando también con el apoyo de algunas ONG's.
- (b) Innovación tecnológica y control de calidad inicialmente, las mismas organizaciones regionales y nacionales proponían el desarrollo tecnológico del cultivo de la quinua, bajo el enfoque de la revolución verde; pero, a partir del año 1990, se proyectó la posibilidad de rescatar y apoyar la producción ecológica, en base de la producción tradicional ancestral, la que aún permanecía en muchas comunidades.

Esto cambio fue influenciado por el aumento de la demanda mundial de productos sanos, nutritivos y ecológicos. Fue importante también la conciencia medio ambiental y ecológica. El cultivo ecológico de la quinua se basa en el rescate del conocimiento local, fruto de la convivencia de miles de años con los ecosistemas, que ahora es conocido como manejo ecológicos de cultivos (MEC), que incluye el manejo ecológico de suelos (MES) y el manejo ecológico de plagas y enfermedades (MEPE), donde la participación de los productores es directa y los técnicos se constituyen en facilitadores del proceso.



Este proceso se desarrolla a partir de 1991, mediante el programa de Producción de Quinoa Natural (PROQUINAT), con la adecuación de los sistemas de producción, mediante el rescate de la tecnología tradicional y la fusión con la agricultura moderna que retoma estos principios y su posterior transferencia a las comunidades, donde existe mayor erosión de estos conocimientos.



complementa mediante el sistema de control y seguimiento interno que funciona para la certificación de la producción, mediante el cual se conoce el nivel de la producción ecológica, por parte del productor, además de realizar capacitación e investigación participativa (Campesino a Campesino). Este proceso es actualmente pagado por la comercialización de la quinua ecológica (técnicos, promotores, administración), reduciendo al mínimo el financiamiento externo, que está actualmente por debajo del 10 %, del presupuesto anual. Para el beneficiado de la quinua, se tomaron muchos componentes del beneficiado tradicional. Este proceso consiste en el desaponificado en seco, mediante el escarificado, y en húmedo, mediante el lavado. Luego, se pasa a un proceso de selección con máquinas densimétricas y de gravedad con zarandas. El objetivo es garantizar la mejor calidad, ya que estos productos son exportados a Europa, Estados Unidos y Japón.

De igual forma, se realizó la adecuación de maquinarias de cultivo, como la adecuación del arado de cincel, en reemplazo del arado de disco, que erosiona mucho más el suelo. Se realizaron cambios en las trilladoras Vencedoras, para adecuarlas al trillado de la quinua; lo mismo, las segadoras para el corte de la quinua, y las sembradoras mecánicas.

Todos estos trabajos fueron realizados mediante la participación de técnicos y productores.

(c) Financiamiento externo

En lo que se refiere a la producción, asistencia técnica, control y seguimiento, entre 1989 y la fecha, se ha contado con dos proyectos (PIAT y PROQUINAT), con un presupuesto total de US\$ 675,000. Desde 1998, ANAPQUI cubre todo el presupuesto del PROQUINAT.

Para la capacitación y formación de recursos humanos, también han existido dos proyectos (PROCEC y PUKARA), por un total de US\$ 147,000. Se han destinado a la formación de recurso humano propio, en las áreas agropecuaria, de contabilidad, gestión, organización y líderes.

En materia de inversiones en las plantas de prebeneficiado en las siete regionales, la planta de beneficiado de Challapata, la planta de industrialización de quinua, más el capital de trabajo necesario para el acopio, se ha accedido a financiamiento por US\$ 1.715.000.

(d) Servicios de asesoría (técnica, legal, comercial, financiera, etc.)

Los cambios desarrollados en ANAPQUI, han requerido asesoramiento en diferentes áreas, como son: normas y certificación de la producción ecológica, manejo de fondos rotatorios y de acopio, manejo contable, adecuación de los estatutos, mediante capacitaciones dirigidas a dirigentes regionales, nacionales y productores seleccionados, ya sea mediante los proyectos o por asesoría externa. La participación de cooperantes fue muy mínima en este proceso.

(e) Capacitación

Se identificaron las áreas básicas de capacitación: agropecuaria ecológica, contabilidad, gestión y organización. Los procesos de capacitación se pueden clasificar en 2 fases:

1. 1992- 1995: Selección de productores de las comunidades y regionales, para ser capacitados en un centro de formación por corto tiempo, e intercambio de experiencias con otras organizaciones y las propias organizaciones.

2. 1995-1999:

- Cursos centralizados en las comunidades y regionales, para la identificación y selección de productores e hijos de productores.

- Cursos Técnico Básicos centralizados en Challapata, para selección de promotores e inspectores agrícolas, cajeros regionales y selección de productores para desarrollar estudios superiores en Institutos y Universidades.

- Cursos Superiores: para la formación de profesionales en agronomía, contabilidad, administración, marketing.

La metodología de capacitación recoge muchos componentes de lo que se conoce como Campesino a Campesino, ya que los técnicos son facilitadores que capacitan a productores seleccionados, quienes a su vez, son los que trabajan directamente con los productores en las comunidades.

(f) Estrategias comerciales y de negociación con los mercados.

Las estrategias comerciales se basan en las ventajas comparativas que tiene la quinua, tanto en el mercado nacional, y, especialmente, en el internacional. Estas ventajas son: alimento exótico, de alto valor nutritivo, de buena calidad, alimento sano y ecológico, que además incluye la promoción sociocultural de la producción de la quinua.

Para la comercialización de productos ecológicos, ésta se inició en los mercados solidarios "Fair Trade", que pagaban buenos precios. Transcurrido los años, este mercado ha reducido ostensiblemente los volúmenes y precios de compra, por lo que actualmente más del 90 % de las ventas de quinua se realiza en el mercado abierto y normal.

La estructura nacional de ANAPQUI, facilita una oferta de volúmenes constante todos los años, toda vez que la distribución de los departamentos, regionales y comunidades, permite compensar la reducción de la producción por efectos climáticos, y así se pueden garantizar, por

lo menos, unas 1.000 tm/año, lo que permite realizar buenas negociaciones en el mercado internacional.

Estas negociaciones también son favorecidas por la participación directa e indirecta en las grandes ferias de productos ecológicos del mundo, como la Bio Fach de Alemania, Bio Fair de Costa Rica, Bio Bolivia y Naturex de Bolivia, entre otras.

(g) Gestión empresarial y administración ANAPQUI cuenta con una estructura administrativa propia, que incluye los departamentos de comercialización, contabilidad, producción y certificación, y la planta de beneficiado e industrialización, las que cuentan con personal profesional. También, a nivel regional, existe una administración similar. El control de la contabilidad es periódico, ya sea a nivel nacional, donde se realiza incluso una auditoria externa y, a nivel regional, el Departamento de Contabilidad audita el manejo económico. Estos informes son presentados y aprobados en las asambleas anuales, tanto a nivel regional como nacional. Este mecanismo ha garantizado el manejo responsable en la administración.

Con respecto a la gestión empresarial, éste es un aspecto que no se desarrolló íntegramente, ya que, por otro lado, la misma estructura y los estatutos no permiten que pueda lucrar con este rubro. Por ello, se ha planteado desarrollar una reestructuración y cambio de estatutos, para la creación de un nuevo modelo de empresa, donde se mantenga el componente social, y en el cual se puedan fusionar los aspectos empresariales y sociales (Empresa y Asociación), toda vez que la liberalización de los mercados y la globalización, están afectando la comercialización de la quinua.

Por otro lado, la conformación de empresas privadas tanto nacionales como transnacionales (competencia), hacen que este proceso de reestructuración



empresarial de la asociación, deba ser implementado. Ello, mediante la creación de una empresa como sociedad anónima, donde se garantice que siempre se mantenga la mayoría accionaria en favor de la asociación y de los productores de quinua.



#### Situación actual

A la fecha, ANAPQUI ha logrado desarrollar casi todos los componentes dentro la cadena de producción ecológica de la quinua, o sea, cultivo, beneficiado, transformación, certificación y comercialización. Es evidente que aún existen muchas limitantes y problemas para la consolidación de la cadena, por efectos de la liberalización del mercado y la globalización, y la creciente competencia de empresas nacional y transnacionales, que obligan a la reestructuración orgánica de ANAPQUI.

Entre 1994 y 1999, el número de comunidades que participa en ANAPQUI, ha aumentado desde 32 a 120, en tanto que los productores ecológicos han pasado de 306 en 1993 a 499 en 1999. El área de producción también aumentó, de 551 ha. en 1993, a 1268 ha. en 1999, con un máximo de 3528 ha. en 1998.

El volumen exportado al mercado ecológico ha pasado de 36 ton. en 1992, a 785 ton. en 1999, mientras que las ventas a mercados internacionales convencionales, pasan de 23 a 369 ton., con un máximo de 421 ton. en 1995.

El precio de la quinua convencional en el mercado nacional, en 1999, era de US\$ 99/qq, mientras que el precio del mismo producto el mercado de exportación, oscilaba entre US\$ 1000 y US\$ 1200/ton.

Por su parte, el precio de la quinua ecológica en el mercado nacional en 1999, era de US\$ 38.5/qq (quinua bruta). En el mercado internacional, el precio oscilaba en 1999 entre US\$ 1100 a US\$ 1300/qq, dependiendo del grado de procesamiento.

En cuanto a los beneficios que un productor

obtiene, en quinua convencional estos son entre US\$ 68 y US\$ 78/hectárea, dependiendo del grado de mecanización. En el caso de la quinua ecológica, los beneficios varían entre US\$ 71 y US\$ 80/hectárea, también dependiendo del grado de mecanización.

Como se puede observar, las diferencias en los beneficios no son tan grandes como las diferencias en los precios. Ello se debe, en parte, a que en los sistemas tradicional y convencional, los rendimientos son mayores que los promedios del sistema ecológico.

Con relación a los mercados, el 0.13 % se destina a América Latina, el 56.7 % a Estados Unidos, el 39,4% a Europa y el 3,6 % a Asia. Se ha generado un desplazamiento de los productores a sus comunidades por las perspectivas de la producción de la quinua. De ahí, la incursión de empresas transnacionales en este rubro.

#### Lecciones aprendidas y recomendaciones

Los principales factores que contribuyeron a este proceso, fueron los siguientes:

- La participación activa y directa de los productores desde la creación de la organización y en la ejecución de los proyectos de apoyo, tanto a nivel regional y nacional, donde existe un manejo y control de los recursos financieros e informes periódicos en asambleas y congresos.
- La conservación y el rescate de tecnologías productivas tradicionales, bajo participación activa de los mismos productores y la transferencia e intercambio de experiencias de campesino a campesino, donde los productores se consideran verdaderos actores de su destino. Además, se fusionan con las nuevas tecnologías modernas, pero manteniendo y conservando los principios de la producción ecológica.
- Las ventajas comparativas de la quinua como alimento competitivo en cualquier mercado, que además tiene la calidad ecológica, la cual es muy apreciada por los consumidores, además de preservar la salud.

- Conformación de una organización a nivel nacional que agrupa a la mayoría de los productores de quinua, que le permite realizar negociaciones, y disponer de una oferta constante y permanente de volúmenes para la comercialización.

- Participación directa de la Asociación y productores en todos los procesos de la cadena productiva de la quinua, que les permite conocer su manejo, en cuanto a perspectivas futuras.

Cualquier proceso de desarrollo rural debe iniciarse con la participación de los propios productores, tanto en el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Además, se deben promover los rubros de producción local, en especial de las zonas andinas, que se han adaptado a los ecosistemas por miles de años, aprovechando las tecnologías que aún no se han perdido, donde existen muchos componentes del desarrollo sostenible.

También, se debe trabajar en la recuperación de la autoestima de los productores, para que estos se conviertan en actores principales de éstos procesos de desarrollo, fomentando así la integración de los productores en sus comunidades y organizaciones.





## SINTESIS FINAL

Entre el 16 de abril y el 11 de mayo del 2001, se llevó a cabo la Conferencia Electrónica Acceso de Campesinos Pobres a Mercados Dinámicos. La conferencia fue organizada por FIDAMERICA ([www.fidamerica.cl](http://www.fidamerica.cl)), y contó con el auspicio del Grupo Chorlavi ([www.chorlavi.cl](http://www.chorlavi.cl)) y de PROMER ([www.promer.cl](http://www.promer.cl)).

Se presentaron diez estudios de casos y los participantes contribuyeron con 61 mensajes de comentarios, consultas y propuestas. Un total de 897 personas estaban inscritas en la lista electrónica de la conferencia. Todos los estudios de casos y los mensajes intercambiados durante la conferencia, están disponibles en <http://www.fidamerica.cl/mercados>.

La agenda de la conferencia electrónica abarcó los siguientes temas:

- 1) Los mercados
- 2) La construcción de capacidades locales
- 3) Los agentes de cambio

En cada tema se plantearon diversas preguntas, bajo las cuales se ha organizado el presente documento.

### **1. ¿Cómo se identifican las oportunidades de acceso a mercados dinámicos?**

La mayoría de los proyectos de desarrollo para zonas pobres, sólo plantean atender los rubros tradicionales de cada zona, mejorando su manejo productivo y, a veces, sus procesos de comercialización; pero, olvidan explorar otras iniciativas no tradicionales orientadas a mercados dinámicos. Los estudios de casos que se han presentado en esta conferencia, junto a muchos otros ejemplos, demuestran sin lugar a dudas que es posible que campesinos pobres accedan con éxito a mercados dinámicos. La noción de que los campesinos pobres sólo tienen la opción de producir bienes tradicionales para el autoconsumo o para mercados locales, es una idea anticuada que no corresponde a la realidad. Los campesinos pobres, en muchas ocasiones, quieren y pueden plantearse objetivos más exigentes.

El contacto con los posibles demandantes es un paso irremplazable. Un proyecto u



organización que se proponga abrir la participación de comunidades rurales pobres en mercados dinámicos, debe organizarse de tal forma que, sus objetivos en materia de producción, de innovación tecnológica,

de capacitación, de organización, etc., respondan directa y concretamente a las señales y requerimientos de los mercados en materia de tipos de productos requeridos, precios, volúmenes y normas y estándares de calidad.

Es decir, se requiere un cambio fundamental de perspectiva en el diseño e implementación de nuestras actividades a nivel local, las que deben ser identificadas y organizadas, a fin de dar respuesta a objetivos muy concretos, los cuales se deben definir a partir de un conocimiento de las características y preferencias de los mercados. Este enfoque, que apunta a poder anticipar las preferencias de los consumidores, requiere del diálogo de los especialistas y de las comunidades.



## **2. ¿Qué tipos de incentivos necesitan los campesinos pobres para orientar su producción a estos mercados dinámicos?**

Los siguientes son los incentivos que parecen estar presentes en la mayoría de las experiencias exitosas:

(a) Liderazgo de parte de agentes externos, que ayuden a que los campesinos analicen su situación, descubran riquezas y potencialidades y estén convencidos de que éstas, les permiten construir una ruta para mejorar su condición de pobreza económica. Adicionalmente, estos agentes externos, muchas veces proveen conocimientos y habilidades, modelos organizacionales y recursos. El aporte de estos agentes externos no se contraponen, sino que, al contrario, se potencia, cuando se inserta en procesos participativos que enriquecen las propuestas y permiten que las comunidades locales se identifiquen y se apropien de las mismas.

(b) Fondos no retornables y créditos en condiciones preferenciales, que permitan a las comunidades rurales pobres financiar las inversiones básicas (infraestructura, herramientas, equipos, facilidades de comunicación, etc.) y constituir un capital de trabajo con el cual iniciar su proyecto. Estos recursos se justifican y son necesarios, puesto que hay que considerar el costo de aprendizaje implícito en el paso de producciones y mercados tradicionales, a otros más exigentes. Sin embargo, la dependencia de este tipo de aportes subsidiados suele convertirse en una trampa para la sustentabilidad de los proyectos y experiencias, una vez que cesa el flujo de los recursos externos. Por lo mismo, es indispensable que los proyectos se propongan la autosuficiencia financiera al plazo más corto posible, como una condición esencial de éxito. Si la autosuficiencia financiera del proyecto no es factible en el horizonte de tiempo del proyecto, entonces es mejor buscar el logro de objetivos más modestos y no iniciar una experiencia que, muy probablemente, se verá truncada, lo que sin duda provocará un conjunto de efectos negativos en las

comunidades y sus organizaciones.

(c) Sistemas de información que permitan a las comunidades rurales pobres conocer los costos, exigencias y beneficios reales de las distintas alternativas. En estos sistemas se debe privilegiar el contacto y conocimiento directo con los mercados y con otras comunidades campesinas que van más adelante en el proceso de participación en mercados dinámicos. La investigación de mercados es una técnica necesaria, que hay que incorporar con mucha más fuerza en los proyectos de desarrollo, no como un ejercicio ex-ante en la formulación del documento del proyecto, sino como una capacidad y práctica regular.

(d) Programas de capacitación y asistencia técnica muy serios, bien planificados e implementados y de largo alcance, que permitan que las comunidades rurales pobres accedan a los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para participar con éxito en mercados exigentes.

(e) Fases piloto o de tipo experimental, que permitan la exploración de diversas alternativas y la detección de los principales cuellos de botella y las ventajas reales de cada una de ellas.

## **3. ¿Los mercados locales o regionales pueden ser mercados dinámicos que permitan disminuir significativamente la pobreza?**

Son muy pocas las experiencias de comunidades pobres que logran saltar con éxito de la producción para el autoconsumo o para mercados locales tradicionales, hasta mercados muy amplios, dinámicos y sofisticados. Más bien, se observa lo contrario: muchos productos de la pequeña producción que van directamente a la exportación, por lo general sólo alcanzan a estar una temporada en estos mercados.

Varias de las experiencias presentadas en la conferencia electrónica, demuestran que los mercados locales y regionales pueden presentar oportunidades interesantes, para que una comunidad rural pobre inicie un



proceso de salida a nuevos mercados con producciones no tradicionales. Para muchos productores, estos mercados ya significan un mejoramiento del ingreso muy importante, en comparación con el sistema tradicional de vender a los intermediarios tradicionales en las fincas.

Asimismo, la exploración de mercados más próximos, con frecuencia, conlleva un riesgo menor, y le permite a las organizaciones locales formarse y consolidarse; así como, desarrollar las capacidades básicas, actitudes y conocimientos básicos, que en etapas posteriores, les serán útiles para proponerse desafíos mayores.



#### **4. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones de los mercados especiales, como los de productos boutique, los mercados de “Comercio Justo”, los mercados orgánicos o ecológicos, etc.?**

En muchos casos, estos mercados de nicho exigen productos que se ajustan bien a algunas de las características de la producción tradicional de las comunidades rurales pobres.

Por otra parte, son mercados que, por definición, tienen ventajas en cuanto a los precios que se pagan a los productores.

En algunos casos (como el del mercado del “Comercio Justo”), los agentes de dichos mercados prestan un conjunto de servicios de asesoría, capacitación, certificación, etc., ya que tienen como propósito explícito el de apoyar a que las comunidades rurales pobres para que desarrollen el tipo de capacidades que van a requerir para poder operar en los mercados dinámicos.

En cuanto a las desventajas, estos mercados se caracterizan por su tamaño limitado, por lo que no pueden considerarse como la solución para la gran masa de los campesinos pobres de América Latina.

Además, en muchos casos, son mercados sumamente sensibles a los contextos económicos de los países del Norte, y se caracterizan por grandes fluctuaciones en

cuanto a precios y volúmenes demandados. Es decir, si bien son mercados muy rentables, también son de alto riesgo.

Por el hecho de ser muy rentables y porque apuntan a ofrecer a los consumidores productos de alta calidad y muy diferenciados, estos mercados plantean exigencias muy rigurosas de seriedad de sus proveedores, de calidad, de presentación y de trazabilidad de los productos.

Las cadenas de intermediación en estos mercados son bastante complejas. Es casi imposible, para una asociación con un surtido de productos limitado, aspirar a llegar a los eslabones finales de la cadena sin la intervención de varios intermediarios.

Finalmente, hay que señalar que los mercados de “Comercio Justo”, por definición, se deben considerar como mercados temporales o de transición. Los agentes de dichos mercados esperan que las organizaciones rurales desarrollen las capacidades que les permitan migrar hacia otros clientes, en plazos relativamente rápidos.

#### **5. ¿La diferenciación y la agregación de valor son indispensables para que los campesinos pobres tengan acceso a mercados dinámicos?**

Todas las experiencias que se presentaron en la conferencia, confirman que existen dos estrategias posibles para acceder a mercados dinámicos: o bien las comunidades rurales logran diferenciar sus productos para incorporarles algún atributo de calidad que las distinga y las haga atractivas, o bien se busca la apertura de mercados, mediante la agregación de valor a través del procesamiento o industrialización de los productos primarios. La búsqueda de “ventanas” de mercado, para que algunas comunidades puedan llegar con sus productos en épocas en que éstos escasean, es una opción para algunas comunidades que tienen ventajas dadas por su localización. En algunos casos, estas estrategias se pueden combinar.

Lo que no parece ser una opción, es tratar de llegar a mercados dinámicos, simplemente, mediante la mejora de los rendimientos de las producciones tradicionales, en especial si se trata de “commodities”.

¿Cuál de estas estrategias es más adecuada?, es una pregunta que sólo puede responderse caso a caso, sobre la base de un buen conocimiento de las diferentes opciones de mercado, así como de las características de los sistemas de producción locales y de las fortalezas y debilidades de las organizaciones de las comunidades rurales pobres.

#### **6. ¿Cómo se logran altos niveles de productividad y de calidad?**

Para poder acceder y competir con éxito en mercados dinámicos, las comunidades rurales pobres y sus organizaciones deben ser capaces de sostener un proceso permanente de innovación. Por definición, un mercado dinámico estará en permanente cambio, en cuanto a los costos que son competitivos, los productos específicos que se demandan y sus calidades, las capacidades y ventajas de los competidores, etc.. Esto obliga a un esfuerzo permanente de seguimiento y conocimiento de los mercados y de las nuevas tendencias tecnológicas.

Ello significa que es, casi imposible, fijarse objetivos constantes e inmutables a largo o incluso a mediano plazo, en materia de productividad y calidad. Lo que es esencial, es proponerse el diseño y desarrollo de sistemas de información, capacitación y asistencia técnica, que transmitan, en forma rápida y permanente, a la organización y a cada productor, las señales que dan los mercados.

Junto a lo anterior, se requiere que la organización que se den los campesinos pobres para acceder a mercados dinámicos, cuente con un sistema de reglas y normas de conducta que aseguren que cada socio conozca cuáles son sus derechos y deberes, cuáles son los beneficios a los que puede optar y qué contribuciones debe hacer él o ella, y cuáles son los espacios y atribuciones de cada

instancia de decisión. Las organizaciones que acceden a mercados dinámicos, en forma exitosa, son rigurosas en hacer cumplir esas reglas.

Una condición del éxito en mercados dinámicos es una alta productividad, es decir, la capacidad de ofrecer un producto al más bajo costo unitario posible. En el caso de numerosas comunidades rurales pobres, sus niveles iniciales de productividad suelen ser muy bajos. Para revertir esta situación habrá que partir por identificar cuáles son las condiciones del mercado y, a partir de ello, estudiar el proceso de producción, y cada una de sus partes, para descubrir dónde es necesario y posible realizar cambios tendientes a una mayor productividad.

En los mercados dinámicos, la competitividad no es sólo un problema del costo unitario con el cual se logra llegar al mercado; crecientemente, la calidad es un factor determinante del éxito. La capacitación y el acompañamiento adecuado, son dos elementos necesarios para hacer sostenibles y competitivos este tipo de iniciativas.

Estos servicios de capacitación técnica deben prestarse no sólo a algunos especialistas. Por el contrario, hay que llegar a todos los involucrados en el proceso, a lo largo de toda la cadena.

Un dato muy importante - que debe ser considerado por las agencias que auspician proyectos de desarrollo con comunidades rurales pobres - es que lo común, en el caso de rubros no tradicionales, es que exista un gran déficit de investigación y de información tecnológica ajustada a las características de cada región y de los productores involucrados. Son las propias organizaciones las que, con frecuencia, deben asumir este papel, así como sus costos. Es urgente un proceso de reorientación de las instituciones de investigación, asistencia técnica y extensión rural, para que estén en condiciones de asumir las señales de los mercados y de contribuir a resolver las restricciones de los productores para responder a ellas.



## 7. ¿Cómo se asegura una buena administración y gestión empresarial?

Durante el debate en la conferencia, se llegó al consenso de que para acceder a mercados dinámicos, se requiere garantizar la disponibilidad de capacidades especializadas en materia de administración y gestión empresarial. Cuánto más sofisticados, rentables (por consiguiente, riesgosos) y dinámicos sean los mercados a los que se busca acceder, mayores van a ser las exigencias en materia de especialización y de gerencia. Este es un gran déficit al interior de los proyectos y organizaciones que se proponen estos objetivos.

En muchos casos, estas capacidades especializadas requieren de una formación técnica o profesional y, por consiguiente, obligan a pensar ya sea en esquemas de alianzas estratégicas con organizaciones que sean capaces de brindar dichos servicios, o bien directamente en la contratación de cuadros técnicos.

Existe una frecuente confusión entre los conceptos de participación amplia de los socios, y especialización en las funciones de gerencia, las que requieren de habilidades, conocimientos y capacidades que no se puede pensar que van a estar disponibles, por igual, en todos los participantes de la experiencia.

Sin embargo, en el espacio de la administración y gestión, hay un ámbito que debe ser progresivamente ocupado por los propios campesinos. Dicho campo es el que compete a las decisiones que deben tomar quiénes son los “dueños” o “propietarios” de la experiencia. Capacitar para ser un buen “dueño” de una organización o un proyecto, no es lo mismo que capacitar para ser el gerente general o el gerente de ventas o el contador.

La formación de los “dueños” para que cumplan bien con esa función, debe apuntar al logro de capacidades, como las de: elegir, contratar y controlar a buenos gerentes y cuadros técnicos y establecer sus

remuneraciones y otros incentivos; definir los objetivos o metas generales; evaluar los resultados; y, no menos importante, relacionarse con los demás “dueños”, dentro de un sistema de reglas, que todos ellos consideren justo y eficaz.

En la medida de lo posible, la relación entre los campesinos, en su papel de “dueños” del proyecto u organización, y la de los agentes técnicos especializados, debe llegar a ser una relación contractual de prestación de servicios, con derechos y deberes y con sistemas de incentivos y de seguimiento y evaluación, claramente establecidos. En el largo plazo, la relación en la cual el asesor es un agente externo, pagado con recursos externos y poco sujeto al control de los “dueños” de la iniciativa, es un tipo de arreglo que se presta más para proyectos de corte tradicional, pero que no es la más funcional, cuando el objetivo es acceder y competir sustentablemente en mercados dinámicos.

Dicho lo anterior, sobre la importancia de contar con capacidades gerenciales especializadas, hay que ratificar la importancia de la participación. Estamos hablando de procesos que involucran a comunidades rurales, cuya relación con el proyecto, por cierto, es muy distinta a la de un inversionista que va a la Bolsa a comprar acciones de tal o cual empresa. La participación en las decisiones estratégicas, en la contratación de los cuadros técnicos, en la elección y control de los dirigentes, en la formulación de objetivos, en el diseño y aprobación de las reglas a las que se deben sujetar los participantes, es un factor absolutamente indispensable para el desarrollo de organizaciones sólidas, capaces de avanzar y resistir los complejos desafíos de la participación en mercados dinámicos. Por ello, junto a la formación de capacidades técnicas, en el sentido amplio del término, estas iniciativas requieren de una fuerte inversión en el desarrollo de capital social.



### **8. ¿Cómo se organiza el mercadeo y cómo se gestiona la relación con los clientes y proveedores?**

Un punto clave para cualquier esfuerzo de acceso a mercados dinámicos, por parte de grupos de campesinos pobres, es la profesionalización del personal dedicado a la comercialización. El perfil profesional de un buen vendedor no necesariamente es igual al perfil de un buen productor. Reconocer estas diferencias de perfil y actuar, de acuerdo a ellas, es muy importante para lograr una comercialización exitosa. En muchas ocasiones, será imposible para la organización contratar personal especializado, lo que significa que se deberán establecer acuerdos con agentes e intermediarios externos. Es un reto para la organización superar una posible desconfianza frente a personal profesional, hábil en comunicación, de ciudad, culturalmente diferente y con expectativas de sueldo alto. Sin embargo, en buena parte, son justamente esas características las que garantizarían una buena colocación de los productos en los mercados en favor de los todos los productores. Es importante que, dentro de las organizaciones, se definan claramente las tareas y responsabilidades del encargado de comercialización y se implemente un sistema eficaz de vigilancia.

La promoción y el marketing son importantes, siempre y cuando estén claramente asociadas a una estrategia de diferenciación de los productos ofrecidos, de las marcas, de la certificación de calidad o la denominación de origen, etc. Sin desmedro de lo anterior, las experiencias presentadas, por lo general, han basado sus estrategias de mercadeo en el contacto directo y permanente con los clientes, más que en la publicidad orientada a los consumidores en general. El consenso en la conferencia es que una característica esencial de la relación con los clientes, debe ser la seriedad y el profesionalismo, y que ello pasa, fundamentalmente, por la solidez de la organización y su capacidad interna para

respetar los compromisos, obligaciones y derechos de los socios.

En la conferencia, se presentó una experiencia de utilización de Internet con fines de mercadeo, y varios de los participantes hicieron mención a otros ejemplos. En principio, parece ser que Internet ofrece una auspiciosa ventana de salida al mundo para comunidades rurales pobres. Los costos inversión y de operación para comercializar, vía Internet, son muchas veces más bajos que los de otras opciones. En ciertos casos, pareciera posible, por esta vía, llegar a consumidores finales con una cadena de intermediación significativamente más corta, lo que redundaría en que los campesinos podrían capturar una mayor fracción del precio final. Estas experiencias son incipientes y, si bien hasta ahora han sido exitosas, aún tienen un cierto carácter experimental. Los donantes, ONG y agencias gubernamentales interesadas en promover el acceso de campesinos pobres a mercados dinámicos, deben invertir en apoyar estas experiencias iniciales, para adquirir los conocimientos que nos permitan saber bajo qué condiciones y para qué tipos de productos y servicios, Internet puede ser un canal eficaz de marketing y comercialización.

### **9. ¿Cómo se forman recursos humanos locales?**

En todos los puntos anteriores, hemos resaltado la importancia de la formación, el desarrollo de capacidades y, entre ellas, la capacidad de tomar decisiones para innovar en forma constante. Es por ello, en la conferencia se concluyó que, estas iniciativas de acceso de campesinos pobres a mercados dinámicos, deben ser concebidas desde la óptica de los procesos de aprendizaje.

Lo que se quiere afirmar es que, como en todo sistema complejo, no es suficiente una perspectiva de “transferencia de tecnologías” (sean éstas de producción, de administración, de gestión, etc.). El paso de producciones tradicionales y orientadas al autoconsumo o





a mercados locales, a producciones más sofisticadas, con vistas a mercados dinámicos, implica necesariamente un cambio en los patrones tradicionales de toma de decisiones. Muchos de los factores determinantes del éxito o del fracaso tendrán su origen y manifestación fuera del ámbito de lo local, o tendrán que ver con fenómenos que no son fácilmente visibles a nivel de la comunidad o en el corto plazo.

Por lo tanto, los procesos de acceso a mercados dinámicos, vistos como procesos de aprendizaje, requieren que los campesinos no sólo sepan “escuchar y reproducir” un consejo técnico, sino que, fundamentalmente, puedan tomar decisiones en un ambiente más complejo e incierto que aquél al que están acostumbrados.

La formación y capacitación deben reconocer esos dos ámbitos: el de la adquisición de ciertos conocimientos y capacidades que se pueden “empaquetar y transferir” (como, por ejemplo, el uso de cierta tecnología de producción), así como la capacidad de obtener información relevante, analizar y evaluar opciones y escenarios y tomar decisiones. Este es un proceso que debe organizarse con una perspectiva de largo plazo.

Dentro de los métodos discutidos en la conferencia que han sido aplicados con éxito en algunas experiencias, se encuentran los siguientes: los eventos de intercambio que permitan a la gente escucharse entre sí; la organización de procesos regulares de sistematización, seguimiento y evaluación; el desarrollo de experiencias de carácter experimental en escala limitada; la participación en ferias nacionales e internacionales que permitan que los campesinos tomen contacto con otras realidades y amplíen su visión sobre los procesos en que están participando; los análisis de casos de organizaciones o empresas exitosas; y el contacto permanente con los agentes de mercado. Ello, junto a las formas más tradicionales de capacitación, a través de cursos y talleres.

### **10. ¿Qué tipo de organizaciones necesitan los campesinos pobres para enfrentar mercados dinámicos?**

Se llegó a un consenso en la conferencia en que las comunidades rurales pobres que deseen acceder a mercados dinámicos, deben dotarse de lo que un participante llamó “Organizaciones Inteligentes”, es decir, que son capaces de aprender cotidianamente y, de esa forma, mejorar su relación con su entorno.

Esta capacidad de aprender e innovar permanentemente, debe estar referida a tres ámbitos: (a) el desempeño institucional interno, es decir, las formas de relación al interior de las organizaciones y los sistemas de reglas, normas y procesos para la toma de estas decisiones; (b) el desempeño institucional externo, es decir, la relación entre la organización y otras organizaciones y ‘redes’ de su entorno, incluyendo las agencias públicas, las empresas y los mercados, etc; y, finalmente (c) el “saber hacer” en el ámbito empresarial, es decir, el saber producir, administrar, planificar, controlar en el ámbito del negocio o los negocios a los cuales la organización se dedica.

Siendo éste un tema sobre el que existe un amplio consenso y una gran abundancia de metodologías y enfoques, es necesario motivar una reflexión más profunda sobre por qué es tan difícil avanzar más rápida y generalizadamente, y por qué, en la práctica, conocemos más fracasos que éxitos en la construcción de organizaciones que reúnan los atributos señalados en el párrafo anterior.

Más allá de ese aspecto, el sentido general de diversas intervenciones en la conferencia, así como de varios de los estudios de casos, apuntaba a la pregunta de cómo superar la larga y ya añeja discusión que contrapone, como mutuamente excluyentes, a la organización social con la organización para los negocios. Este divorcio conceptual y operativo es poco útil, porque no es parte de la realidad de la inmensa mayoría de las





“organización para los negocios”, casi con certeza, tendrá su origen o estará incorporada en una organización con base social, o, si se quiere, con base en la sociedad local.

Nuevamente, cobra fuerza el concepto de capital social, es decir, de aquellas normas, reglas y relaciones que faciliten la acción colectiva, mutuamente beneficiosa en este caso, con miras a un objetivo de carácter económico. Este conjunto de normas, reglas y relaciones deben conducir a relaciones de reciprocidad y confianza; de cumplimiento de los derechos y obligaciones; de delimitación de funciones y atribuciones; de compromiso con los objetivos comunes libremente acordados; y de recompensas y sanciones; etc. Sin duda, estos atributos coadyuvarían poderosamente al logro de una mayor eficiencia y efectividad en el plano económico o comercial; así como, una mayor capacidad para resistir y superar las crisis y los años con malos resultados. No en vano, las grandes empresas invierten sumas millonarias para lograr desarrollar estos atributos entre sus empleados, proveedores, y gerentes.

Dicho lo anterior, hay que rescatar que las organizaciones que se formen o se adecúen al objetivo de acceder a mercados dinámicos, deben ser capaces de contener verdaderas estructuras de negocios. De esta forma, se pueden evitar o, por lo menos, disminuir los siguientes problemas: (a) La falta de rendimiento de cuentas que ha sido común en las estructuras tradicionales; (b) la falta de un gerente profesional que sea elegido, de acuerdo a términos de referencia y a su experiencia, y no simplemente por ser el líder de la comunidad, o por presiones de los líderes a favor de sus parientes o compadres; (c) la falta de capacidad de negociación con los abastecedores de bienes y servicios, banca comercial, compradores y otros agentes externos; (d) la falta de una reputación por sí misma, y de un patrimonio propio, que sirva de respaldo para negociaciones; (e) la falta de un estudio de factibilidad profesionalmente elaborado, donde se demuestre la viabilidad

técnica, de mercado, y económica, para la toma de decisiones; (f) altos costos transaccionales (de supervisión de crédito y asistencia técnica, entre otros), sobre todo cuando se trata de atender a grupos pequeños; (g) abusos y privilegios de los socios, sobre todo en términos de subsidios y créditos impagos, que pudieran poner en peligro la viabilidad de la empresa; (h) falta de sostenibilidad una vez que cesan los apoyos financieros y técnicos externos.

En la conferencia, se analizaron algunos ejemplos en que los campesinos logran vincularse a la producción de algunos bienes altamente rentables, cuando cuentan con claras ventajas comparativas, por razones de localización, sin que medie ningún tipo de organización entre ellos y los compradores. Se plantea la hipótesis de que, cuando se trata de productos altamente rentables y bajo condiciones en que no hay barreras de acceso al mercado porque existe una gama de intermediarios, pudiera ser de escaso interés para los campesinos, el asumir los costos de generar y participar en una organización propia. Este es un aspecto que requiere un mayor estudio, para poder dilucidar la pregunta de si, acaso la formación de una organización local, es una condición que los proyectos de desarrollo deben proponerse siempre y en todas circunstancias. En algunos casos, podría ser mejor para los objetivos de desarrollo, dejar que los campesinos se relacionen individualmente con el mercado e invertir los recursos disponibles en otros objetivos. El análisis de este tema debe realizarse con una visión de largo plazo, puesto que si bien la carencia de una organización local puede ser posible en el corto plazo, sin que estorbe a los propósitos de acceder a mercados dinámicos, en el largo plazo podría aumentar el riesgo de fracasos en plazos mayores.

Un tema que sólo fue abordado tangencialmente en la conferencia, pero que es de indudable importancia, es el de la distinción entre la organización gremial y social y la organización económica de los



campesinos pobres. La tendencia aún dominante en América Latina, es la de la convivencia de ambos tipos de roles, la de representación ante la sociedad y los gobiernos y la de relación con los mercados. Una manifestación de lo mismo es la relación entre la función de dirigencia gremial y política, y el papel de la gerencia económica o técnica. Es necesario avanzar en clarificar las diferencias y relaciones entre ambos espacios, pues la actual confusión o superposición es una fuente principal de los fracasos de numerosos emprendimientos de acceso a mercados dinámicos. En buena medida, la solución pasa por el tema de las políticas públicas y de los marcos normativos apropiados, aspecto que se trata más adelante.

### **11. ¿Qué tipos de agentes externos son útiles para estos objetivos, y qué papel deben cumplir?**

Un aspecto esencial en estas experiencias es el rol complementario de los diversos tipos de agentes vinculados a mercados dinámicos. Saber sumar esfuerzos es el secreto. En todos los casos presentados en la conferencia, hubo confluencia de esfuerzos de varias instituciones para afrontar los aspectos de producción, organización, gestión empresarial, financieros y de comercialización.

De acuerdo con las contribuciones hechas en la conferencia, estos agentes externos deben reunir tres grandes características: el ser respetuosos de las comunidades rurales con las que trabajan, el poseer comprobadas competencias técnicas, y, como señaló un participante, “el saber retirarse a tiempo”.

Lamentablemente, aún son muy escasas las agencias o agentes externos dispuestos a trabajar con campesinos pobres, que reúnan los requisitos señalados. Por el contrario, en los proyectos de origen, tanto público como privado, abundan los casos de gerentes y técnicos que carecen de las competencias necesarias para constituirse en verdaderos apoyos a estos emprendimientos orientados a los mercados. En este sentido, es recomendable

que los donantes internacionales y las agencias gubernamentales, reconozcan la necesidad de invertir no sólo, por el lado de la demanda de este tipo de servicios, sino también en el desarrollo de la oferta. Esto incluye financiar proyectos que capaciten a los agentes técnicos tradicionales en aquellos aspectos necesarios para abordar iniciativas orientadas a mercados dinámicos. También, promover activamente alianzas estratégicas con organizaciones o individuos que, si bien cuentan con las capacidades requeridas, no suelen asociarse con campesinos pobres.

Al parecer, se pueden clasificar, en tres tipos, las relaciones entre estos agentes externos y las organizaciones. El tipo más tradicional es el del “asesor” pagado con recursos que están fuera del control de la propia organización; el del técnico calificado empleado, a título individual, por la propia organización y quién es pagado con los ingresos de la misma, y; el de agencias (mayoritariamente sin fines de lucro, aunque también se indicaron algunos ejemplos de empresas comerciales) que establecen alguna alianza estratégica, sociedad de riesgo compartido, o contrato de prestación de servicios con la organización.

El sentido general del debate fue que el primer tipo de relación puede ser funcional durante las etapas iniciales de un proyecto, al tener la gran ventaja de tratarse de un servicio gratuito para la organización. Sin embargo, si esta relación se mantiene en el tiempo, casi siempre, tarde o temprano, da origen a un problema de falta de sustentabilidad de la experiencia, cuando se terminan los recursos externos. Por ello, parece ser recomendable aspirar a que las relaciones entre los agentes externos y las organizaciones sean más bien del tipo contractual y, especialmente, a que sus servicios deban ser financiados, lo antes posible, con los ingresos propios que la organización pueda ir generando. Cuando ello no sea factible dentro de los plazos normales de un proyecto, se podría pensar

en la fórmula de que los recursos de la donación se empleen para crear un fondo patrimonial, de propiedad y bajo el control de la organización, que pueda subsidiar el costo de estos servicios por el plazo que sea necesario; vale decir, incorporar el subsidio, como parte del aporte al capital o patrimonio de la organización, para que no sea un subsidio “permanente” de origen externo a los costos de operación.

Un último aspecto referido a este tema, se refiere a la relación de control que debe existir entre la organización y los agentes técnicos. Los dos principios básicos que surgen del debate, son: en primer lugar, el objetivo debe ser siempre que los campesinos pobres, a través de sus organizaciones, puedan apropiarse de la capacidad de dirigir y controlar los procesos de toma de decisiones en que participan los agentes técnicos, ya que, de lo contrario, es recrear relaciones de subordinación. En segundo lugar, la retribución a los agentes externos debe propender a considerar el valor que añaden a la producción campesina; es decir, estar basados en normas y estándares claros de desempeño y de rendición de cuentas.

## **12. ¿Qué deben hacer, y qué no deben hacer los gobiernos y sus agencias?**

En lo bueno como en lo malo, las experiencias presentadas en la conferencia subrayan el rol crucial del Estado. Una política gubernamental saludable, a nivel central y local, puede ser decisiva para cristalizar una oportunidad.

Los ejemplos positivos señalan que las políticas gubernamentales pueden proporcionar valiosos elementos para el buen desarrollo de este tipo de experiencias: oportunidad política, recursos humanos y materiales, y un contexto macroeconómico y político favorable para el desarrollo de nuevas inversiones en el medio rural y de iniciativas innovadoras de superación de la pobreza.

Es necesario promover una mayor reflexión sobre la adecuación de las normas jurídicas,

tributarias, previsionales, laborales y contables a las condiciones y posibilidades de las organizaciones económicas de campesinos pobres, y que, a la vez, faciliten y no obstruyan los emprendimientos y negocios de los pequeños productores orientados a su inserción en mercados dinámicos. La ausencia de estos marcos normativos hace que los esfuerzos de muchos programas queden como acciones aisladas.

Pero, también se han presentado ejemplos de efectos negativos de las agencias gubernamentales. El principal factor a enfrentar, es que, con gran frecuencia, la relación entre las organizaciones de campesinos pobres (especialmente cuando llegan a tener cierto éxito y legitimidad social) y las agencias gubernamentales, está marcada por el clientelismo, los cacicazgos y el paternalismo, y, cuando no es así, la simple y llana corrupción. Este es un problema que, por supuesto, escapa a los aspectos más propios de nuestro tema, pero que refleja la importancia del “buen gobierno” para llegar a tener un ambiente favorable que facilite que los campesinos pobres puedan innovar y desarrollarse. Después de todo, como señaló un participante, “en el fondo, son países los que compiten en la oferta de un mismo producto, y las mejores oportunidades de negocios se pierden por marcos institucionales equivocados.”

Los organismos internacionales deben asumir con mayor fuerza el impulso a iniciativas tendientes a abrir el acceso de campesinos pobres a mercados dinámicos. En especial, se nota aún una débil preocupación, en muchos de sus proyectos, por estimular la vinculación de campesinos pobres a nuevas oportunidades económicas y a mercados dinámicos. Su papel puede ser, especialmente importante, si los proyectos financiados por estos organismos, ofrecen un espacio de experimentación y aprendizaje que puede, más tarde, alimentar el diseño de políticas públicas generales.





# EVALUACION



Estimados amigos:

Junto con agradecer a las 62 personas que nos enviaron sus fichas de evaluación de la conferencia, quiero informar a todos los resultados de la misma. Las cifras anotadas son porcentajes sobre el total de respuestas recibidas a cada pregunta:

1. ¿Cómo califica, para usted, la UTILIDAD de la conferencia electrónica?

Muy útil	58
Útil	37
Regular	2
Poco útil	3
Totalmente inútil	0

2. ¿Cómo califica, para usted, la RELEVANCIA de la conferencia electrónica?

Muy relevante	34
Relevante	61
Más o menos relevante	3
Poco relevante	2
Totalmente irrelevante	0

3. ¿Cómo califica la CALIDAD de la conferencia electrónica?

Muy buena calidad	25
Buena calidad	67
Regular calidad	8
Mala calidad	0
Muy mala calidad	0

4. ¿Cómo califica usted el trabajo del MODERADOR?

Muy buen trabajo	60
Buen trabajo	37
Regular trabajo	3
Mal trabajo	0
Muy mal	0

5. Marque las opciones que mejor describan su participación la conferencia electrónica

Leí todas o casi todas las ponencias y mensajes	26
Leí la mayoría de las ponencias y mensajes	50
Leí sólo unas pocas ponencias y mensajes	24
No leí ninguna o casi ninguna de las ponencias y mensajes	0



6. Marque las opciones que mejor describan su participación en la conferencia electrónica

Compartí una o más de las ponencias y mensajes con colegas o compañeros de trabajo 80

No compartí ninguna de las ponencias y mensajes con colegas y compañeros de trabajo 20

7. En síntesis, siento que mi participación en esta conferencia electrónica fue:

Una excelente inversión de mi tiempo 13

Una buena inversión de mi tiempo 74

Una regular inversión de mi tiempo 11

Una mala inversión de mi tiempo 2

Una muy mala inversión de mi tiempo 0

8. Comentarios y sugerencias:

% que envió comentarios y sugerencias: 58

% que no envió comentarios y sugerencias 42

9. A continuación, los comentarios emitidos:

- Agradecer a los organizadores y a ti por la tarea de coordinar esta conferencia.
- Gostei muito de ter participado da conferência e espero poder continuar trocando idéias com os pesquisadores que vêm trabalhando com pesquisas do Fidamerica e de outras ligadas ao tema. Estarei à disposição dos conferencistas para continuarmos o debate sobre nossos produtores pobres de modo à ajudá-los a ocupar seu espaço no cenário econômico
- Los felicito por el enorme y fructífero esfuerzo.
- Motivar a los que no participamos activamente, con algún mensaje directo. Por lo demás, es bastante lo que se aprende con estas conferencias.
- La síntesis me parece muy buena muy bien complementada por los comentarios de Raúl Hopkins.
- Los documentos de referencia, como temas centrales de la conferencia, son bastante buenos y presentan ejemplos de diferentes opciones existentes, en los cuales pueden incursionar los pequeños productores. Por otra parte, los aportes de los participantes contribuyen a enriquecer el conocimiento que se está generando alrededor de los mercados dinámicos. Éxitos y felicitaciones a todo el equipo.



- Por razones de asesorar a varias organizaciones indígenas en México respecto a la ley indígena, mi participación de intercambio de ideas, se vio disminuida; pero, en lo general, fue una buena fuente de información y reflexión sobre este tema. Gracias
- Me parece bueno abstraer dificultades concretas a un plano más universal. Sin embargo, la riqueza en el trabajo de cada uno está, en muchas ocasiones, en el detalle (técnicas, participación, ...).  
Hubiera sido más fructífero conocer las respuestas de los participantes en su trabajo, del día a día, que los obstáculos concretos que se presentan, de modo que cada uno de los participantes lograra abstraer, para su situación concreta, las experiencias de los otros. - Si no corresponde no corresponde. -Un saludo, Gracias por el trabajo realizado,

- En mi caso, ha sido valioso y he guardado las charlas que me llamaron la atención, en formato word; pero no sé si pudieran hacerse como síntesis por áreas temáticas.

Si, confieso que he querido emitir opiniones; pero, por la premura de mi trabajo no pude escribir ni opinar, aunque me parece útil discutir. Muchas gracias.

- a) Debería estudiarse la posibilidad de sacar un CD Rom con las ponencias, la síntesis de las participaciones, los resúmenes y el listado de participantes con sus direcciones. O en su defecto, una publicación impresa. Es un material realmente útil y necesario para mucha gente.

b) ¿Cómo hacer que este material, estas ricas discusiones, estos aportes fundamentales lleguen a los hombres y mujeres rurales pobres que tratan de insertarse en mercados dinámicos y que son los que realmente más lo necesitan? Sugiero la producción de material con mediación pedagógica. Es una inversión, costosa, pero es la única vía de acceso directa para llegar a esta población, para invertir realmente en el capital social y humano de los territorios rurales. Hay una persona en Costa Rica, un metodólogo experto dedicado exclusivamente a mediación pedagógica, quien ha hecho trabajos para PNUD mediando pedagógicamente el Informe Nacional y Regional de Desarrollo Humano y también nos ha hecho trabajos para IICA- CIDER, con resultados excelentes. Se llama Francisco Gutiérrez. Si interesara contactarlo en un futuro, me avisan. Saludos cordiales.

- Los moderadores debieran evaluar la profundidad de cada aporte y su aporte potencial, reservándose el derecho para aceptar cada contribución.
- Aunque no se puede “imponer” un tono para una discusión, me hubiese gustado percibir un ida y vuelta más coloquial. Creo que la mayoría estaba un poco intimidada por el hecho de dejar expresadas por escrito sus opiniones y muchos aportes resultaron “almidonados”. En una conferencia real, los debates son más dinámicos, inmediatos, y uno puede decir más “sin pensar tanto”. Es interesante descubrir estos pros y contras de las conferencias electrónicas, ya que son un medio completamente novedoso para todos nosotros. La única manera de demostrar si es un medio de discusión válido, o no, es probándolo y esto fue lo que se hizo -con mucho éxito- pese a que todavía no aprendimos a “desanudarnos” la corbata por escrito. La gran ventaja de la conferencia electrónica es la posibilidad de interactuar desde cualquier parte donde uno se encuentre, sin gastos adicionales de traslado, y en definitiva, esos ahorros pueden ser luego volcados a otras necesidades más urgentes de nuestra tarea cotidiana. Estoy convencida que las siguientes conferencias se parecerán cada vez más a los encuentros reales.
- El documento de síntesis final fue ex-ce-len-te. Con toda cordialidad,
- Podría indicarse la red de personas que participó mediante una base de datos (indicando su área de acción), para poder seguir comunicados y ahondando algunos temas, pero de manera específica con quien los escribió.

Mi participación no fue más activa sólo por falta de tiempo... para la próxima.

- Quiero felicitarlos por la organización, el tema y el intercambio durante toda la conferencia. Como estoy trabajando el tema de pobreza rural, por ahí me hubiera gustado profundizar un poco en el tema de indicadores de pobreza rural, que escapen un poco a los clásicos de sesgo urbano (LP, NBI, etc.). Desde ya éste no era el tema que convocaba la conferencia, pero creo que en esto todavía hay una asignatura pendiente.
- Con respecto al tema específico de la conferencia, creo que también hubiera sido interesante conocer las metodologías para trabajar en este tipo de proyectos de desarrollo rural. Gracias.
- Debido a que estoy con un trabajo urgente por concluir, no me ha permitido leer la mayoría de los mensajes y conferencias. Pero, lo tengo

todo archivado y espero leer todo apenas tenga tiempo disponible. De lo que he leído (incluido los casos que si leí la mayoría y me parecieron muy buenos y creativos), creo que me va a ser de mucha utilidad. Felicitaciones.

- Gostaria de ter participado de maneira mais intensiva no período de debates da Conferência. Mesmo assim achei válido ter tomado conhecimento de vários estudos dos diversos países participantes em curto período de tempo, por via eletrônica. Quero resaltar a qualidade da organização do evento, na pessoa de Julio Berdegú. Parabéns!
- Esta es la segunda conferencia en que estoy presente. En la primera, pude aportar un caso sobre mujeres indígenas hondureñas. En esta conferencia, me ha sido casi imposible tomar el tiempo necesario. Sin embargo, tengo todo archivado, para reenviarlo, puesto que considero muy provechoso todo este trabajo. Les felicito.
- Quizás hay muchos mensajes menores y que se repiten, a lo mejor sería bueno enviarlos todos en un sólo correo (diario o semanal), para no estar abriendo tantos que hacen perder tiempo. Gracias.
- Al principio de la conferencia electrónica, estuve muy atento a las ponencias y mensajes; después, dada la posibilidad de adquirir virus, solamente leí algunas ponencias y no volví a abrir mensajes. También recibí y leí el documento síntesis. Sugiero la necesidad de mejorar este control antivirus.
- A pesar de que no participé directamente en las discusiones, hice una gran difusión de esta conferencia electrónica aquí en Colombia. Espero que tanto la, gente colombiana inscrita previamente como otra que participo sin haber sido inscrita, hayan aprovechado la oportunidad. Los felicito por el esfuerzo tan enorme que conlleva adelantar una actividad de este tipo. Cordial saludo.
- Maior divulgação, fiquei sabendo após ter retornado de viagem o que dificultou minha participação que não havia sido programada.
- Me gustó y me gustaría participar más activamente. Es cuestión de perder el temor. Me impresiona, sin embargo, que no son muchas las personas que intervienen de manera vocal. Por lo general, son las mismas personas que emiten opiniones. Me pregunto por qué.

- Sin los agricultores participando, de alguna u otra forma, la Conferencia pierde parte de su valor.
- Me parece sumamente importante este tipo de conferencias electrónicas ya que permite, por un lado, sistematizar experiencias y ponerlas en circulación, a la par que compartir diferentes posiciones y enfoques. Si bien no todos los participantes tienen la oportunidad de participar activamente, dada la carga de trabajo dentro del periodo de desarrollo de la conferencia, sí brinda la posibilidad de recoger los debates, leerlos y circularlos también, a otras organizaciones interesadas que no cuentan, a veces, con el medio para participar. Por supuesto, es indispensable contar con cierto número de personas dispuestas a participar de manera activa en la conferencia!

Felicito, especialmente, a los organizadores que han podido proveernos de una buena página web, buenas preguntas generadoras y buena síntesis de los debates desarrollados.

- Soy profesor de Agronegocios para la carrera de Agronomía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, en México, Los contenidos de la Conferencia responden a temas que es urgente sean integrados al currículo y, para los que no resulta fácil encontrar material adecuado. La incorporación de los campesinos pobres a los mercados es un reto para los profesionales del desarrollo rural que trabajamos en el campo, con quienes conforman la mayoría de los productores rurales. Es muy fácil, en el discurso, señalar que diversificar la producción y romper los cuellos de botella que impiden el acceso de estos productores al mercado, es la solución para superar la pobreza y lograr el desarrollo rural sustentable en nuestros países; pero, en la práctica, las dificultades para lograrlo se multiplican y los enemigos de este tipo de proyectos aparecen donde menos uno lo espera.

El intercambio de experiencias que Uds. han iniciado con "LA CONFERENCIA" ( Con mayúsculas por su importancia y contenidos) es un aporte muy valioso. Reitero ¡MUCHAS GRACIAS!

- Mis congratulaciones por el desarrollo de la conferencia y el excelente resumen de conclusiones elaborado por el Ing. Berdegué. Continuar con conferencias de interés relevante en temas de desarrollo.
- Quisiera tener más tiempo para participar, pero reenvié varios de los mensajes, mediante nuestras listas de discusión, e invité a suscribirse a la misma.

- Desapruebo el hecho de que mis aportaciones fueran simplemente ignoradas, por el redactor del documento final; tal vez, por reflejar posiciones divergentes a las expresadas en el borrador sometido a revisión de los participantes. Esa vía no lleva a la construcción de la pluralidad.
- Sugeriría en los trabajos iniciales incluir un set más variado, incluyendo algunos survey (encuestas) sobre el tema. También, se podrían hacer "invitaciones especiales" a expertos sobre el tema.
- Mi tiempo es limitado, pero deseo seguir participando en estos interesantes eventos que enriquecen nuestras apreciaciones de la problemática del desarrollo rural y cómo orientar nuestros aportes.
- Si alguna vez vuelven a venir por Costa Rica, vengan con algo más de tiempo, me avisan y con mucho gusto vamos a conocer en vivo y, a todo color, el caso de FUFUMRAMA.
- La fórmula menos mensajes por día y mayor calidad de las intervenciones (reflexivas y propositivas) me parece mucho más apropiada, que un diálogo desatado con poca sustancia. La consulta, por la utilidad y relevancia, deben responderla quienes están directamente en el tema (no es mi caso). Desde mi perspectiva, me pareció aportadora, en términos de conocer el estado de la reflexión sobre el tema y los desafíos que se plantean.
- Desgraciadamente por razones de tiempo, no pude compartir mis opiniones con los participantes. Pero, todas las ponencias fueron muy buenas, como insumo, para tener presente el tema de los pequeños empresarios. Esto nos demuestra que, con espíritu solidario y de acción conjunta, se puede salir adelante y competir en el mercado. Mis felicitaciones al moderador.
- ¡Felicidades!
- Felicidades por la conferencia, a nosotros nos pareció excelente. Todo me pareció bien, a excepción del virus introducido que causó daño en más de un participante (por los retiros); sin embargo, la solución al mismo fue oportuna.  
Espero que ésta no sea la única oportunidad en que se realicen este tipo de eventos; si se organizan otros, les rogaría comunicarnos.
- Como siempre estas conferencias nos actualizan de forma regional.  
Gracias
- Considero muy útil este espacio y los temas están muy bien tratados.  
Muchas veces da gusto leerlas.  
Julio Berdegú





