

INNOVACIÓN COMERCIAL Y AGRICULTURA FAMILIAR

Orientaciones estratégicas para la mejora
de las intervenciones de apoyo



Fernando Zelada, Luis Morán y Federico Ganduglia



INNOVACIÓN COMERCIAL Y AGRICULTURA FAMILIAR

Orientaciones estratégicas para la
mejora de las intervenciones de apoyo

Fernando Zelada, Luis Morán y Federico Ganduglia



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2022



Innovación comercial y agricultura familiar: orientaciones
estratégicas para la mejora de las intervenciones de apoyo
por IICA se encuentra publicado bajo Licencia Creative Commons
Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

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

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Luis Morán

Corrección de estilo: Juan Contreras

Diagramado: José Enrique Torres

Diseño de portada: José Enrique Torres

Innovación comercial y agricultura familiar: orientaciones estratégicas para la mejora de las intervenciones de apoyo / Fernando Zelada, Luis Morán y Federico Ganduglia – San José, C.R.: IICA, 2022. 94 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9248-922-9

1. Prosperidad rural 2. Nivel de vida 3. Innovación 4. agricultura familiar 5. Comercialización
I. IICA II. Título

AGRIS
E70

DEWEY
380

Las ideas, las formas de expresión y los planteamientos de este documento son propios del autor (o autores), por lo que no necesariamente representan la opinión del IICA ni juicio alguno de su parte sobre las situaciones o condiciones planteadas.

San José, Costa Rica

2022

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. CONCEPTOS Y REFLEXIONES PRELIMINARES	15
1.1 Agricultura familiar	15
1.2 Innovación comercial	16
1.3 Comercialización y marketing	16
1.4 Innovación institucional	17
1.5 Gestión comercial y agricultura familiar	17
2. APROXIMACIONES DE LA INSTITUCIONALIDAD DE APOYO A LA PROBLEMÁTICA COMERCIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR	21
2.1 Percepciones sobre la situación comercial de la agricultura familiar	21
2.2 Percepciones sobre las capacidades de las instituciones de apoyo	22
2.3 Análisis de objetivos institucionales	23
2.4 Análisis de actores y beneficiarios	25
2.5 Análisis de temáticas y herramientas aplicables	26
3. ORIENTACIONES GENERALES PARA LA MEJORA DE LAS INTERVENCIONES DE APOYO	29
3.1 Propender a un cambio de enfoque	29
3.2 Adoptar una visión holística de la problemática comercial rural	29
3.3 Reconocer la complejidad del marketing como área de trabajo	33
3.4 Dejar los sesgos para considerar todas las opciones	35
3.5 Visualizar los riesgos y los costos de transacción de cada alternativa	36
3.6 Mirar al mercado no siempre desde la demanda	37
3.7 Repensar las cadenas productivas como enfoque de intervención	39
3.7.1 Intervención de articulación productiva	40
3.7.2 Intervención de articulación comercial	41
3.7.3 Esquemas de comercialización que facilitan la articulación a mercados	42
3.7.4 Criterios básicos para valorar las intervenciones de cadena productiva	49
4. PROPUESTAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL EN LA AGRICULTURA FAMILIAR. EL ROL INSTITUCIONAL	51
4.1 Abordaje desde las dimensiones del capital intelectual	51
4.1.1 Propuestas de mejora del capital intelectual estructural	52
4.1.2 Propuestas de mejora del capital intelectual relacional	54
4.1.3 Propuestas de mejora del capital intelectual humano	56
4.2 Abordaje desde algunas funciones claves de las instituciones de apoyo	59
4.2.1 Propuestas de mejora desde la función: investigación	59
4.2.2 Propuestas de mejora desde la función: investigación – acción	61
4.2.3 Propuestas de mejora desde la función: extensión comercial	63
4.2.4 Propuestas de mejora desde la función: gestión de información	64
4.2.5 Propuestas de mejora desde la función: comunicación e incidencia política	66
4.2.6 Propuestas de mejora desde la función: marcos normativos	68
5. A MODO DE CIERRE: VALOR AÑADIDO E INNOVACIONES COMERCIALES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR	71
5.1 Innovaciones comerciales de la agricultura familiar	71
5.2 Añadir valor restando y quitar valor añadiendo	74
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO: Desarrollo de Activos Comerciales Intangibles Rurales (ACIR)	80

CUADROS

Cuadro 1. Instituciones de apoyo a la comercialización de la agricultura familiar, por tipo de actores	17
Cuadro 2. Análisis FODA de los procesos comerciales de la agricultura familiar	21
Cuadro 3. Análisis FODA de la institucionalidad de apoyo a los procesos comerciales de la agricultura familiar	22
Cuadro 4. Tipificación de objetivos de las intervenciones de apoyo comercial a la agricultura familiar	24
Cuadro 5. Actores y beneficiarios de las intervenciones de apoyo a los procesos comerciales de la agricultura familiar	25
Cuadro 6. Temáticas y herramientas de apoyo comercial a la agricultura familiar	26
Cuadro 7. Un caso de simplificación de la problemática comercial	29
Cuadro 8. Despliegue de los niveles de análisis MOREM ®	31
Cuadro 9. Alternativas de intervención por niveles del MOREM ®	32
Cuadro 10. Condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos de comercialización	43
Cuadro 11. Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos productivos	44
Cuadro 12. Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados	46
Cuadro 13. Plantilla de referencia para el desarrollo de propuestas de mejora del capital intelectual	52
Cuadro 14. Plantilla de mapeo de actores utilizando el MOREM ®	55
Cuadro 15. Matriz DACUM® de un Promotor Comercial Agrario	57
Cuadro 16. Plantilla de referencia para el desarrollo de propuestas de mejora de funciones institucionales claves	59

GRÁFICOS

Gráfico 1. Dimensiones y niveles de análisis MOREM®	30
Gráfico 2. Esquema de análisis MOREM ®	31
Gráfico 3. Escenario tradicional de operación de los SDER	33
Gráfico 4. Escenario volátil de operación de los SDER de marketing	34
Gráfico 5. Matriz de Ansoff	35
Gráfico 6. Costos de transacción en la Matriz de Ansoff	36
Gráfico 7. Matriz de Riesgo Comercial Estructural	37
Gráfico 8. Costos de transacción en la Matriz de Riesgo Comercial Estructural	37
Gráfico 9. Esquema general de una cadena productiva	40
Gráfico 10. Intervención de articulación productiva	41
Gráfico 11. Intervención de articulación comercial primaria / avanzada	42
Gráfico 12. Niveles de riesgo, según tipo de articulación en las cadenas productivas	42
Gráfico 13. Matriz de niveles comerciales y variables críticas	49
Gráfico 14. La Ventana de Johari	62
Gráfico 15. Modelo de Matriz de Consistencia de Valor	74
Gráfico 16. Principales variables que inciden en la formación de precios agrícolas	83

GLOSARIO

ACIR	Activos Comerciales Intangibles Rurales
APDL	Asociación de Productores de Derivados Lácteos – Cajamarca
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CP	Cadenas productivas
CORDAID	Catholic Organization for Relief and Development Aid
DO	Denominaciones de Origen
ETG	Especialidades Tradicionales Garantizadas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza
FONAF	Federación de Organizaciones Nucleadas de la Agricultura Familiar de Argentina
HIVOS	Humanist Institute for Cooperation with Developing Countries
IGP	Indicación Geográfica de Procedencia
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDECOPI	Instituto de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual
MOREM	Modelo de Relacionamientos Estratégicos hacia el Mercado
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PUV	Propuesta Única de Ventas

PRESENTACIÓN

Este documento fue concebido, originalmente, como parte de los entregables del proyecto “Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la agricultura familiar y su vinculación con los mercados”, ejecutado por el IICA, simultáneamente en Argentina, Chile y Perú, entre los años 2014 y 2016.

El proyecto tuvo entre sus objetivos diseñar y propiciar la adopción de propuestas de innovaciones institucionales para mejorar la intervención público/privada en los procesos de fortalecimiento de la gestión comercial de la agricultura familiar y la pequeña agroindustria, con énfasis en mercados locales y circuitos cortos de comercialización.

En ese contexto, el proyecto previó la elaboración de un documento que aporte conocimientos y orientaciones a entidades de innovación, extensión y/o asistencia técnica, con mandatos y necesidades de iniciar o fortalecer sus intervenciones de apoyo a la gestión comercial de la agricultura familiar. Para ello, el trabajo se nutrió de los estudios de situación promovidos por el propio proyecto, en los países participantes, talleres de consulta con especialistas y actores diversos en los tres países y la revisión de la literatura disponible a nivel nacional e internacional.

A raíz de esta experiencia, surgió la alianza entre el IICA y Mercadeando S.A. cuyos equipos técnicos se han mantenido activos en la promoción y aplicación de los aportes del proyecto, que incluyen también el desarrollo de programas de formación de extensionistas comerciales, con capacidades para facilitar procesos de innovación comercial con la agricultura familiar.

En el marco de esta alianza, sus protagonistas se propusieron recuperar, revisar y publicar el texto que se titula “Innovación comercial y agricultura familiar: orientaciones estratégicas para la mejora de las intervenciones de apoyo”, el cual contiene elementos conceptuales, reflexiones, propuestas generales y propuestas específicas de desarrollo y fortalecimiento institucional orientados al abordaje y/o incorporación de la innovación comercial en el quehacer de instituciones de innovación, extensión y asistencia técnica, tradicionalmente enfocadas en el componente agronómico-productivo.

Con el mismo ánimo, próximamente, ambas instituciones publicaremos el Manual del Enfoque de Facilitación de Innovaciones Comerciales con la Agricultura Familiar (EFIICAF), que es el resultado de la sistematización de contenidos, herramientas y experiencias de aplicación del programa de formación de extensionistas comerciales desarrollado para Perú, pero que también ha servido de base a la capacitación de promotores, gestores y extensionistas públicos y privados en Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Uruguay.

INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más grandes que enfrentan las instituciones de apoyo a la vinculación de la agricultura familiar a los mercados, es la inexistencia de marcos conceptuales sobre marketing y comercialización que sean adecuados y pertinentes a las circunstancias tan limitadas en que operan las microempresas y los pequeños productores rurales. Esta situación no ha variado mucho en los últimos años, de modo que continúa siendo válida la afirmación de Berdegú y otros (2008):

The challenge of connecting smallholders to dynamic markets is still a new field without proven replicable models and methodologies. Our worldwide search for best practice did provide interesting and inspiring material, but we are still far away from the public sector having anticipatory policies, the private sector being a partner for development, support agencies making effective interventions, and farmer organizations being capable of, and empowered for, participation in dynamic markets. (p.3)¹

En efecto, casos exitosos de comercialización agropecuaria en todo el mundo, configuran una suerte de “islas de éxito”, de experiencias bien documentadas, pero de las cuales es muy difícil extraer procesos, metodologías e instrumentos replicables en otras latitudes. La búsqueda en internet puede llevar a unos 40 o 50 casos en unos 10 o más países, de cuya lectura se pueden obtener importantes reflexiones y enfoques, pero escasas herramientas que el lector, cualquiera que sea, pudiera tomar y aplicar en su realidad concreta.

En contraste, desde su nacimiento como sistema de pensamiento con Kotler, P. (1964) en Estados Unidos, todas las teorías y ramificaciones conceptuales y temáticas del marketing, hasta la fecha, se basan en las realidades organizativas, competitivas, económicas y financieras de las corporaciones transnacionales o las grandes empresas locales, las cuales resultan inasibles e inaplicables para el grueso de la agricultura familiar en los países en desarrollo.

La ausencia estructural de referentes adecuados, marca el escaso avance que han tenido las estrategias de intervención institucionales y la aún incipiente asimilación del marketing entre los agentes del desarrollo rural. Como es sabido, al principio las empresas se enfocaban en el producto, luego en las ventas y finalmente en el consumidor, naciendo con ello el Marketing. Aplicado esto a las instituciones de apoyo a la agricultura familiar, se estima que muy pocas de las intervenciones se ubican en el tercer estadio, en tanto que, la mayoría, aún sigue transitando en el primero.

Esta dificultad se origina, a nuestro entender, por tres factores: a) la comercialización es un tópico ajeno a la naturaleza de las instituciones interventoras; b) los marcos

¹ El desafío de conectar a los pequeños agricultores con mercados dinámicos es todavía un campo nuevo sin modelos y metodologías probadas y replicables. Nuestra búsqueda mundial de mejores prácticas proporcionó material interesante e inspirador, pero todavía estamos lejos de que el sector público tenga políticas anticipatorias, que el sector privado sea un socio para el desarrollo, que las agencias de apoyo realicen intervenciones efectivas y que las organizaciones de agricultores se encuentre con capacidades y empoderadas para la participación en mercados dinámicos.

teóricos referenciales que se utilizan son adaptaciones forzadas de los aprendizajes de las grandes transnacionales modernas, y c) el marketing es una actividad empresarial que opera en un entorno exógeno y cambiante.

Una evidencia de esta realidad gira en torno a la aplicación del enfoque de cadenas productivas, actual paradigma de las intervenciones para la articulación comercial asumido, con adaptaciones y variantes, por la mayoría de instituciones que apoyan a la agricultura familiar. Una de las razones de ello es que, pese a los desarrollos más recientes del enfoque para promover cadenas productivas más inclusivas y sostenibles; en la práctica, los promotores tienden a generar un modelo tipo monopsonio (monopolio del comprador) que limita el empoderamiento económico de la agricultura familiar, al exponerla a un elevado riesgo (cliente único) y mantenerla en los eslabones primarios, pese a que el valor agregado económico se concentra en las etapas posteriores (mercado-consumidor) y los beneficios no se distribuyen de manera equitativa.

Entre otras propuestas, este documento propone repensar y enriquecer el enfoque de cadena productiva, reconociendo que es posible diversificar los encadenamientos y optar por las alternativas que le aporten mayor valor a la agricultura familiar. El punto medular es poner a los productores al centro del análisis, sin perder la perspectiva de una visión holística (no exógena), que parta del reconocimiento de su problemática comercial concreta, buscando soluciones con ellos mismos desde su entorno inmediato y más allá (de adentro hacia afuera).

Evidentemente, es imposible encontrar fórmulas únicas o estándares dado que la configuración de estrategias para facilitar el acceso a mercados obedece a múltiples variables; pero sí es posible identificar dichas variables, la influencia que ejercen sobre el problema y poner a disposición de los actores del desarrollo las piezas de un modelo que se pueda ajustar de manera eficiente, inteligente y creativa a cada caso particular.

Con eso en mente, el texto asume el reto de proponer innovaciones institucionales (cambio, disrupción, mudanza de una realidad conocida a una desconocida) que permitan a su vez un mejor abordaje de la innovación comercial con la agricultura familiar.

La complejidad del tejido institucional de apoyo, junto a la naturaleza heterogénea, multidimensional y poco comprendida de la agricultura familiar, sumadas a la volatilidad que caracteriza la comercialización y los mercados, obliga a abandonar posiciones únicas o recetas universales para pensar en cajas de herramientas flexibles, pertinentes y pensadas desde la racionalidad, intereses, percepciones y paradigmas de la propia agricultura familiar.

En este marco asoma la tarea de recoger y unificar enfoques, desarrollos conceptuales, modelos de intervención, metodologías e instrumentos de fuentes diversas, disponibles o por venir, que vayan alimentando el propósito de contar con una teoría general de marketing rural, en un futuro cercano.

Estos son, en esencia, los principales asuntos que inspiran y que aborda el documento, a lo largo de sus cinco capítulos: 1) Conceptos y reflexiones preliminares; 2) Aproximaciones de la institucionalidad de apoyo a la problemática comercial de la agricultura familiar; 3) Orientaciones generales para la mejora de las intervenciones de apoyo; 4) Propuestas de innovación comercial en la agricultura familiar. El rol institucional, y 5) A modo de cierre: Valor añadido e innovaciones comerciales de la agricultura familiar. Finalmente, además de las conclusiones, llamamos la atención sobre el anexo: Desarrollo de Activos Comerciales Intangibles Rurales (ACIR).

INNOVACIÓN COMERCIAL Y AGRICULTURA FAMILIAR







1

CONCEPTOS Y REFLEXIONES PRELIMINARES

1.1 Agricultura familiar

La agricultura familiar es entendida, a partir de sus rasgos estructurales, como una categoría social integrada por individuos que viven en el medio rural y trabajan la tierra con fines productivos y reproductivos, y predominantemente con sus familiares. Es de naturaleza heterogénea, territorialmente diversa y dinámica. No hay un solo tipo de agricultura familiar, sino múltiples, con diferentes características de sus sistemas productivos, que son la combinación de actividades de cultivo y cría, tanto como de procesamiento.

Por lógica, tampoco hay un solo concepto de agricultura familiar, sino una amplia gama de definiciones que varía según el contexto histórico, temporal y espacial en el que se analiza, generalmente en relación con aspectos como el origen de la mano de obra, el tipo de actividades que realiza, el grado de acceso a los recursos, el tamaño de las explotaciones, las fuentes de ingresos, el nivel de acceso a los mercados, la residencia y los vínculos culturales. Por otra parte, varios países han adoptado una definición oficial que la reconoce como categoría social sujeto de políticas públicas con medidas diferenciadas.

De acuerdo con CEPAL, FAO e IICA (2013, p. 175), en América Latina y el Caribe (ALC), existen alrededor de 17 millones de explotaciones agropecuarias que pueden ser calificadas como agricultura familiar, las que agrupan a una población de alrededor de 60 millones de personas. 56% de estas unidades se encuentra en Sudamérica y 35%, en Centroamérica y México. Algunas de ellas acceden competitivamente a nuevos mercados sacando partido de las ventajas que les concede su tamaño y el uso de mano de obra familiar, sumado a eficiencias de escala logradas mediante la acción colectiva. Otras, ven reducir paulatinamente su tamaño y sus vínculos con los mercados hasta tal grado que han dejado de ser económicamente viables.

Con todo ello, la mayoría de los estudiosos del tema coinciden en diferenciar tres tipos de agricultura familiar (Almada y Tiburcio, 2016, p.12):

- Agricultura familiar “de subsistencia”, “descapitalizada” o “periférica”, compuesta por aquellos predios en los que predomina la producción para el autoconsumo y con limitada inserción comercial y donde los recursos como tierra, tecnología y renta monetaria son insuficientes para garantizar la reproducción de las familias.
- Agricultura familiar “especializada”, “intermedia” o “en transición”, que corresponde a aquellos predios con cierto acceso a recursos productivos, cuya producción se orienta tanto para el autoconsumo como para el mercado, pero que requieren adoptar estrategias para garantizar la sostenibilidad de sus unidades.

- Agricultura familiar “excedentaria”, “comercial”, “capitalizada” o “consolidada”, de la que forman parte aquellos predios en que predomina la producción para el mercado, disponen de un gran potencial de recursos productivos y bienes de consumo, suficientes para garantizar la reproducción de la familia y la producción de excedentes que les permite la ampliación de la escala y la acumulación.

Lo brevemente expuesto conlleva a dos reflexiones claves. Por un lado, dado que el contexto y el concepto de la agricultura familiar es diferente en cada país (e incluso dentro de ellos), las generalizaciones pueden llevar a estrategias de intervención erróneas de modo que, más allá de las aproximaciones conceptuales, lo más importante es tener claridad en relación con las características de los productores con los que se va a trabajar.

Por otro, poner al mercado como punto de inflexión para diferenciar entre tipos de agricultura familiar, implica reconocerlo como una de las variables más importantes para enfrentar la problemática del desarrollo de la agricultura familiar, lo que justifica la necesidad de información y análisis, cada vez más finos, sobre los esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de la agricultura familiar con los mercados (Rodríguez, D. y Riveros, 2016, 2017; CEPAL, 2016; FIDA, 2018).

1.2. Innovación comercial

De acuerdo con el Manual de Oslo, “una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (OCDE, 2006, p. 56).

De manera estricta, para que una innovación se considere como tal, debe tener como requisito que se trate de algo nuevo o significativamente mejorado para la organización que la adopta. En este sentido, es importante remarcar que una innovación puede estar bastante difundida, pero si la organización adoptante no la ha incorporado hasta el momento, basta que decida hacerlo para que califique como innovación en cualquiera de los siguientes cuatro tipos (OCDE, p.58):

- Las innovaciones de producto: son las que introducen un nuevo o significativo mejoramiento a un bien o servicio, en cuanto a sus características o al uso al que se destina. Esto incluye mejoras de las características técnicas, los componentes y materiales, la informática integrada, la facilidad de uso u otros rasgos funcionales. Las innovaciones productivas pueden tener por objeto disminuir los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad o producir o distribuir productos nuevos o sensiblemente mejorados.
- Las innovaciones de proceso: se refieren a la introducción de un proceso de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado, lo que implica cambios en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos utilizados.
- Las innovaciones organizativas: que atañen a la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas de la empresa. Apuntan, principalmente, a cambios en los métodos de gestión del trabajo.
- Las innovaciones comerciales: se refieren a la aplicación de nuevos métodos de comercialización, asociados a cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento en el mercado, su promoción y definición de precios o tarifas. De igual forma, se consideran también las marcas comerciales o signos distintivos, el etiquetado y/o rotulado, las estrategias de comercialización o venta, entre otras.

Como resultado del proceso de innovación pueden surgir nuevas reglas de colaboración (innovaciones institucionales), procesos más eficaces (innovación de procesos o tecnológica), nuevos productos (innovación de productos) o nuevas estrategias de comercialización (innovación comercial).

“Muchas veces se logra una combinación de estos diferentes tipos de innovaciones, creando nuevos productos y contextos simultáneamente. Estas innovaciones tienen en común ofrecer beneficios directos o indirectos para los diferentes actores de la cadena y siempre con una orientación hacia la demanda” (Ordinola y otros, 2007, p.12).

De hecho, de acuerdo con Teece (2010, p.183 y 186), la innovación tecnológica (o cualquier otra) de manera aislada, no garantiza automáticamente el éxito comercial o económico. Los nuevos esfuerzos de desarrollo de productos deben ir acompañados de un modelo de negocio que defina muy bien las estrategias para acceder al mercado y capturar el valor de la innovación. En efecto, en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, la capacidad para capturar valor está sensiblemente condicionada por la capacidad para crear ventajas competitivas diferenciadas (sostenibles o temporales), a través de la innovación, también de los modelos de negocio.

1.3 Comercialización y marketing

De acuerdo con Blanco y otros (2018, p. 5) la comercialización puede ser descrita como el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor. Es un mecanismo de coordinación para las transacciones e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar, clasificar, financiar, asumir riesgos y obtener información del mercado.

Según Kotler (citado en González y Ochoa, 2016, p.31), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: (i) el momento preciso de llevarlo a efecto: ¿cuándo?; la estrategia geográfica: ¿dónde?; (iii) la definición del público objetivo: ¿a quién?, y (iv) la estrategia a seguir para introducir el producto al mercado: ¿cómo?

En ese contexto, el mismo autor define “marketing” como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio o utilidad (Kotler, 2004, p.11). Por medio del marketing se identifican las necesidades insatisfechas y deseos; se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias; se señala a qué segmentos es capaz la compañía de servir mejor; y se diseña y promueve los productos y servicios adecuados.

De manera resumida, puede decirse que el marketing es un conjunto de herramientas que, al ser aplicadas, facilitan las relaciones comerciales entre los consumidores con necesidades insatisfechas y las empresas que las satisfacen. O, de manera más amplia, el marketing es el conjunto de actividades, decisiones y procesos que tienen que ver con: (i) el diseño del producto o servicio; (ii) la determinación de los precios; (iii) la forma en que se llega al consumidor final (distribución) y (iv) la promoción de los productos o servicios (Becerra y García, 2013, citado en Blanco y otros, 2018, p.6).

1.4 Innovación institucional

La innovación institucional puede ser entendida como “un cambio de políticas, normas, regulaciones, procesos, acuerdos, modelos, formas de organizarse, prácticas institucionales o relaciones con otras organizaciones con el fin de crear un ambiente más dinámico y propicio para mejorar el desempeño de una institución o de un sistema...” (French y otros, 2014, p.4). En ese sentido, las innovaciones institucionales resultan fundamentales para el objetivo de promover, a su vez, innovaciones productivas, organizacionales y/o comerciales a nivel de la agricultura familiar.

Entre las instituciones que brindan apoyo a los procesos comerciales de la agricultura familiar, o que podrían ser objeto de iniciativas de fortalecimiento para incorporar esta temática en sus competencias y capacidades institucionales, se encuentran una serie de actores del sector público y privado, junto a otras múltiples formas de organización, de primer y segundo piso, de alcance nacional y/o territorial, más o menos especializadas, que podrían clasificarse en función a su naturaleza y/o perfil, tal como sugiere el cuadro siguiente.

Cuadro 1. Instituciones de apoyo a la comercialización de la agricultura familiar, por tipo de actores

Estatales		Privadas		3er sector	
Ministerios nacionales.	Instituciones de apoyo al sector agrario, adscritas o no a los precedentes.	Plataformas, comisiones, redes, mesas multisectoriales que involucran o no a los precedentes.	Sector empresarial moderno. Grandes y medianas empresas privadas, corporaciones.	Sector empresarial rural. Emprendedor, cooperativas, asociaciones de productores, redes empresariales.	ONG, programas de cooperación, instituciones de economía solidaria, mesas técnico – temáticas, etc.

Elaboración: propia.

Desde la perspectiva de los sistemas de innovación agrícola, todos estos actores públicos, privados, civiles, y también académicos y financieros, se interrelacionan en procesos de creación, difusión, adaptación, aprendizaje y uso de conocimientos para mejorar la capacidad de implementar innovaciones. Una mejor articulación entre ellos se traduce en mejores capacidades de innovación frente a las necesidades y oportunidades que surjan (French y otros, 2014, p.12).

1.5 Gestión comercial y agricultura familiar

Cuando se intenta buscar un marco de referencia sobre el cual construir o recrear la comprensión de la gestión comercial de la agricultura familiar, es muy común que se recojan desarrollos conceptuales muy estructurados y complejos, propios de una lectura académica de la comercialización, que cubre desde la visión estratégica de la unidad empresarial hasta variables macroeconómicas como el tipo de cambio, pero, al mismo tiempo, muy alejada de la realidad en que operan los pequeños productores.

La ausencia de una teoría general de marketing rural obliga al uso o adaptación de lo que está al alcance, esto es, la bibliografía, casuística y teoría comercial de las grandes empresas y corporaciones mundiales. Sin embargo, el uso de este marco de referencia, desproporcionado con respecto a los pequeños productores rurales, cuyo contexto y capacidades gerenciales están en las antípodas de las grandes corporaciones, genera, por benchmarking, un fenómeno de definición de brechas de gestión y operación muy grandes, casi insalvables, que descolocan del análisis y la generación de propuestas a los negocios de la agricultura familiar.

Al respecto, Lattuada y otros (2014, pág. 279), precisan:

Las personas que componen [la agricultura familiar] desempeñan un papel protagónico en la construcción social de los territorios rurales y de su identidad. Los sujetos integrantes de esta "otra agricultura" se caracterizan por sus asimetrías respecto de la agricultura empresarial en cuanto al acceso y disponibilidad de información, recursos productivos y poder de negociación, quienes expresan una manera diferente en el modo de sentir y construir su relación con el medio rural.

Por ello es que es muy difícil adaptar la gestión comercial que practican las grandes empresas de manufactura o servicios, a una realidad tan limitada como la producción agropecuaria rural. La búsqueda forzada de esta adaptación tiende a reemplazar la ausencia de estructuras funcionales en los pequeños productores, comparables a las de la gran empresa, con la presencia simultánea de múltiples actores públicos y privados que asumen uno o varios de los roles que, en su origen, obedecen a una sola unidad de mando y de gestión corporativa.

Esta forma de abordar el problema, estructurada a partir de una realidad corporativa cerrada, transfiriendo las funciones a diferentes actores, es imposible que pueda llegar a funcionar en el medio rural de manera independiente y sostenida, una vez que las intervenciones terminan. Los sistemas de comercialización en zonas rurales no pueden explicarse ni entenderse desde la lógica del comercio urbano moderno. Es muy difícil comparar operaciones comerciales en realidades altamente reguladas (certificados sanitarios, licencias, marcas comerciales registradas, envases asépticos, régimen de propiedad privada, etc.) con transacciones desreguladas, libres o, en suma, informales, generadas cotidianamente en ámbitos con poca o ninguna presencia estatal.

Como señala Vorley y otros, 2008 (citado en Caracciolo, p.43):

Los modelos de vinculación informales son comunes en todo el mundo, pero poco entendidos. Ciertamente, el conocimiento sobre cómo desarrollar modelos de negocio que aprovechan estos sistemas informales de vinculación es escaso. Estos modelos rara vez reciben el apoyo de intervenciones para el desarrollo o atención de los investigadores debido a su carácter informal y el fuerte sesgo en contra de los comerciantes [informales] que prevalece en muchas organizaciones de desarrollo. [Esta situación] es lamentable, ya que estos modelos poseen información y lecciones importantes para los vínculos de mercado sostenibles y la prestación de servicios, especialmente en zonas con débil organización formal del agricultor.

Estas reflexiones invitan a cuestionarse acerca de si los lentes con los que, por lo general, las instituciones de apoyo abordan la problemática y posibilidades de la gestión comercial de la agricultura familiar, son los correctos, pertinentes y aplicables.

Haciendo una revisión panorámica de los instrumentos de desarrollo de la agricultura familiar que se han venido aplicando, se pueden afirmar que las instituciones promotoras pasan por las mismas etapas que las universidades enseñan acerca de la teoría del marketing empresarial:

a) Enfoque hacia la producción / producto: enfoque histórico en el mundo del desarrollo, tanto en el trabajo con Pymes como con la agricultura familiar (inicios de los años 50 hasta mediados de los 90.) La atención se coloca en la producción / productividad con gigantescos programas de asistencia técnica, adaptación de especies, validación de cultivos, etc. Intervenciones como los Qamayocs (campesino a campesino), escuelas rurales, programas de riego, semillas, etc. son paradigmáticos de esta vertiente.

b) Enfoque hacia las ventas: desde mediados de los 90 las evaluaciones de los programas de desarrollo mostraban evidencias de que el mercado se había convertido en el cuello de botella frente al cual las intervenciones perdían impacto. Comienzan a introducirse programas de apoyo a la comercialización o al acceso a mercados, en los que subyace como común denominador un claro enfoque de ventas / colocación de productos. Aun hoy en día, la gran mayoría de las intervenciones mantiene este enfoque: cadenas productivas, alianzas productivas, bioferias, ecoferias, ferias rurales, articulación comercial, etc.

c) Enfoque de marketing: el enfoque cambia de la lógica operativa de vender a la importancia de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores (mercado final) y el desarrollo de mercados, introduciendo conceptos como posicionamiento, desarrollo de productos, generación de valor, etc. Aparecen instrumentos innovadores como las marcas colectivas, las marcas de certificación, entre otros, que agregan valor a la producción rural desde la agricultura familiar. Se aprecia que su uso es aún germinal entre las instituciones de apoyo.



2 APROXIMACIONES DE LA INSTITUCIONALIDAD DE APOYO A LA PROBLEMÁTICA COMERCIAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

2.1 Percepciones sobre la situación comercial de la agricultura familiar

El análisis de fuerzas aplicado a los procesos comerciales de la agricultura familiar, con actores institucionales de Argentina, Chile y Perú, presenta como debilidades comunes en los tres países: el desconocimiento del mercado y su funcionamiento, así como la prevalencia del enfoque de oferta de productos, antes que la orientación a la demanda o al consumidor.

En esta misma línea, se señala que los agricultores familiares tienen un escaso conocimiento de lo que tiene valor para el consumidor final o las empresas procesadoras, lo que se expresa en el menor valor agregado que ofrecen, sumado a una baja productividad y altos costos.

El régimen de propiedad (minifundios), la dispersión entre sí y las distancias significativas con respecto al mercado, complotan contra las oportunidades de mejora de sus niveles de producción. Sumado a ello, los altos costos de formalización y el desconocimiento de los beneficios directos del acceso a la misma, a través, por ejemplo, de sistemas cooperativos, contribuyen de igual forma a mantener estas condiciones de precariedad económica de la agricultura familiar.

A todo lo anterior se añaden las dificultades de acceso a financiamiento, en condiciones adecuadas para la promoción del desarrollo de la agricultura familiar, y en específico para el fortalecimiento de sus procesos comerciales, lo que, en conjunto, aumenta la vulnerabilidad frente a las amenazas, limita la posibilidad de capitalizar las fortalezas y hace difícil aprovechar las oportunidades.

Cuadro 2. Análisis FODA de los procesos comerciales de la agricultura familiar

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Operación en territorios de bajos niveles de contaminación promedio. • Flexibilidad productiva. • Disponibilidad de mano de obra familiar. • Disponibilidad de una oferta de productos y servicios atractivos para ecoturismo o turismo vivencial. 	<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia comercial de los intermediarios. • Desconocimiento del mercado, su estructura, comportamiento y condiciones de acceso. • Escaso conocimiento de lo valorado por el consumidor final o las empresas procesadoras. • Cultura de producción enfocada en la oferta. • Desconocimiento de los marcos legales de operación en mercados modernos. • Distancias importantes con respecto a los centros de procesamiento y/o consumo.
	<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad, baja calidad y altos costos. • Bajas condiciones de higiene para el manejo de alimentos. • Escaso valor agregado. • Inequitativas relaciones de negociación de los productores con otros actores de las cadenas productivas.
	<p>Propiedad de la tierra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atomización de la propiedad de la tierra. • Dispersión geográfica de los agricultores familiares.
	<p>Formalización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de organización empresarial asociativa. • Altos costos de formalización y de sostenimiento como organizaciones.
	<p>Financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente acceso a financiamiento para la comercialización.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a consumo saludable, orgánico con mayor conciencia ambiental. • Consumidores comienzan a valorar atributos intangibles como origen, cultura, especialidad, etc. • Tendencia creciente del ecoturismo y turismo vivencial. • Crecimiento del slow food. • Regulaciones sanitarias que muestran potencial daño de alimentos muy procesados. • Demanda de productos alimenticios en crecimiento. • Tecnologías de información y comunicación de acceso irrestricto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencias en infraestructura de comunicaciones y vialidad. • Altos costos de transacción reales y psicológicos para acceder a mercados urbanos. • Creciente concentración de los canales de distribución urbano - modernos. • Creciente concentración de las empresas de alimentos por compras o fusiones. • Tratados de libre comercio que facilitan el acceso de productos importados. • Inadecuados instrumentos jurídicos, sanitarios, contables y comerciales para facilitar la formalización de la agricultura familiar.

Fuente: Caracciolo (2016); Cheng (2016); De Kartzow (2016).

Elaboración: propia.

2.2 Percepciones sobre las capacidades de las instituciones de apoyo

El análisis de fuerzas aplicado a la institucionalidad de apoyo en los casos de Argentina, Chile y Perú, muestra entre las principales debilidades detectadas el perfil de base de los equipos técnicos (promotores, gestores, facilitadores, extensionistas); la ausencia, en la práctica, de un enfoque de mercado en las intervenciones, y la carencia de metodologías y estrategias adecuadas; además de vacíos de orden legal.

Cuadro 3. Análisis FODA de la institucionalidad de apoyo a los procesos comerciales de la agricultura familiar.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada de cobertura nacional. • Voluntad política, a diferentes niveles, por enfrentar la problemática comercial y la problemática de la agricultura familiar. • Insumos derivados de experiencia en diversos contextos, realidades, procesos, productos y mercados. • Fuerte manejo y experiencia de los enfoques productivos. 	<p>Perfiles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la problemática comercial puntual sentida por los pequeños productores. • Formación profesional, experiencia y enfoque no empresarial. • Baja calificación específica de los extensionistas en gestión comercial con pequeños productores rurales. • Baja experiencia en procesos comerciales integrales, inclusivos y sostenibles. • Ausencia formal del perfil del facilitador / extensionista comercial para la agricultura familiar.
	<p>Enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enfoque predominante es de ventas (articulación comercial) más que de marketing (desarrollo de mercados). • Enfoques muy acotados a mercados urbanos modernos que, como paradigmas, generan proyectos onerosos. • Carencia de enfoques de intervención, transaccionales, territoriales y de generación de activos intangibles rurales.
	<p>Metodologías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo desarrollo de metodologías e instrumentos estratificados a partir de las islas de éxito. • Fragmentación, duplicación y/o superposición de instrumentos con enfoques diferentes.
	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispersión de las funciones y tareas en una trama institucional interna muy compleja. • Ausencia de una estrategia uniforme y compartida sobre la cual todos aporten. • Falta de articulación interinstitucional bajo una misma lectura del problema y la solución. • Bajo nivel de articulación entre intervenciones en una cadena de éxito secuencial y estructurada. • Frecuentemente las intervenciones comerciales generan dependencia.
	<p>Legislación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso o insuficiente desarrollo normativo promotor del desarrollo de la agricultura familiar.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Interés explícito y demanda de las instituciones por el fortalecimiento de sus capacidades. • Creciente involucramiento de fondos estatales para este fin. • Inventario de tecnologías intermedias y accesibles que puede potenciarse. • Mayor oferta académica de formación profesional en temas comerciales, aunque no focalizados en mercados rurales. • Reconocimiento institucional de las debilidades que se deben enfrentar y resolver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecientes niveles de insatisfacción, frustración, incredulidad de los pequeños productores debido a los escasos resultados de las intervenciones institucionales. • Retiro de los fondos de cooperación internacional en países de mayor desarrollo relativo. • En varios países se registran retrocesos en cantidad de unidades y explotaciones de agricultura familiar. • Cambios consecutivos en los equipos humanos de las instituciones por intereses políticos. • Lógica burocrática de los fondos estatales desincentivan la acción privada.

Fuente: Caracciolo (2016); Cheng (2016); De Kartzow (2016).

Elaboración: propia.

2.3 Análisis de objetivos institucionales

Al revisar los propósitos y objetivos con los cuales las instituciones se aproximan a la problemática comercial de la agricultura familiar, se observa que, en muy pocas ocasiones, existe un mandato particular al respecto. Son escasas las instituciones que han sido creadas ex – profeso para abordar el tema; de hecho, el grueso de instituciones que lo asumen, llegan a él por ser el cuello de botella en el cual sus misiones institucionales primigenias pierden impacto.

En otras palabras, la mayor parte de las instituciones actualmente involucradas en los temas comerciales provienen de un enfoque de producción, asociatividad, productividad o desarrollo de oferta; su experiencia o trayectoria gira en torno a la atención del eslabón productivo primario, y llegan a lo comercial por necesidad y no por vocación o mandato, por lo que, generalmente, carecen de los conocimientos, competencias y recursos humanos para enfrentar el reto de la innovación comercial con la agricultura familiar.

Esta forma de llegar a la atención del problema, genera correlativamente el establecimiento de un heterogéneo abanico de objetivos de intervención que oscilan a lo largo de un amplio rango de variables como profundidad (mejorar ingresos, generar negocios sostenibles), enfoque (posicionamiento en el mercado y desarrollo de capacidades) y áreas de trabajo (agregar valor y consolidar oportunidades comerciales).

En el cuadro siguiente se ha registrado una tipología basada en la variedad de objetivos explicitados por los participantes en los “Talleres de consulta y elaboración participativa de propuestas de fortalecimiento institucional en innovación comercial”, realizados en Argentina, Chile y Perú, en el marco del proyecto IICA: “Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la agricultura familiar y su vinculación con los mercados”.

Cuadro 4. Tipificación de objetivos de las intervenciones de apoyo comercial a la agricultura familiar

Tipificación	Ejemplos de enunciados	Análisis	Punto focal
Generalistas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar competitividad. • Generar ingresos sostenibles. • Generar negocios sostenibles social, ambiental, económica y culturalmente. • Contribuir al desarrollo de la sociedad rural • Optimizar los recursos. • Mejorar y estabilizar la distribución de la renta a favor de la agricultura familiar y consumidores. 	Evidencian un enfoque macro o meso. Más parecidos a propósitos que objetivos, como herencia de la procedencia social de la institución. No se encuentran pistas claras sobre los cuellos de botella comerciales de la agricultura familiar que se debe resolver.	Cadena productiva, considerando o no un enfoque territorial.
Muy específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar sistema de Marketing Digital. • Generar y mejorar los lazos comerciales de la agricultura familiar. • Mejorar la implementación de I + D. • Planificar la oferta para abastecer de alimentos a las localidades. • Acortar las cadenas de comercialización. • Agregar valor a la producción. • Consolidar oportunidades comerciales. • Visibilizar el sector como proveedor de alimentos de calidad. • Innovar en mecanismos para mejorar la gestión comercial. 	Evidencian un enfoque muy puntual en áreas de conocimiento de la gestión y/o funciones comerciales. Temáticamente están más cerca del problema, pero las propuestas carecen de perspectiva estratégica para un abordaje integral.	Pequeños productores dentro de las cadenas productivas.
Enfocados en la agricultura familiar y el cambio de su realidad comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacidad de negociación de la agricultura familiar. • Acceso a nuevas oportunidades de mercado en mejores condiciones. 	Evidencian cierto nivel de conocimiento previo de la problemática comercial de los productores rurales y enfoca la solución en el contexto propio.	Problemática comercial de los pequeños productores en sus territorios.

Elaboración: propia.

2.4 Análisis de actores y beneficiarios

En correlación con la variedad de objetivos institucionales identificados, el mapa de actores y beneficiarios abarca todo el espectro de las cadenas productivas y territorios, bajo el supuesto implícito de que las inversiones a nivel del sistema, derivan en beneficios para los pequeños productores rurales, que son el eslabón más débil.

De acuerdo con las explicaciones de los especialistas y funcionarios entrevistados, la relación entre instituciones, tema comercial y destinatarios, muestra el siguiente resultado.

Cuadro 5. Actores y beneficiarios de las intervenciones de apoyo a los procesos comerciales de la agricultura familiar

¿Con quiénes debería trabajar una institución de apoyo, el tema comercial de la agricultura familiar?	¿Para qué destinatarios y actores?
<p>a. Instituciones de Regulación y Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos locales • Gobiernos regionales • Ministerios (Producción, industria, agricultura, social, otros) • Instituciones especializadas adscritas a los ministerios • Agencias de servicios agrícolas, sanidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Funcionarios y técnicos de las instituciones • Cooperativas • Asociaciones
<p>b. Clientes / compradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios • Supermercados • Exportadores • Agroindustrias • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • ONGs • Asociaciones de consumidores • Cooperativas • Asociaciones de productores
<p>c. Instituciones Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento rural • Micro crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Asociaciones de consumidores • Cooperativas • Asociaciones de productores
<p>d. Instituciones de Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Institutos • Agencias gubernamentales • Centros de Innovación Tecnológica • ONG 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Asociaciones de consumidores • Cooperativas • Asociaciones de productores
<p>e. Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas e insumos • Servicios agropecuarios • Semillas • Fertilizantes • Capacitación y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Asociaciones de productores • Instituciones financieras
<p>f. Productores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas productivas

Elaboración: propia.

Dependiendo de los diferentes niveles de intervención institucional, enfoques, propósitos, misiones y estrategias, las poblaciones objetivo destinatarias y/o beneficiarias de las intervenciones de apoyo, pueden ser cualquiera de los actores señalados.

Como puede apreciarse, en la mayoría de casos (salvo que se encuentren organizados), no son los agricultores familiares los destinatarios o beneficiarios de las intervenciones institucionales, de manera directa.

Esto confirma la hipótesis central de que dichas intervenciones, al pretender ser sistémicas u holísticas, terminan asumiendo que toda inversión de mejora en el sistema (cadena productiva o territorio) beneficiará a la agricultura familiar mejorando sus ingresos o su posición en el mercado, lo cual no es necesariamente cierto, o en el mejor de los casos, se da manteniendo las asimetrías pre-existentes.

2.5 Análisis de las temáticas y herramientas aplicables

Las instituciones participantes en este proceso de análisis, refieren diferentes herramientas con las cuales buscan mejorar la posición comercial de la agricultura familiar. Al ser consultadas sobre la relación entre la demanda y dichas herramientas aplicables, sus respuestas fueron las que se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Temáticas y herramientas de apoyo comercial a la agricultura familiar

Teniendo en cuenta las demandas territoriales: ¿en qué temáticas se debería trabajar y con qué prioridades?	¿Con qué herramientas se deberían atender estas demandas?
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de productos potenciales. • Infraestructura de apoyo y servicios. • Información de mercado, tecnologías. • Aspectos normativos, legislación tributaria. • Innovación comercial. • Asociatividad empresarial. • Vigilancia tecnológica. • Sistemas y estándares de calidad. • Organización de la oferta. • Nuevos modelos de negocio. • Productos financieros a medida. • Planta piloto multipropósito. • Inocuidad. • Propiedad intelectual rural. • Precios/costos. • Desarrollo de capacidades comerciales. • Articulación entre los diversos actores que participan en la comercialización. • Definir y caracterizar los territorios de intervención. • Unir y conectar demanda con oferta, coordinando a los actores de esa cadena. • Coordinar la acción central con las unidades de regiones. • Generar inversiones en los puntos críticos de la cadena. • Generar una estrategia comunicacional para promover el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con enfoque de cadenas de valor. • Redes empresariales. • Planes de negocio, proyectos. • Fondos concursables. • Asistencia técnica, capacitación. • Definición de modelos asociativos. • Sistema de información de abastecimiento y precios y otras fuentes de información de mercados. • Estudios de mercado, diagnósticos, prospectiva. • Marcas colectivas, denominación de origen. • Sondeo rápido de mercados. • Eventos de promoción comercial. • Pasantías/misiones tecnológicas. • Making Markets Work for the Poor (M4P). • Mapeo de actores. • Auditorías comerciales. • Encuentros comerciales. • Rueda de negocios. • Mercados solidarios. • Guías/manuales de comercialización. • Autoestima, liderazgo y capacidad de negociación. • Centros rurales de información comercial. • Programas de asesoría especializada, con profesionales del área comercial. • Programa de gestión individual/organizacional. • Implementación de circuitos cortos adaptados a cada zona y realidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico participativo de experiencias asociativas con enfoque en gestión integral. • Conocimiento de las estrategias de la agricultura familiar. • Logística. • Tecnologías de transformación de materias primas. • Canales comerciales. • Capacidad de negociación ventas-público. • Conocer la demanda de los consumidores. • Planificación y diversificación en función de la demanda local. • Valor agregado. • Análisis de costo y construcción de precio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de inversión para implementar planes comerciales y de gestión e infraestructura. • Vínculos comerciales y de investigación con exportadoras, instituciones académicas, posibles compradores, etc. • Equipos interdisciplinarios de gestión integral. • Financiamiento. • Incorporación de personal. • Diseño y planificación de políticas hacia el sector.
--	---

Elaboración: propia.

Como se puede apreciar, la carencia de un marco referencial orientador sobre cómo abordar la problemática comercial de la agricultura familiar, se refleja en la dispersión de temas y herramientas que explica a su vez una oferta de intervenciones multitemática, multinivel y multienfoque, pero no ordenada ni articulada, lo que le resta valor a una diversidad que podría resultar positiva.



3 ORIENTACIONES GENERALES PARA LA MEJORA DE LAS INTERVENCIONES DE APOYO

3.1 Propender a un cambio de enfoque

A partir de lo analizado en el capítulo anterior, en relación con los objetivos institucionales y los destinatarios de las intervenciones, surge como necesidad transitar de abordajes generalistas y centrados en el entorno (de afuera hacia adentro), o de aproximaciones excesivamente puntuales y guiadas por la fuerza de las herramientas disponibles (para un hombre con un martillo todos los problemas parecen clavos); hacia un modelo centrado en la agricultura familiar y el cambio de su realidad comercial.

Este cambio de enfoque implica poner al agricultor familiar como eje del análisis que conduzca a un mejor conocimiento previo de su problemática comercial y a la generación de soluciones con ellos mismos, en el contexto propio (de adentro hacia afuera).

Algunos enunciados que ejemplifican objetivos de intervenciones centradas en el cambio de la realidad comercial de la agricultura familiar, son los siguientes:

- Mejorar las condiciones de acceso y de generación de ingresos en los mercados en que ya opera.
- Mejorar las condiciones de acceso a nuevas oportunidades de mercado, con mayores ingresos y menores riesgos.
- Mejorar la capacidad de negociación de los agricultores familiares con los diferentes actores económicos del territorio.
- Mejorar la posición comercial y de negociación de los agricultores familiares en las cadenas productivas.
- Generar activos comerciales intangibles rurales para la agricultura familiar.

Cabe advertir, que esta propuesta no pretende tachar o reemplazar las otras aproximaciones. Lo que se busca es trabajar con la agricultura familiar con la menor incidencia posible de sesgos exógenos, y, con esa base, generar condiciones más adecuadas y favorables de conexión o relacionamiento con el sistema, partiendo de su entorno inmediato y considerando el aprovechamiento de las herramientas pertinentes o la generación de nuevas.

3.2 Adoptar una visión holística de la problemática comercial rural

Uno de los errores más recurrentes a nivel de comprensión de la problemática comercial de los pequeños productores rurales, que explica la mayor parte de los fracasos en las intervenciones, es la simplificación conceptual de la misma, reduciéndola a una relación casi anecdótica ofertante – cliente.

Dicha simplificación genera un proceso de análisis aparentemente lógico, pero bastante discutible como modelo de razonamiento, pues suele llevar a conclusiones erróneas. El caso descrito en el siguiente cuadro, grafica bien la situación planteada.

Cuadro 7. Un caso de simplificación de la problemática comercial

Variables de análisis	Oferta	Demanda
		Podría producir 10 TM cada 02 meses
Pregunta reflexiva analítica	¿Por qué no se llega a concretar la comercialización de la oferta de los productores?	
Identificación del problema	Porque la capacidad actual de los productores no alcanza a cubrir los requerimientos del cliente.	
Pregunta reflexiva propositiva	¿Cómo hacer para ampliar la capacidad de los productores de modo que empaten con los requerimientos del cliente?	
Identificación de la solución	Un proyecto de ampliación de la frontera agrícola, con semillas, créditos, asistencia técnica, capacitación, etc. con un monto no menor a US\$ 500,000.00.	

Fuente: Zelada (2008).

Una lectura más amplia llevaría a preguntas reflexivas de corte más estructural que abren el abanico de respuestas e incrementan la probabilidad de alcanzar un diagnóstico más acertado y soluciones más consistentes. Por ejemplo:

- ¿El cliente que quiere comprar 80 TM cada 02 meses, es el único al que se puede vender el producto?
- ¿No existen otros clientes en el mercado cuyo nivel de compra sea más accesible a la población objetivo?
- ¿A través de qué mecanismos de análisis se llegó a este cliente?, ¿hubo un proceso previo de análisis del mercado?
- ¿Cuál es la racionalidad de los productores?, ¿quieren realmente producir más y generarse ingresos que excedan sus necesidades básicas?, ¿o les resulta suficiente asegurarse un ingreso mínimo?

Con este otro tipo de interrogantes se supera el plano de análisis operativo (ofertante – cliente), para pasar a una mirada más integral que, necesariamente, involucra otras áreas de trabajo como el análisis de las capacidades y deseos reales de los productores, la evaluación de la estructura del mercado y los diferentes actores que juegan en él, la sostenibilidad de las relaciones que se pueden establecer, y, con base en ello, la relación beneficio / costo de las alternativas de intervención.

El reconocimiento de la necesidad de adoptar una visión holística al momento de abordar la problemática comercial de los pequeños productores rurales, llevó a Mercadeando S.A. a diseñar un marco de referencia para el análisis: el Modelo de Relacionamientos Estratégicos al Mercado (MOREM ®).

El MOREM ® comprende tres dimensiones (macro, meso y micro) y siete niveles de análisis que inciden en el objetivo de lograr que las intervenciones institucionales promotoras del acceso a mercados, alcancen un nivel adecuado de impacto y sostenibilidad, poniendo a los pequeños productores en el centro del análisis y desagregando, de adentro hacia afuera, a partir de ellos, la problemática comercial que enfrentan.

Gráfico 1. Dimensiones y niveles de análisis MOREM®

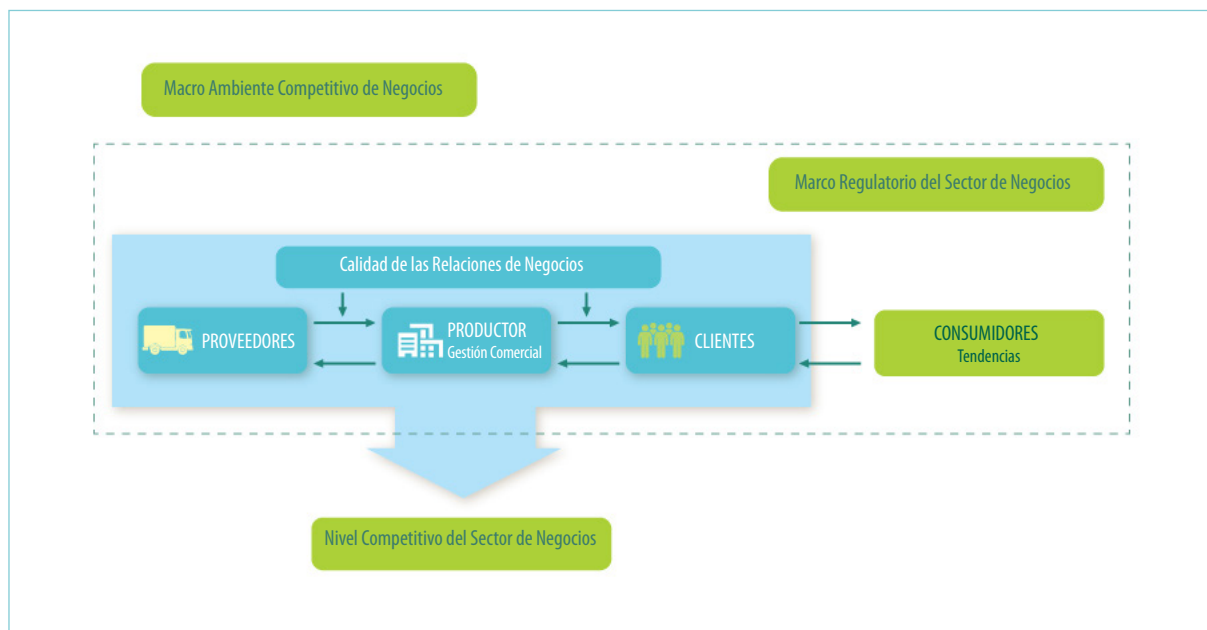


Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Es importante mencionar que, de los siete niveles de análisis presentados, solamente uno tiene carácter interno (el análisis de la gestión comercial de los pequeños productores), mientras que los otros seis se concentran en el entramado de relaciones exógenas que son parte inherente de las estrategias comerciales de los pequeños productores, y que, por ende, deben ser explícitamente revisados por las instituciones interventoras.

Otra forma de esquematizar los niveles de análisis MOREM®, se aprecia en el siguiente gráfico, mediante el cual se hace notar los puntos ciegos del análisis operativo ofertante – cliente y la alta volatilidad del escenario al que se enfrentan productores e instituciones que quieren desarrollar estrategias de acceso a mercados.

Gráfico 2. Esquema de análisis MOREM ®



Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Al desplegar los niveles de análisis MOREM ® se observa que las dimensiones Micro y Meso son las que aportan una diversidad de opciones de respuesta o alternativas de estrategia de intervención, influenciadas también por las funciones o mandatos de cada institución y cada contexto particular. Esto no exime a las instituciones de hacer un manejo eficiente y en profundidad de la dimensión Macro, como requisito indispensable para cualquier tipo de intervención de apoyo a la comercialización de los pequeños productores rurales.

Cuadro 8. Despliegue de los niveles de análisis MOREM ®

Nº	Dimensiones	Niveles de análisis	Variables que inciden en la comprensión de la problemática comercial
3	Macro	Análisis de las tendencias competitivas del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se dispone de análisis que sustenten que el sector de negocios propuesto para la intervención es competitivo dentro de su mercado de influencia? ¿La propuesta productiva se enmarca en las tendencias del mercado?
		Análisis de las tendencias en los consumidores finales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se dispone de información sobre los mercados meta a los que se pretende atender y sus condicionamientos y requerimientos particulares? ¿Se ha delimitado claramente su accesibilidad? ¿Es factible pensar en una articulación sostenible?

2	Meso	Análisis de la competitividad del sector de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ¿La intervención ha considerado la oportunidad o amenaza que representa la competitividad del sector de negocios en el marco de la región / ciudad / sub – sector en que se desea intervenir con respecto a otros?
		Análisis del marco regulatorio del sector de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ¿La intervención está considerando los marcos regulatorios generales y específicos del sector de negocios y/o tipo de mercado que se desea promover (trámites, certificados, registros, legislación sobre propiedad intelectual, etc.)?
1	Micro	Análisis de las relaciones con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ¿La intervención ha evaluado la posibilidad de sinergia o estrangulamiento en el abastecimiento de materias primas e insumos para la población objetivo?
		Análisis de las relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ¿La intervención ha evaluado la calidad y cantidad de relaciones con los clientes que ya tiene establecida la población objetivo? ¿Se van a mejorar estas relaciones o se piensa sustituirlas? ¿Qué parte de la oferta ya se encuentra comprometida?
		Análisis de la gestión comercial de los pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> ¿La intervención ha hecho un diagnóstico exhaustivo de la gestión comercial actual de la población objetivo y la manera de mejorarla? ¿Es necesario pensar en nuevos mercados o se puede ampliar la penetración en los actuales? ¿Qué valor agregado comercial neto le da el proyecto a los productores en sus condiciones actuales?

Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Algunas alternativas de cómo las instituciones podrían incorporar esta herramienta en su análisis y diseño de intervenciones, se esbozan a continuación.

Cuadro 9. Alternativas de intervención por niveles del MOREM ®

Nº	Dimensiones	Niveles de análisis	Variables que inciden en la comprensión de la problemática comercial
3	Macro	Análisis de las tendencias competitivas del mercado	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de sensibilización empresarial. Pasantías productivas y/o comerciales. Sistemas de información sobre cambios en la legislación económica pertinentes.
		Análisis de las tendencias en los consumidores finales	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones de mercado cuantitativas y/o cualitativas. Perfiles de mercado.
2	Meso	Análisis de la competitividad del sector de negocios	<ul style="list-style-type: none"> Análisis sub-sectoriales. Diagnósticos competitivos. Benchmarking competitivo con otras zonas ofertantes.
		Análisis del marco regulatorio del sector de negocios	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y/o información, sobre trámites gubernamentales, ministeriales, municipales, etc. Asesoría legal para cumplir dichos trámites. Co-financiamiento de los costos involucrados.

3	Micro	Análisis de las relaciones con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación comercial con proveedores. • Directorios de proveedores. • Sistemas de información de proveedores.
		Análisis de las relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Prospecciones de mercado. • Eventos promocionales: ferias comerciales, ruedas de negocios, misiones comerciales, etc. • Desarrollo de nuevos canales y/o articulaciones con instituciones • Análisis de costos y costeo, cotizaciones incluyendo costos de transacción
		Análisis de la gestión comercial de los pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y asesoría especializada en marketing y ventas. • Capacitación y asesoría técnico productiva enfocada a la demanda. • Sistemas de información comercial ad-hoc.

Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Con este marco de análisis, las instituciones pueden encontrar estrategias de intervención más estructuradas y sostenibles que la mera articulación comercial o la búsqueda de clientes para los productores rurales, desarrollando una propuesta con mejor perspectiva de impacto.

3.3 Reconocer la complejidad del marketing como área de trabajo

Si bien el marketing como tópico o especialidad académica se encuentra enmarcado dentro de la gestión empresarial, presenta variables claramente diferenciadas que ameritan una forma distinta de abordarlo para que realmente cumpla sus fines y objetivos, en el marco de los servicios de desarrollo empresarial rural (SDER)².

La gran mayoría de las intervenciones que las instituciones pueden desarrollar en el campo de los SDER, tienen un factor común: el escenario interno en que la pequeña empresa, organización o productor recibe y aplica los conocimientos que adquiere. Ese es el escenario tradicional de operación de los servicios de apoyo.

De hecho, en este escenario interno, el público objetivo tiene la completa libertad de aplicar los conocimientos adquiridos en forma inmediata, sin mayores restricciones que las que le pueda imponer su voluntad de introducir cambios, pues todos los elementos que requiere para hacerlo, están bajo su control: maquinarias y equipos, mano de obra, insumos, terreno, dosificaciones, equipamiento, etc.

² Se refiere a servicios de extensión y asistencia técnica en temas de gestión empresarial, independientemente de que sean públicos, privados y/o del tercer sector, como, por ejemplo, costos, manejo de cadena de frío, planificación, desarrollo de habilidades de negociación, etc.

Grafico 3. Escenario tradicional de operación de los SDER



Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Sin embargo, las estrategias de marketing operan en un escenario muy diferente que corresponde a la gestión externa o hacia afuera de la pequeña empresa, organización o productor. En este caso, el público objetivo se enfrenta a variables sobre las cuales no tiene control alguno, y dadas sus limitaciones económicas, de comunicación, de información de comprensión, etc., sus posibilidades de influencia son aún más reducidas.

Grafico 4. Escenario volátil de operación de los SDER de marketing



Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Por otro lado, al margen del pequeño productor, organización o empresa, existe una permanente interacción entre estas variables críticas. El comportamiento de clientes y consumidores está altamente influenciado por la acción de la competencia, y el entorno socio-económico genera cambios y adaptaciones en ambos.

El mensaje es claro: la comercialización exitosa, exige por parte del pequeño productor, organización o empresa, la mayor adaptación posible a una realidad tan cambiante y fuera de su control como el mercado.

Consecuentemente, las instituciones que buscan mejorar la realidad comercial de actores como la agricultura familiar, deben contar con igual o mayor capacidad de adaptación y flexibilidad; no solo en cuanto a la expectativa de resultados rápidos, sino también en cuanto a la definición de las necesidades de servicios, teniendo en cuenta variables como las que se presentan a continuación:

- a. **Población objetivo:** microempresas de manufactura (agroindustrias) y productores agrarios rurales. Son ampliamente conocidas las mayores limitaciones en que opera el segundo grupo en comparación con el primero, lo que marca la necesidad de ajustar el abanico de servicios a su propia realidad.
- b. **Contexto de los sectores de negocios:** dentro del sector agropecuario, existen diferentes micro contextos de negocios. Compárese, por ejemplo, el contexto de un proyecto que apoye commodities como café o cacao, sub-sectores maduros y organizados comercialmente; con otro que trabaje con flores, piscicultura u hortofrutícola. Otra variante de estos micro contextos son las leyes aplicables. Piénsese y compárese los regímenes legales que regulan el beneficio de ganado versus los productos del biocomercio, etc.
- c. **Mercados de referencia:** las estrategias y servicios que pueda requerir un proyecto de exportación de productos orgánicos, es muy distinta a aquellos proyectos que apoyan a productores que operan en entornos locales (generalmente apoyándose en intermediarios poco especializados), regionales (ferias) y nacionales (grandes compradores, supermercados, etc.).
- d. **Tipo de mercadeo:** las estrategias de marketing industrial (cuando por ejemplo un proyecto apoya a una asociación de productores que abastece con frutas a una agroindustria procesadora de néctares o mermeladas) requieren un mayor enfoque en la promoción y venta personal, por la misma naturaleza del mercado objetivo; sin embargo, si el mismo grupo de productores desea incursionar en supermercados para llegar a las amas de casa, se requiere más de una estrategia publicitaria vía degustaciones e impulsaciones, además del cumplimiento de una serie de requisitos legales y sanitarios.
- e. **Nivel de información disponible:** en el trabajo de algunas organizaciones, se cuenta ya con información amplia sobre el mercado (estudios de mercado actualizados), mientras que en otros esta información es nula y, por ende, un requisito a subsanar indispensable para tener claridad sobre la estrategia a emplear.
- f. **Niveles de conectividad:** trabajar con poblaciones de agricultura familiar aledañas a las grandes capitales de los países es muy diferente a trabajar con productores en corredores económicos regionales vinculados a ciudades intermedias o más pequeñas, o a trabajar con poblaciones en territorios con menor conectividad.

3.4 Dejar los sesgos para considerar todas las opciones

Una constante implícita dentro de las estrategias de intervención de las instituciones de apoyo, es que se parte del supuesto de que los mercados en que operan los pequeños productores no son rentables, o no son suficientemente grandes. Esta premisa acaba por justificar que sean las instituciones interventoras las que, casi necesariamente, deban identificar nuevos mercados hacia los cuales dirigir los esfuerzos.

Sin embargo, el supuesto anterior no es totalmente real, pues, salvo los productores de auto-consumo, el resto de pequeños productores rurales está articulado a algún tipo de mercado, local, regional, nacional o exportador.

Asimismo, en muchos proyectos, la lógica de la intervención se concentra en la mejora de ciertos procesos productivos y en líneas de negocios pre-determinadas, desconocidas para el productor, lo que hace que, obligatoriamente, se parta de un "mercado 0" pues muchos productores recién se inician a la vida empresarial, y, aun así, se espera que pasen de ser productores agrícolas a procesadores o transformadores agroindustriales, por presión de la intervención misma; con toda la carga de costos y riesgos que ello implica.

Una herramienta de marketing, útil para ayudar a las instituciones de apoyo a abandonar los sesgos y abrir el abanico de posibilidades, es la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957), que sintetiza todas las opciones

comerciales existentes para cualquier empresa o iniciativa de negocios, tomando como eje de análisis dos variables fundamentales del negocio (productos y mercados). En ella es posible ubicar y luego mapear las opciones de intervención que se generan.

A partir del análisis cruzado de estas dos variables, Ansoff señala que una organización puede optar por impulsar la venta de los productos que ya maneja, u optar por innovar su cartera de productos; igualmente, puede optar por ampliar su posición dentro de los mercados en que ya opera, o buscar nuevos mercados.

Grafico 5. Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff (1957).

De manera complementaria, el uso de la Matriz de Ansoff contribuye a la determinación de la estrategia de intervención más adecuada para los proyectos de apoyo, en la medida que permite vislumbrar los costos de transacción y el grado de riesgo que se genera, automáticamente, al optar por cualquiera de los cuadrantes.

Grafico 6. Costos de transacción en la Matriz de Ansoff



Fuente: Zelada (2008), con base en Ansoff (1957).

Lamentablemente, casi ninguna institución considera este marco de costos y riesgos en sus estrategias de intervención, lo cual, a la larga, es peligroso pues, cualquiera sea el camino que tome la propuesta o proyecto, quienes finalmente arriesgan su capital y su inversión son los productores.

3.5 Visualizar los riesgos y los costos de transacción de cada alternativa

Si bien la innovación es un concepto que posee una carga positiva en el mundo empresarial moderno, en el caso de las instituciones de apoyo y sus intervenciones, debe manejarse de forma más consistente y pausada. Es importante tener en cuenta que se trabaja con una población objetivo de bajo nivel competitivo promedio, donde incluso competencias básicas en lecto-escritura y matemáticas, no alcanzan niveles elementales.

La consistencia tiene que ver con la visualización completa de los riesgos y escenarios que dichas innovaciones abren y que requieren ser previstos e identificados junto a los costos, en planes de acción financiados. El ritmo pausado apela a no quemar etapas en el desarrollo empresarial de los pequeños productores y facilitarles un crecimiento orgánico y estructurado.

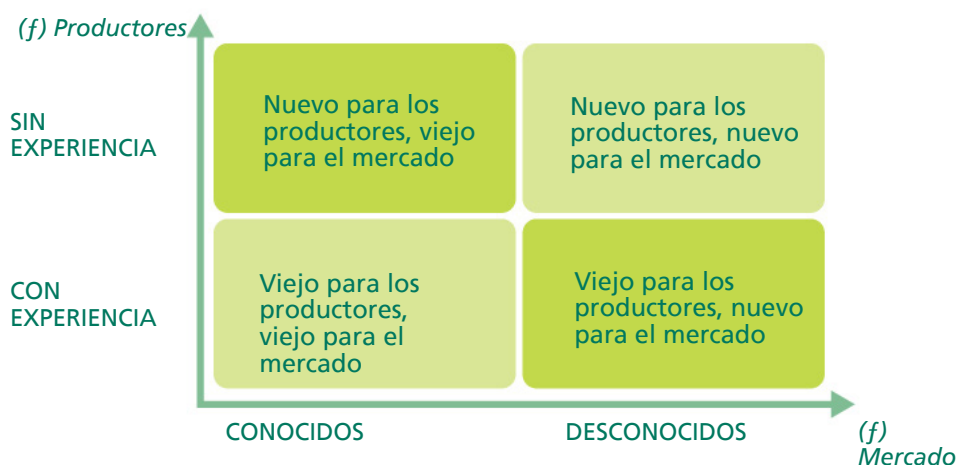
La Matriz de Riesgo Comercial Estructural, creada por Mercadeando S.A. (1999), es un instrumento que permite visualizar el riesgo que asumen las instituciones y/o empresas al momento de optar por el apoyo y/o desarrollo de determinadas líneas de productos o servicios, en función al riesgo que supone: i) el mayor o menor nivel de experiencia que los productores objeto de la intervención tienen de los mismos, y ii) el mayor o menor nivel de conocimiento o experiencia que el mercado pueda tener sobre dicha categoría de productos o servicios.

Trabajando con estas dos variables, Mercadeando S.A. señala que una empresa o institución, puede optar por cualquiera de las siguientes alternativas:

- a) Impulsar la comercialización de productos en los que los productores rurales ya cuentan con un nivel de conocimiento y experiencia respecto a su manejo técnico – productivo, sus puntos críticos, factores clave de éxito y comportamiento.
- b) Incorporar nuevas líneas de productos agropecuarios en los que los productores no tengan experiencia previa.
- c) Ofertar productos agropecuarios ya existentes (o variantes de ellos) sobre los cuales el mercado ya tenga experiencia o ya conozca.
- d) Desarrollar productos agropecuarios inexistentes y con un alto grado de innovación que puedan considerarse desconocidos para el mercado.

En función a la alternativa elegida, las instituciones y productores asumen un mayor o menor grado de riesgo comercial estructural. Llevado esto a una matriz de cuadrantes es posible encontrar las siguientes situaciones:

Grafico 7. Matriz de Riesgo Comercial Estructural



Fuente: Zelada (2008).

Al igual que con la Matriz de Ansoff, el uso de la Matriz de Riesgo Comercial Estructural también permite identificar los costos de transacción que se generan, automáticamente, al optar por cualquiera de las opciones.

Grafico 8. Costos de transacción en la Matriz de Riesgo Comercial Estructural



Fuente: Zelada (2008).

No se trata de desterrar las opciones más innovadoras (que suponen mayor riesgo y costos de transacción) de las estrategias de intervención institucionales, sino de propender a su abordaje en el marco de proceso graduales para evitar generar falsas expectativas o malas experiencias y desconfianza entre los actores involucrados; especialmente cuando las intervenciones tienden a inducir la búsqueda de nuevos mercados.

3.6 Mirar al mercado no siempre desde la demanda

Desde hace algún tiempo se ha vuelto casi un lugar común señalar que, en gran medida, los proyectos fracasan por no haber desarrollado un adecuado enfoque desde la demanda. En efecto, este postulado es válido y viable en ciertas condiciones y bajo ciertas premisas, pero no debe ser tomado como una verdad absoluta por las instituciones que quieran comenzar a enfrentar el tema del acceso a mercados con pequeños productores.

Al respecto, el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. (p. 87) aporta dos conceptos de "demanda" que pueden servir para el análisis:

Demanda: valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función a sus precios y a sus rentas.

Demanda del mercado: son las ventas de un producto a un determinado segmento del mercado, en un área geográfica claramente delimitada, durante un cierto período de tiempo, bajo unas circunstancias dadas y con un plan de marketing definido.

Bajo estos conceptos, un enfoque desde la demanda no hubiera dado cabida a frutas y tubérculos altoandinos como el aguaymanto, el sauco, la mashua, la maca, el yacón o las papas nativas – que hoy en día representan relativos éxitos comerciales–, pues aun siendo productos de arraigo ancestral en las zonas productoras, el consumidor promedio de las grandes ciudades no los conocía y, por ende, desconocía sus propiedades y posibles beneficios. Se trataba de una demanda nula, agravada por los prejuicios y la resistencia de las clases medias (aspiracionales) y medio/altas de las ciudades hacia el consumo de productos alto andinos. ¿Cómo se puede demandar algo que no se sabe que existe?

Frente a una situación como la descrita, lo recomendable es iniciar el proceso de la comercialización utilizando el enfoque desde la oferta; es decir, un análisis técnico exhaustivo, detallado y con la máxima apertura exploratoria para resolver primero la pregunta: ¿para qué pueden ser buenos estos productos?, y luego recién entrar a un enfoque neto desde la demanda.

Para desarrollar un buen enfoque hacia la demanda, en los casos de productos nuevos, hay que asegurar primero un buen enfoque desde la oferta.

Un segundo aspecto que conlleva a poner en duda el hecho de promover el enfoque desde la demanda como un criterio indiscutible en las intervenciones de apoyo, se sustenta en el contexto socioeconómico en el cual trabajan las instituciones. Se trata de ámbitos caracterizados por la presencia de productores con bajo nivel educativo promedio, con estructuras de propiedad atomizadas, con baja productividad, con pocas vías de acceso y articulación a las grandes ciudades; entre otras limitaciones que hacen que la inversión en desarrollar, por ejemplo, un estudio de mercado netamente desde la demanda, en muchas ocasiones genere resultados 100% fiables, pero igualmente, 100% inalcanzables.

Entonces, ¿es factible trabajar con un enfoque netamente desde la demanda, cuando la población objetivo presenta una serie de limitaciones tecnológicas, financieras, organizativas y, en no pocos casos, estructurales?

Frente a esta interrogante, más de una institución puede exhibir casos de organizaciones de pequeños productores que han logrado articularse, inclusive, a circuitos de exportación lo cual es plausible desde todo punto de vista; pero ello no elude la cuestión sobre si dicho esquema es aplicable masivamente a los segmentos rurales pobres, que es donde se ubica la mayor parte de la agricultura familiar.

Siguiendo esta línea de análisis, es válido afirmar que el enfoque desde la demanda funciona mejor cuando se enmarca en la consideración y ponderación exhaustiva de las limitaciones de la oferta. Por ejemplo, para una población de pequeños productores de leche en una comunidad rural medianamente alejada y no organizada, con baja productividad y baja producción per cápita, etc., sería más factible trabajar bajo un enfoque de introducir mejoras en las condiciones de provisión de leche a los cientos de pequeños procesadores locales de derivados lácteos, que constituyen un mercado mucho más accesible; en lugar de hacer un estudio de la demanda de leche en las grandes ciudades intermedias más próximas.

En el caso de trabajar con pequeños productores rurales y microempresas, el enfoque hacia la demanda, funciona mejor, si primero se consideran las restricciones de la oferta.

Es probable que alguna institución argumente que ello es menos rentable para los productores, lo cual podría ser cierto, pero antes habría que estimar el costo / beneficio comparativo de este tipo de intervención vs. la construcción de un centro de acopio y enfriamiento de leche o la instalación de una planta de procesamiento de derivados lácteos – hay docenas repartidas en los andes latinoamericanos –, además de insertar en el análisis otra variable: la sostenibilidad post intervención institucional.

3.7 Repensar las cadenas productivas como enfoque de intervención

Filológicamente, el concepto de “cadena” contiene dentro de sí una orientación o connotación que requiere ser considerada para valorar su aplicabilidad o mejora en las intervenciones de apoyo a la agricultura familiar. Revisando el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encontramos las siguientes acepciones:

- Serie de muchos eslabones enlazados entre sí. Se hacen de hierro, plata y otros metales o materias.
- Serie de perchas, masteleros o piezas semejantes de madera, unidas a tope por medio de cables o eslabones, que sirve para cerrar la boca de un puerto, de una dársena o de un río.
- Conjunto de establecimientos, instalaciones o construcciones de la misma especie o función, organizadas en sistema y pertenecientes a una sola empresa o sometidas a una sola dirección.

Como se puede apreciar, subyace al concepto una premisa de igualdad, de parecido o semejanza entre los conformantes de la cadena (eslabones) que es opuesta a la realidad del mundo rural y de aplicación del enfoque, que busca articular a actores de diferentes funciones, intereses, roles, tamaños y poder de negociación: cientos de pequeños productores rurales y unas pocas grandes empresas procesadoras o transformadoras de alimentos, eventualmente exportadoras.

Esta correa de transmisión entre significativo y significado, a decir de Umberto Eco, marca la pauta del uso que actualmente se hace del enfoque y sus metodologías, donde se aprecia la inexistencia, salvo contados casos, de estrategias, herramientas y mecanismos específicamente diseñados para mejorar la participación económica de los pequeños productores en las cadenas productivas.

Paradójicamente, al asumir, por un principio de equidad, que todos los actores involucrados son similares se suelen obviar las asimetrías señaladas y las propuestas de intervención tienden más bien a mantener la desigualdad antes que a resolverla.

Sin negar los resultados favorables del enfoque en términos agregados de la cadena; el análisis del desempeño por eslabones muestra que las inequidades no solo no se resuelven, sino que tienden a perpetuarse. Estudios al respecto identifican tres rasgos de las intervenciones que promueven el desarrollo de cadenas productivas, que evidencian esta situación (Zelada y otros, 2010):

- Exclusión: entendida como la parcialización del impacto económico de la intervención, la cual se agudiza conforme a la mayor o menor sofisticación de los mercados meta, balance oferta – demanda, etc.
- Vulnerabilidad: las propuestas de cadenas productivas generan monopsonios en los diferentes ámbitos productivos en los cuales operan, articulando numerosos pequeños productores a una sola gran empresa.
- Distribución asimétrica de los beneficios: los análisis de las diversas experiencias muestran que mientras los pequeños productores se benefician de un pequeño porcentaje de la inversión destinada a fortalecer las cadenas productivas, las empresas privadas usufructúan el 100% de dicha inversión.

En relación con esto último (distribución asimétrica de los beneficios), existe una lógica objetivamente verificable de desproporción entre los ingresos obtenibles por los actores a lo largo de la cadena; observándose una relación directamente proporcional entre el grado de cercanía al mercado (consumidores) y el volumen de ingresos o el valor bruto económico de las transacciones generadas.

Gráfico 9. Esquema general de una cadena productiva



Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Correlativamente, la mayor participación en el valor bruto económico generado a lo largo de la cadena, va de la mano con la propiedad / manejo / influencia / coordinación de los intangibles asociados a los procesos de producción, envases, marcas comerciales, información del mercado, etc.; que son los que menos dominan los pequeños productores rurales.

Discusiones similares han conllevado a la revisión del enfoque para introducir elementos que incidan en la promoción y desarrollo de cadenas productivas más inclusivas y sostenibles (no solo desde la perspectiva ambiental). El punto medular es poner a los productores al centro de las intervenciones y cambiar las estrategias genéricas u homogeneizantes para plantear otras más pertinentes y apropiadas, con una clara intencionalidad pro agricultura familiar, minimizando sus riesgos comerciales y maximizando sus beneficios económicos.

Con estas salvedades, si las instituciones de apoyo, previo análisis del caso particular (mercado, opciones, riesgos, costos de transacción, etc.) encuentran conveniente enfocarse en la promoción, desarrollo o fortalecimiento de cadenas productivas, de manera orientativa es posible establecer dos tipos de intervenciones: i) intervención de articulación productiva y ii) intervención de articulación comercial (primaria o avanzada).

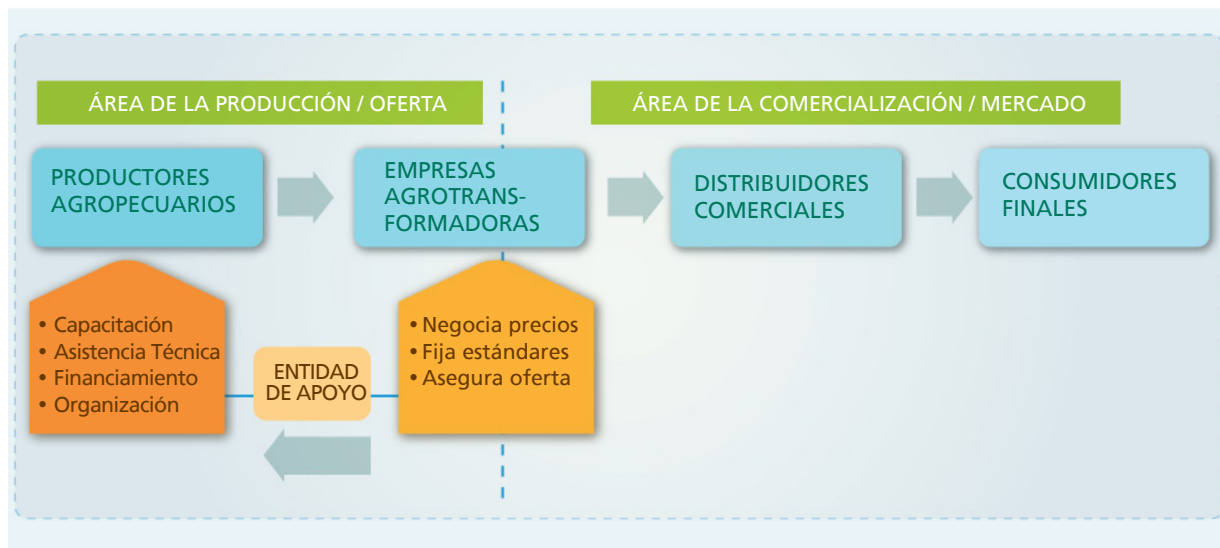
3.7.1 Intervención de articulación productiva

Se concentra en el ámbito de la producción. En este tipo de intervención la institución sirve como intermediario o articulador entre la oferta (productores agropecuarios) y la demanda intermedia (empresas agro transformadoras) desarrollando una serie de actividades de soporte, en función a la problemática específica identificada.

Algunas variantes de este tipo de actividades de soporte son:

- Programación de las necesidades de abastecimiento de las empresas agro transformadoras o agro procesadoras (cantidad, calidad, periodicidad).
- Capacitación y asistencia técnico-productiva a los productores agropecuarios (cultivo, cosecha, manejo poscosecha, etc.).
- Financiamiento (en dinero o especie, bajo diferentes modalidades).
- Negociación de los contratos formales.
- Control de calidad.

Gráfico 10. Intervención de articulación productiva



Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

3.7.2 Intervención de articulación comercial

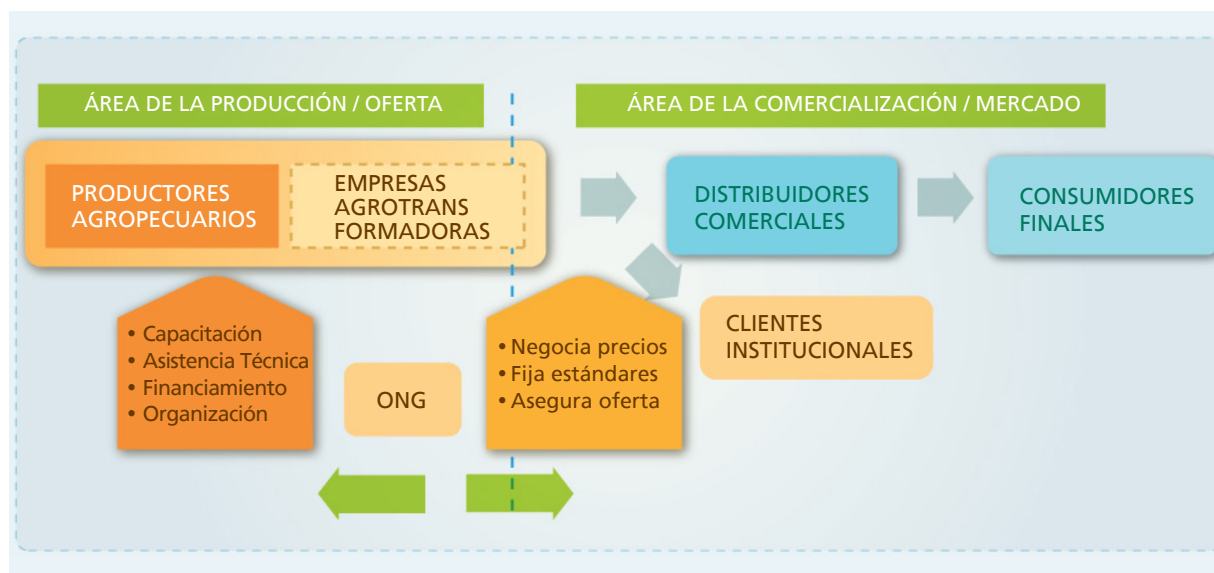
Se concentra también en el ámbito de la producción, pero con una mayor tendencia o avance en la cadena hacia el área de mercado. En este caso, pueden generarse variantes operativas según se trabaje en el mercado abierto (por ejemplo, engordadores de ganado mejor articulados a las tabladas), o promoviendo que la población objetivo incorpore actividades de procesamiento / transformación final del producto para luego articularlas a los mercados comerciales y/o institucionales.

Para efectos de este documento orientador, a las intervenciones de articulación comercial que trabajan sobre los productos sin mayor valor agregado, se las denomina Articulación Comercial Primaria, mientras que a las que involucran, en el marco de la intervención, actividades de procesamiento / transformación agroindustrial, se las denomina Articulación Comercial Avanzada.

La complejidad e intensidad de las actividades de soporte varían en función a esta tipificación, además de la problemática específica de la cadena productiva en la que se va a operar, y los segmentos de mercado-meta que se estén considerando. Algunas variantes de este tipo de actividades de soporte son:

- Análisis de la cadena productiva e identificación de cuellos de botella.
- Prospección de clientes potenciales.
- Estudios de mercado específicos.
- Programación de las necesidades de abastecimiento de los clientes (cantidad, calidad, periodicidad).
- Capacitación y asistencia técnico-productiva a los productores agropecuarios (crianza, cultivo, cosecha, manejo post-cosecha, procesamiento, transformación, etc.).
- Apoyo en la gestión logística de ventas.
- Financiamiento (en dinero o especie, bajo diferentes modalidades).
- Negociación de los contratos formales.
- Control de calidad.

Gráfico 11. Intervención de articulación comercial primaria / avanzada



Fuente: adaptado con base en Zelada (2008).

Los dos tipos de intervención analizados explican y sintetizan la mayoría de las experiencias que se han desarrollado. Cabe destacar que cada una de estas estrategias conllevan diferentes niveles de riesgo. Un menor riesgo en la articulación productiva primaria y un mayor riesgo en la articulación comercial avanzada.

Gráfico 12. Niveles de riesgo, según tipo de articulación en las cadenas productivas



Fuente: Zelada (2008).

3.7.3 Esquemas de comercialización que facilitan la articulación a mercados

Un aporte del IICA a la generación de conocimiento sobre las intervenciones de articulación productiva y comercial, se encuentra en el documento: "Esquemas comercialización que facilitan la articulación de productores agrícolas con los mercados".

"Dicho escrito se orienta a propiciar procesos de innovación institucional y comercial dirigidos a favorecer una mayor vinculación y participación de los productores en los mercados, por medio de esquemas de comercialización que permiten identificar, entender e interiorizar las demandas de los consumidores, con miras a desarrollar procesos que agreguen valor y favorezcan la obtención de mayores ganancias por sus productos. Para ello, el documento toma como referencia la heterogénea realidad de las cadenas agrícolas y de los actores que participan de ellas, así como los retos y oportunidades que en ese contexto

se les presentan a los productores, e identifica a los circuitos cortos, los encadenamientos productivos y los encadenamientos comerciales de productos diferenciados como los esquemas que mejor favorecen la vinculación y permanencia en los mercados” (Riveros y Rodríguez, 2016, p. ix, 13, 21 y 31).

a) **Circuitos cortos de comercialización:** articulaciones de productores individuales u organizados informalmente, de productos frescos o procesados, diferenciados sin certificación, con consumidores intermedios o finales, en las que participa máximo un intermediario con el que, en la mayoría de los casos, no se definen acuerdos previos a la venta, y en las que se desarrollan relaciones de proximidad.

Cuadro 10. Condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos de comercialización

VARIABLES DE ANÁLISIS	CONDICIONANTES	FACTORES DE ÉXITO
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios que favorezcan el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y las mipyme rurales. • Que exista un reconocimiento, una valoración o una sensibilidad de parte de los potenciales compradores por los atributos locales y el territorio donde se desarrolla el circuito o los actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones o grupos de consumidores interesados en promover y liderar esfuerzos que favorezcan la articulación con los productores. • Disposición de consumidores para ayudar a difundir las diferentes modalidades entre su red de contactos sociales.
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por la calidad del producto y la inocuidad de este, si se trata de alimentos, para asegurar que la simpatía que tiene el cliente por este tipo de productos se convierta en fidelidad. • Consolidar una oferta variada, que se vaya adaptando a las expectativas y cambios del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir y entender el relacionamiento con el comprador, no solo como la posibilidad de una transacción comercial, sino como un medio para escucharlo y conocer mejor sus intereses, así como para informarlo, ampliar su conocimiento, despejar dudas e incidir en la compra, no solo de un producto específico, sino de una categoría de ellos. • Crear y fortalecer un hábito de presencia del consumidor en los espacios de comercialización que se establezcan, mediante un abastecimiento continuo y una periodicidad en la presencia en estos.
Productores y sus organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La disposición y capacidad de asumir mayores exigencias de tiempo y costos derivados del proceso de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora y adaptación de procesos de logística, de consolidación de la oferta, transporte, empaque, medios para el pesaje y distribución. • Desarrollar y aplicar estrategias que faciliten y promuevan una mejor atención al cliente, la adaptación de los productos a los gustos y preferencias de los clientes y al manejo de la calidad y la inocuidad.

Interacción entre actores de las cadenas		<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de alianzas y redes, orientadas a mejorar la cantidad, calidad, continuidad y permanencia de la oferta; las capacidades de comercialización y venta y la posibilidad de acceder a servicios de apoyo técnico y financiero. • Hacer incidencia en líderes de opinión e involucramiento de estos para ayudar a generar una imagen positiva de las iniciativas.
Institucionalidad de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un mínimo de servicios de información y capacitación en temas de atención al cliente, adaptación de productos, manejo de calidad y la inocuidad de los productos. • En el caso de ferias, contar con el apoyo y facilitación, principalmente de acceso a espacios y a un mínimo de infraestructura, por parte de gobiernos nacionales, locales o entidades no gubernamentales de apoyo al desarrollo. 	

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez y Riveros (2016, p. 13-14).

b) **Encadenamientos productivos:** articulaciones de productores, organizados formal o informalmente, proveedores de materias primas, productos frescos o con poco valor agregado que se comercializan como genéricos, para atender demandas de empresas agroindustriales, agroexportadoras, instancias de gobiernos nacionales o subnacionales y cadenas de distribución (públicas o privadas), con la participación de dos o más intermediarios antes de llegar al consumidor final y en las que, generalmente, se dan acuerdos previos de compra y venta, formales o informales.

Cuadro 11. Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos productivos

VARIABLES DE ANÁLISIS	CONDICIONANTES	FACTORES DE ÉXITO
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los compromisos adquiridos por las partes en lo relacionado con volúmenes, precios y formas de pago, provisión de insumos, asistencia técnica, y otros que se establezcan. 	<ul style="list-style-type: none"> • El interés de empresas agroindustriales, de distribución, exportadores o importadores, en aplicar principios de responsabilidad social y en asumir el liderazgo para facilitar procesos de articulación con productores de pequeña escala, incluyendo a la agricultura familiar y sus organizaciones.

Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requisitos sanitarios y de inocuidad, cuando se trate de la oferta de alimentos. • Tener enfoque de demanda para la definición de los productos por comercializar. • Contar con un capital de trabajo que les permita a los productores enfrentar los tiempos de espera en el pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir y entender el relacionamiento con el comprador, no solo como la posibilidad de una transacción comercial, sino como un medio para escucharlo y conocer mejor sus intereses, así como para informarlo, ampliar su conocimiento, despejar dudas e incidir en la compra, no solo de un producto específico, sino de una categoría de ellos. • Crear y fortalecer un hábito de presencia del consumidor en los espacios de comercialización que se establezcan, mediante un abastecimiento continuo y una periodicidad en la presencia en estos.
Productores y sus organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de demandas exigentes en volumen y logística, se requiere una organización con un buen grado de consolidación, así como de la organización y el compromiso de los asociados que permita tener la seguridad de disponer de una oferta atractiva en términos de volumen, calidad, oportunidad y precio, mediante la disminución de costos de producción, transformación, distribución y de transacción entre los diferentes componentes del encadenamiento y con un buen poder de negociación. • Formalidad en la organización de productores, que los habilite para negociar y suscribir contratos cuando se requiera de instrumentos de este tipo para sellar los acuerdos. • Fidelidad de los asociados para vender sus productos a las organizaciones de las que son miembros. • Los productores o sus organizaciones tienen medios para acceder a servicios de información, asistencia técnica y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades propias o para adquirir, por medio de terceros, fortalezas para la organización en gestión empresarial, de la calidad y de proyectos, incluyendo aspectos de financiamiento, desarrollo de productos, comercialización y gestión de riesgos. • Desarrollo de capacidades, a nivel de los miembros de la organización, en aspectos de asociatividad, liderazgo, comunicación, cumplimiento de compromisos y valores.

Acuerdo comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Que los beneficios económicos para las partes sean mayores o más estables que la situación sin acuerdo. • El cumplimiento, por las partes, de los compromisos asumidos o pactados. • En el caso de la existencia de acuerdos formales, que estos incluyan información y condiciones sobre volúmenes, requisitos de calidad, formas de presentación, sitios y formas de entrega, precios y formas de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de negociación y de suscripción de contratos que aplican principios de equidad y transparencia en los procesos de negociación a la hora de definir los compromisos y derechos de las partes, así como las condiciones de la transacción. • Dejar de lado prejuicios, sobreponerse a las diferencias culturales que separan a las partes y generar confianza para crear las condiciones que permitan establecer una relación. • Desarrollo y aplicación de acuerdos que expliciten y promuevan aspectos como participación, calidad y cumplimiento, entre otros. • Términos de riesgo compartido incluido en los contratos, especialmente en casos como: la apropiación e incorporación de nuevos insumos o prácticas en la fase de producción, la focalización de la actividad en productos y mercados altamente competitivos que puedan ocasionar relocalización de los compradores o cambio de giro en su actividad, la sustitución en la unidad productiva de un sistema de producción diverso y complementario por uno especializado en un solo rubro y mercado. • Considerar los aspectos de género y edad al momento de establecer e implementar acuerdos, para facilitar la participación de mujeres y jóvenes en las fases de provisión de productos y servicios.
Institucionalidad de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Existen servicios adecuados de información, asistencia técnica y financiera para el desarrollo de la oferta. • La generación e implementación de políticas públicas que promuevan y faciliten los encadenamientos. • Condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios que favorezcan el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y las mipyme rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un mínimo de servicios tecnológicos y financieros de apoyo, acordes con las características de las organizaciones de productores de pequeña escala y de agricultores familiares, incluyendo productos financieros como: anticipos, adquisición de maquinaria y equipo, compra de insumos, cartera como garantía de préstamos y otros.

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez y Riveros (2016, p. 21-23).

c) **Encadenamientos comerciales de productos diferenciados:** son articulaciones de organizaciones de productores formalmente organizadas de materias primas, productos frescos o procesados, diferenciados con certificación por parte de terceros, con segmentos y nichos sensibles a sus atributos. La distancia entre productor y consumidor es larga o corta, conectada, en buena parte de los casos, mediante canales especializados, bien sea locales, regionales, nacionales o internacionales, con relaciones próximas, con o sin acuerdos previos.

Cuadro 12. Condicionantes y factores de éxito de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados

VARIABLES DE ANÁLISIS	CONDICIONANTES	FACTORES DE ÉXITO
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento y la valorización por parte del consumidor de las características diferenciadoras del producto. • Considerar que los productos diferenciados están dirigidos normalmente a nichos específicos de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento detallado y el seguimiento a las preferencias de los consumidores que tienen sensibilidad por este tipo de productos y que valorizan en ellos atributos especiales como su origen y valor cultural; el cuidado de los recursos naturales; la conservación del ambiente; la mitigación del cambio climático; el cuidado de animales; el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en los procesos de producción, transformación, distribución y consumo; la equidad entre actores y la inclusión de poblaciones vulnerables en las relaciones que se establecen en los encadenamientos.
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque de mercado (demanda) debe orientar las actividades de producción y comercialización. • Cumplir con los requisitos sanitarios y de inocuidad, cuando se trate de la oferta de alimentos. • Ofrecer productos que cumplan cabalmente con los atributos de calidad que se ofrecen al consumidor. • Desarrollar y adaptar productos específicos que satisfagan atributos especiales reconocidos y valorizados por nichos de mercados, sensibles a esos atributos. • Conocer los sistemas de garantía y el tipo de certificaciones aceptados por los mercados de destino de la oferta, y las exigencias de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un consenso entre los productores acerca de factores diferenciadores de los productos o servicios por ofrecer, específicamente cuando se trate de marcas colectivas, indicaciones geográficas, denominaciones de origen y similares. • En algunos casos, los productores y las instituciones de apoyo desarrollan productos con diferenciaciones novedosas e innovadoras que logran crear preferencias o necesidades que antes no existían en el mercado con base en macrotendencias, por ejemplo, preocupación por la salud. • Tratar de que los requisitos para alcanzar los factores o los atributos diferenciadores puedan ser cumplidos por la mayoría de los productores.

Oferta		<ul style="list-style-type: none"> Mantener un equilibrio entre: recursos naturales, normalmente frágiles y escasos, frente a mercados crecientes; materias primas específicas de un territorio directamente relacionadas con la calidad del producto, muchas veces con oferta estacional, frente a una demanda permanente de los consumidores; adaptación de nuevas tecnologías para aumentar eficiencias o garantizar inocuidad, frente al mantenimiento de procesos y prácticas asociadas con las características diferenciadas de los productos. Desarrollar una canasta de bienes y servicios aprovechando los recursos de los territorios asociados con determinados productos típicos, que generan actividades agroturísticas alrededor del conocimiento de las zonas de producción, los productores, los procesos y la historia de esos bienes.
Productores y sus organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> Un buen nivel de organización de los pequeños y medianos productores, que permita consolidar una oferta competitiva en términos de costos, oportunidad, periodicidad y volúmenes, acordes con las demandas de los mercados. Formalidad en las organizaciones para poder establecer relaciones con los clientes, principalmente cuando se trate de transacciones en las que se requieren acuerdos previos. La fidelidad de los asociados para vender sus productos a las organizaciones de las que son miembros. Tener claro que el desarrollo de productos diferenciados puede tener costos relativamente altos, derivados de adaptaciones en procesos y productos, además de los de la certificación y la recuperación de la inversión podría ser más lenta con respecto a los productos tradicionales. Los productores y sus organizaciones tienen medios para acceder a servicios de información, asistencia técnica y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización con capacidades propias, o con posibilidades de acceder a especialistas en gestión empresarial y financiera, investigación de mercados y gestión comercial, desarrollo de productos, gestión de la calidad y la inocuidad. Organización que tenga como características principales un liderazgo reconocido y respetado, asociados empoderados y leales, con altos niveles de confianza entre sus miembros, producto de la transparencia, de una comunicación fluida y de prácticas de rendición de cuentas, y en la que el cumplimiento de los compromisos sea un valor clave. Contar con sistemas que permitan vigilar y asegurar el cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones por parte de los miembros de la organización.

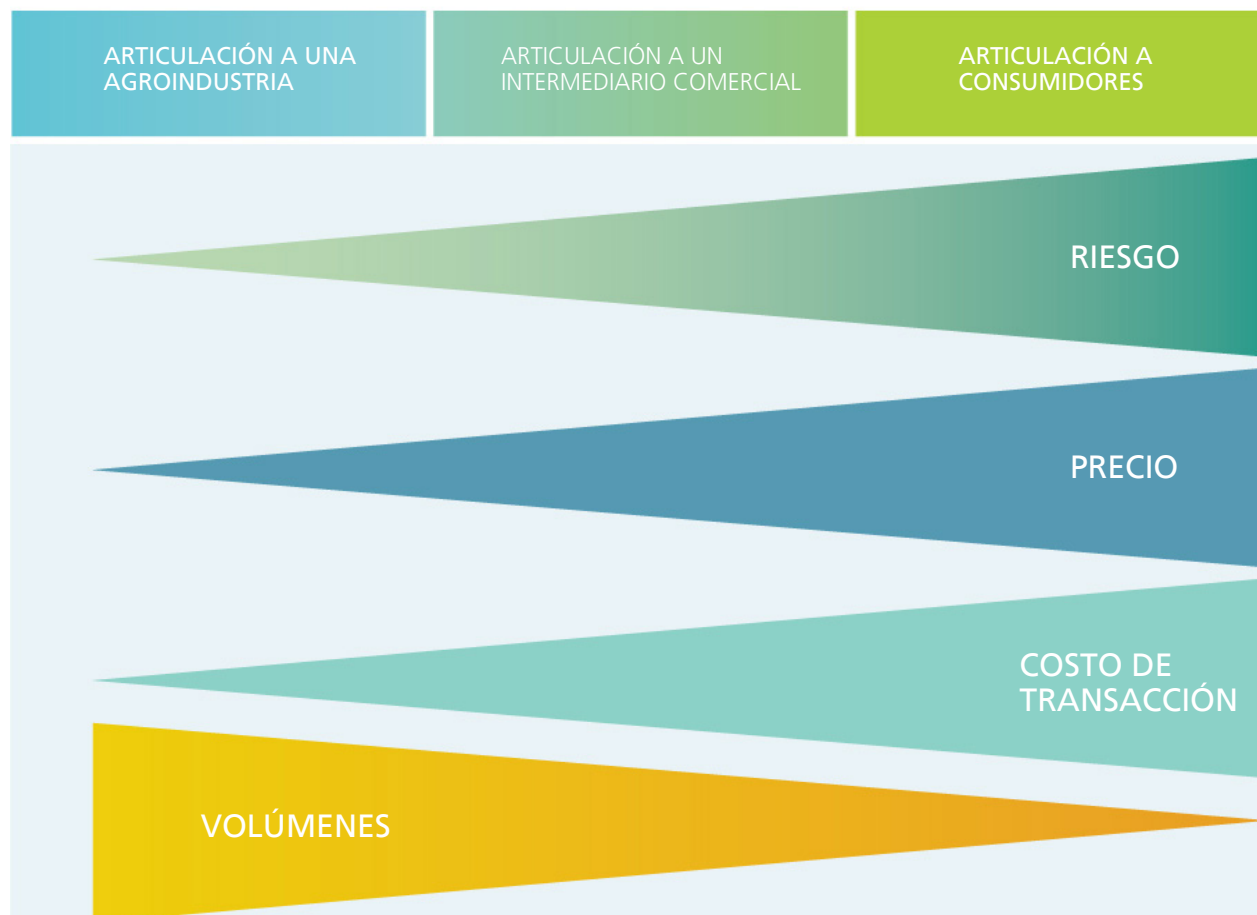
Acuerdo comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y aplicación de contratos o acuerdos comerciales (por ejemplo, orden de compra) e instrumentos similares que expliciten y promuevan aspectos como la participación, la calidad y el cumplimiento, entre otros, principalmente cuando se trate de transacciones en las que se requieren acuerdos previos. • En el caso de la existencia de acuerdos formales, que estos incluyan información y condiciones sobre volúmenes, requisitos de calidad, procesos y prácticas productivas, formas de presentación, sitios y formas de entrega, precios y formas de pago. • El cumplimiento de los compromisos asumidos o pactados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de principios como la equidad y la transparencia en los procesos de negociación.
Institucionalidad de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un marco normativo e institucional que promueva y facilite el desarrollo de productos diferenciados sobre la base de atributos especiales de calidad, incluyendo aspectos relacionados con comunicación, difusión e incidencia para posicionar los sellos. • Disponibilidad y acceso a servicios de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de una oferta adecuada a las exigencias de los mercados nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios que faciliten el desarrollo de productos y la promoción de los mismos, incluyendo su participación en ferias y misiones comerciales; elaboración de los estudios previos y documentación requerida para su obtención, de acuerdo con los requerimientos de cada uno, así como para los procesos de certificación.

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez y Riveros (2016, p. 31-33).

3.7.4 Criterios básicos para valorar las intervenciones de cadena productiva

Otro enfoque para enriquecer las aproximaciones previas, es la consideración de los diferentes niveles comerciales y el comportamiento de las variables críticas: riesgo, precio, costos de transacción y volúmenes, como medida para valorar la idoneidad de las intervenciones, con foco en la agricultura familiar.

Gráfico 13. Matriz de niveles comerciales y variables críticas



Fuente: Zelada (2008).

Asimismo, bajo el principio ya explicitado de poner a la agricultura familiar como actor central y sujeto de las intervenciones, y de repensar el enfoque de cadenas productivas, lo razonable es que las modalidades estratégicas de comercialización revisadas, u otras que surjan de nuevas experiencias y análisis, pasen por el tamiz de tres criterios básicos:

- a) Que agregue valor diferencial a la producción de la agricultura familiar.
- b) Que ese valor añadido sea propiedad de la agricultura familiar o la beneficie directa y mayoritariamente.
- c) Que ese valor añadido sea reconocible y valorado por el mercado (industrial = clientes empresas; consumo = clientes consumidores).

La consideración de estos 3 criterios en las diferentes modalidades ayuda a asegurar que su aporte al desarrollo de la agricultura familiar sea de largo aliento, logrando que las intervenciones pasen de un enfoque de ventas a un enfoque de Marketing.



4 PROPUESTAS DE INNOVACION COMERCIAL EN LA AGRICULTURA FAMILIAR. EL ROL INSTITUCIONAL

4.1 Abordaje desde las dimensiones del capital intelectual

De acuerdo con Sánchez y otros (2007, p.12) el capital intelectual se puede definir como:

La combinación de activos inmateriales e intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I + D, etc., de una organización, que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (Sánchez, et al, 2007, p. 102).

Una reconceptualización, tomando como referencia no a las empresas sino a las instituciones de apoyo a la agricultura familiar, tanto privadas como estatales, ofrece la siguiente acepción:

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales e intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con la población objetivo e interinstitucionales, los procesos internos y la capacidad de I + D, etc., de una organización, que generan o generarán valor futuro para la agricultura familiar.

Volviendo a los autores citados, pero con la adecuación conceptual en mente, cabe agregar que el capital intelectual tiene tres dimensiones: i) Capital estructural, ii) Capital relacional y iii) Capital humano.

a. Capital estructural (estructura institucional)

Dicho tipo de capital ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonen esta (Bontis y otros, 2000; Camisón y otros, 2000; Petrash, 1996, 2001) y que, por este motivo, es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997).

Por tanto, cabe incluir en esta dimensión todos los intangibles no humanos de la organización. En otras palabras, se puede considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis y otros, 2000).

El capital estructural se puede descomponer en otras dos dimensiones que ayudan a conformar la parte no pensante del capital intelectual y que se queda en la organización cuando el trabajador no permanece en la misma (Edvinsson y Malone, 1999; Roos y otros, 2001). Dichas dimensiones son el capital organización y el capital renovación.

El capital organización es el que incluye el valor generado por la estructura interna de la empresa y la forma en que se desarrollan las operaciones y procesos que tienen lugar dentro de ella. Así, se entiende que forman parte de este capital: los procesos internos, las formas organizativas, los flujos de información o la propia cultura de la empresa.

El capital renovación y desarrollo, por su parte, hace referencia a cualquier aspecto de la empresa que pueda generar valor futuro a través de una mejora, la cual, puede quedar plasmada, incluyendo, por ejemplo, las tecnologías, metodologías y los procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, la cultura corporativa, los métodos para el cálculo de riesgos o las bases de datos de información.

b. Capital relacional (articulación inter-institucional)

El capital relacional se dibuja sobre la consideración de que las empresas/ instituciones no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Así, las relaciones de este tipo que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas capital relacional.

Por tanto, este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la organización, no sólo con su público objetivo sino con todos sus grupos de interés tanto internos como externos (Bontis, 1996; Ordóñez de Pablos, 2003; Stewart, 1998; Roos y otros., 2001).

c. Capital humano (desarrollo y fortalecimiento de capacidades)

Este capital es un factor fundamental para la organización (Becker y otros, 2001; Edvinsson y Malone, 1999; Sveiby, 1998, 2000), ya que la carencia de una adecuada dimensión humana condicionará de forma negativa el resto de las actividades que crean valor para aquélla (Edvinsson y Malone, 1999).

De este modo, el capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa/ institución. Es de donde parten las ideas de la organización (Viedma Martí, 2001) resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998).

Se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano: i) las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y saber hacer; ii) la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y iii) la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos y otros, 2001).

Teniendo como base estas definiciones, en lo que sigue se desarrollan propuestas de mejora para cada una de las dimensiones del capital intelectual, teniendo como guía la siguiente plantilla:

Cuadro 13. Plantilla de referencia para el desarrollo de propuestas de mejora del capital intelectual

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	Implicancias	Situación actual	Situación deseable	Alternativas de acción generales	Alternativas de acción específicas
CAPITAL ESTRUCTURAL					
CAPITAL RELACIONAL					
CAPITAL HUMANO					

4.1.1 Propuestas de mejora del capital intelectual estructural

i) Implicancias

Si las instituciones no cuentan con sistemas organizativos que permitan capitalizar la experiencia de sus funcionarios y transformar su ejecución en procesos estructurados de intervención y en aprendizajes, el conocimiento tenderá a acumularse en compartimientos estancos y se concentrará en manos de pocos.

Esta situación genera dependencia de las instituciones en pocos funcionarios expertos, quienes van acumulando experiencia, pero, en un escenario de permanente riesgo de rotación o pérdida de dicho capital y de duplicación de costos en curvas de aprendizaje.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para que las instituciones desarrollen esta dimensión son:

- La alta dirección de la organización, ¿está convencida / comprometida con el enfoque de acceso a mercados? o ¿mantiene un enfoque hacia la producción / la oferta?
- ¿La organización cuenta con un área específica para enfrentar la problemática comercial de la agricultura familiar?
- Esta área, ¿se encuentra adecuadamente empoderada técnica, profesional, económica y políticamente como para canalizar el apoyo del resto de la organización?
- ¿Existen procedimientos establecidos para sistematizar las experiencias de apoyo a la gestión e innovación comercial y convertirlas en conocimiento?
- ¿Existen mecanismos de coordinación entre las áreas de apoyo comercial y el resto de la organización?
- ¿Cuenta la institución con programas, proyectos, instrumentos y/o metodologías especializadas en comercialización para brindar apoyo a los procesos comerciales de la agricultura familiar?
- ¿Cuenta la organización con sistemas internos de identificación de mejores prácticas, sistematización y aprendizaje institucional?
- ¿Comparten todos los funcionarios involucrados la misma lectura sobre la problemática comercial de la agricultura familiar o cada área enfoca su lectura desde su propia experticia?

ii) Situación actual

- En varios países no existen categorizaciones establecidas sobre agricultura familiar, negocios agrarios, pequeña agroindustria rural, etc. o son insuficientes o inaplicables.
- Falta de definiciones sobre los roles que se deben desempeñar en función a las diferentes realidades en que opera la agricultura familiar.
- Fragmentación de las intervenciones al adoptar un marco conceptual corporativo sobre la comercialización y desagregarlo funcionalmente en diferentes instituciones.
- No existe una misma mirada o un mismo enfoque compartido alrededor del cual se articulen las diferentes instituciones. Hay muchas experiencias y propuestas, pero sin un norte claro.
- En varios países se carece de voluntad política por parte del gobierno central y/o de los gobiernos subnacionales para abordar el tema.
- Escaso desarrollo de conocimiento para enfrentar la comercialización en la agricultura familiar. Si bien existe multiplicidad de experiencias, se trata más de islas de éxito. Pocas prácticas y modelos son replicables en otras latitudes.
- Intervenciones con un enfoque efectista de corto plazo (ventas, colocaciones, participación en ferias, etc.) con pocos visos de sostenibilidad a largo plazo; medidas desde una perspectiva contable (ventas) pero no económica (rentabilidad, costos de oportunidad).
- Actores no empresariales confrontados a una problemática comercial – empresarial.

- Intervenciones aplican enfoques generales, tópicos o instrumentos puntuales (ruedas de negocios, marcas colectivas, redes empresariales, cadenas productivas, etc.) sin poner a la agricultura familiar como eje central de la intervención.
- Fuerte predominio de un enfoque de ventas y no de marketing en las intervenciones. La visión se restringe a la relación productor – cliente sin considerar todo el espectro de problemas que condicionan el desarrollo comercial de la agricultura familiar.
- Desconocimiento o falta de entendimiento de la racionalidad económica de los pequeños productores. Se les interpreta comercialmente bajo una óptica occidental (“son conformistas, no toman riesgos”) y no se recoge su realidad: viven en riesgo constante.

iii) Situación deseable

Las instituciones involucradas en la promoción comercial de la agricultura familiar cuentan con un marco conceptual pertinente y adecuado, que busca resolver la problemática de su público objetivo y desarrollar sus capacidades como prioridad central. Disponen de metodologías de intervención integrales pero flexibles, compuestas por una serie de herramientas e instrumentos específicos sistematizados y replicables en diferentes contextos productivos y económicos. Sus indicadores centrales son medibles tanto a corto plazo (incremento de ventas, de contactos, nuevos productos, etc.) como a mediano plazo (formación de capital social, intelectual, desarrollo de capacidades, fortalecimiento de capacidad de negociación, etc.).

El Modelo de Relacionamientos Estratégicos al Mercado MOREM ® representa un marco integral que puede ser tomado en cuenta como punto de apoyo para toda institución que desee iniciarse en el abordaje de este tema ya que le permitirá contar con una lectura holística teniendo como centro a la agricultura familiar.

En el despliegue del MOREM ® las instituciones podrán encontrar un abanico tanto de variables de análisis como de propuestas de intervención tipo que se pueden plantear en cada caso según el nivel en que se desee intervenir. De igual forma, si la idea es enfocarse en una intervención más del tipo cadena productiva, en lo señalado en este texto, se puede encontrar un amplio menú de alternativas de intervención utilizando o estableciendo los roles posibles de la institución, las condiciones de éxito de las intervenciones y las componentes que debe considerar.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Levantar un inventario sobre los estudios e investigaciones sobre los procesos comerciales de la agricultura familiar existentes a nivel mundial, nacional y local. Establecer el estado del arte y usarlo como marco de referencia obligatoria institucional.
- b. Sobre la base del punto anterior, determinar a través del benchmarking los espacios donde actualmente no hay conocimiento y establecerlos como prioridad de trabajo a través de mecanismos de financiamiento por resultados.
- c. Desarrollar áreas o equipos dentro de la organización que lideren la aplicación de propuestas de apoyo comercial a la agricultura familiar no solo con el mandato de generar resultados sino de desarrollar conocimiento y compartirlo.
- d. Organizar eventos anuales de presentación de mejores prácticas de apoyo comercial a la agricultura familiar priorizando la conceptualización de aprendizajes y la construcción de metodologías a partir de la sistematización de experiencias.

v) Alternativas de acción específicas

- a. Organizar congresos nacionales e internacionales para alimentar el know how institucional, tendiendo al conocimiento de procesos y no solo de casos.
- b. Convocar concursos de investigaciones sobre los procesos comerciales de la agricultura familiar, con fondos pequeños para fijación de experiencias replicables.
- c. Constituir un observatorio sobre la problemática comercial de la agricultura familiar que sistematice y consolide progresivamente el aprendizaje.
- d. Formalizar alianzas estratégicas con organizaciones especializadas, dotadas de herramientas apropiadas para la agricultura familiar o con capacidades para ayudar a generarlas.

4.1.2 Propuestas de mejora del capital intelectual relacional

i) Implicancias

El capital relacional abarca las relaciones inter-institucionales existentes tanto en cantidad como en calidad, en fluidez, complementariedad y sinergia, siendo probablemente una de las áreas más importantes para enfrentar la problemática comercial de la agricultura familiar considerando la complejidad de la misma y la necesidad de un abordaje multidisciplinario, multidimensional y multiactor.

Los diferentes tipos de articulación posibles abarcan un amplio abanico de opciones en función a los actores involucrados: pública – pública; pública – privada y pública – privada – tercer sector. En función a los ámbitos, puede tratarse también de vinculaciones locales, regionales, nacionales e internacionales.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- La institución ¿aborda la problemática comercial de la agricultura familiar en forma articulada con otras instituciones?
- ¿Cuándo trabaja con otras instituciones lo hace conjuntamente o se complementa?
- En el marco de los tipos de articulación posibles: ¿existen oportunidades de mejora o articulaciones potenciales por aprovechar?
- ¿Con qué instituciones se articula en los territorios? ¿De qué modo? ¿Existen vacíos al respecto?

ii) Situación actual

- Desarticulación inter – institucional horizontal (instituciones del mismo nivel jerárquico), vertical (entre instituciones de diferente nivel jerárquico) y diagonal (entre instituciones públicas y privadas).
- Poca comunicación; bajas sinergias; integraciones puntuales para objetivos puntuales, y ausencia de una visión compartida para enfrentar la problemática comercial de la agricultura familiar.
- La multidisciplinariedad propia del trabajo inter-institucional termina siendo una limitación pues los recursos humanos involucrados sesgan sus lecturas a su experiencia, profesión, etc. y ofrecen soluciones operativas.
- Existencia de un enfoque multidisciplinario (agrícola, pecuario, social, territorial, etc.) que, al no incorporar la disciplina comercial o empresarial, genera intervenciones de bajo impacto.
- La incorporación del sector privado empresarial (gran agroindustria) y la excesiva importancia asignada a su rol como locomotora de las cadenas productivas, subordinan la intervención a intereses particulares que no necesariamente son los de la agricultura familiar.
- Ausencia de un ente rector que asuma la responsabilidad de enfrentar la problemática comercial de la agricultura familiar y que oriente, articule, facilite y potencie el accionar de las diferentes instituciones involucradas, respetando sus misiones y especializaciones.

- Ausencia de mecanismos de aprendizaje colectivo que recojan las buenas prácticas (islas de éxito) de las diferentes instituciones, sistematice y devuelva instrumentos para validación y aprendizaje.
- Los escasos resultados que la agricultura familiar viene obteniendo de las intervenciones institucionales están erosionando su relación con las mismas, generando recelo y desconfianza.

iii) Situación deseable

Convenios y recursos público-privados funcionando en el marco de estrategias de articulación comercial para la agricultura familiar teniendo a ésta como foco de cambio, sobre la cual se diseñan planes operativos, mecanismos de articulación intrainstitucional (interna) e inter sectorial, sistemas de aprendizaje colectivo y de monitoreo del estado del arte del acceso a mercados para pequeños productores.

Para ello, usando como marco de análisis y ordenamiento el MOREM®, las instituciones pueden realizar un mapeo de los actores que operan en su zona, región o territorio estableciendo sus niveles de intervención y el potencial de articulación. Asimismo, deberá determinar los espacios y roles donde pueda aportar valor, complementando la tarea de las otras instituciones, buscando un modelo de especialización integral, donde cada actor asuma el rol que le corresponde y, al mismo tiempo, se puedan detectar vacíos y evaluar opciones para cubrirlos.

Cuadro 14. Plantilla de mapeo de actores utilizando el MOREM®

	Niveles de intervención	Sector Estatal			Sector privado y tercer sector		
		Institución	Competencias	Programas, herramientas e instrumentos especializados	Institución	Competencias	Programas, herramientas e instrumentos especializados
Nivel Macro	Macro ambiente competitivo						
	Consumidores y sus tendencias						
Nivel Meso	Marco regulatorio vigente sectorial						
	Competitividad del sector de negocios						
Nivel Micro	Relaciones con los proveedores						
	Relaciones con los clientes						
	Gestión comercial de los pequeños productores						

iv) Alternativas de acción generales

- a. Diseñar un programa especializado enfocado comercialmente, pero de aplicación multisectorial, identificando los roles que cada institución puede desempeñar desde su estructura y trayectoria.
- b. Este programa debe concentrarse en resolver la problemática de la agricultura familiar dentro de las cadenas productivas y no en resolver los problemas de las cadenas productivas.

v) Alternativas de acción específicas

- a. Levantar una línea de base de las competencias de los principales actores analizando qué pueden aportar desde su especialidad.
- b. Desarrollar roles, funciones y tareas específicas para aportar soluciones a la problemática comercial de la agricultura familiar sin ser disruptiva con su misión, trayectoria, experiencia y capacidades.
- c. Creación y formalización de mesas interinstitucionales en donde se aborde la problemática de la gestión comercial de los agricultores familiares y se fijen acuerdos, objetivos comunes y acciones coordinadas de fomento y consolidación de la comercialización de sus productos.

4.1.3 Propuestas de mejora del capital intelectual humano

i) Implicancias

Es el área en la que se perciben más las carencias en las instituciones de apoyo a las innovaciones comerciales de la agricultura familiar, en especial las que proveen servicios de extensión ya que, históricamente, la conformación de los equipos de extensionistas rurales se concentra en disciplinas productivas (agrónomos, zootecnistas, etc.) o sociales (antropólogos, sociólogos), pero difícilmente se encuentran perfiles profesionales comerciales, y cuando los hay, se evidencian brechas de conocimiento aplicativo en la formación que estos profesionales han recibido de la academia.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar este capital son:

- ¿Cuenta la institución con procesos internos establecidos para el fortalecimiento de las capacidades de sus cuadros técnicos en aspectos referidos a la gestión comercial?
- ¿Se cuenta con un perfil de competencias establecido para los gestores/facilitadores comerciales de la Agricultura Familiar?
- ¿Existen necesidades de fortalecimiento de capacidades en dichos gestores/facilitadores? ¿En qué aspectos?

ii) Situación actual

- Perfil del extensionista comercial agropecuario aún en proceso de definición, con avances en los que se percibe una sobrecarga de responsabilidades y tareas.
- Conformación de equipos multidisciplinarios de extensionistas que complementan su perfil para superar la situación anterior, pero resulta una opción muy onerosa y aún requiere fijar el liderazgo en un experto comercial.
- El perfil profesional del extensionista promedio es técnico – productivo, sin mayor formación o conocimiento comercial y en una franja de edades que dificulta ampliar sus conocimientos.
- No existe oferta académica formal en el mercado para la formación de extensionistas comerciales agropecuarios. Hay intentos dispersos de aportar al respecto desde varias instituciones, pero de manera desarticulada.
- Menos aún existe oferta de formación de extensionistas comerciales para la agricultura familiar, adaptada a sus particularidades y condicionamientos.
- Las carencias de marcos conceptuales, metodologías y otras herramientas limita drásticamente la posibilidad de formar extensionistas comerciales salvo en temas puntuales.
- Vacíos de conocimiento sistemático sobre qué herramientas existen para resolver qué problemas y cuáles son las condiciones en que pueden funcionar.
- La mayoría de experiencias de formación de recursos humanos en temas comerciales de la agricultura familiar tienden a enfocarse más en las metodologías que en los problemas que se deben resolver.
- Los equipos técnicos resultan insuficientes en cantidad para atender el volumen de demandas relacionadas con la comercialización de la agricultura familiar.

- Abordajes e intervenciones sin integralidad y no siempre articuladas a contextos, territorios y especificidades de la agricultura familiar.
- Escasa o nula presencia de equipos especializados en el área comercial formalmente incorporados a las estructuras institucionales.
- Ausencia de programas y estrategias de formación/capacitación técnica integral en comercialización, tanto para los técnicos de las instituciones como para los productores y sus referentes.

iii) Situación deseable

Se dispone de perfiles de extensionistas comerciales agropecuarios y sobre dicha base se cuenta con un sistema de capacitación eficiente y continua que desarrolla competencias específicas de extensionismo comercial para la agricultura familiar, con validez académica, calidad y pertinencia.

Dada la complejidad de la tarea, es fundamental que las instituciones que deseen enfocar sus esfuerzos en la formación de recursos humanos para enfrentar la problemática comercial de la agricultura familiar, comiencen desarrollando el perfil de puesto que se busca, definiendo claramente las áreas de responsabilidad involucradas, las tareas a desarrollar y los indicadores de desempeño a alcanzar.

Al respecto, cuando se han desarrollado talleres con metodologías pertinentes como la matriz DACUM®, se observa un despliegue de responsabilidades y tareas abrumador, que es correlativo a la complejidad natural de la problemática a enfrentar. Esto genera, por un lado, la necesidad de formar un “súper extensionista” o de conformar equipos multidisciplinarios con los elevados costos que ello implica.

Como ejemplo de lo señalado, en el siguiente cuadro se presenta una Matriz DACUM® generada en Perú en el año 2007, y que buscaba definir el perfil de un Promotor Comercial Agrario.

Cuadro 15. Matriz DACUM® de un Promotor Comercial Agrario

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	TAREAS
IDENTIFICAR MERCADOS PARA LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES QUE ASESORA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los actuales canales de comercialización en su ámbito de trabajo. 2. Caracterizar el producto y las necesidades que cubre en los compradores. 3. Buscar información sobre mercados para productos de las organizaciones. 4. Identificar y contactar clientes potenciales de los productos que asesora. 5. Realizar encuestas a clientes potenciales sobre requerimientos de productos. 6. Elaborar base de datos con datos del mercado de productos.
BRINDAR INFORMACIÓN SOBRE DEMANDA DE PRODUCTOS A LOS PRODUCTORES ORGANIZADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar sistemas de información y comunicación para productores. 2. Organizar y estructurar la información a ser presentada a los productores. 3. Realizar charlas informativas a grupos de productores de la zona intervenida. 4. Elaborar folletos y boletines informativos según requerimientos de los productores. 5. Evaluar los efectos de la información proporcionada a los productores.
PROMOVER Y FORTALECER LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar y reunir grupos de acuerdo a sus intereses. 2. Levantar diagnósticos de la oferta de los productores. 3. Motivar a los productores para participar de procesos de mercadeo organizado. 4. Seleccionar productores comprometidos para mercadeo organizado. 5. Asistir en la elaboración de pautas de funcionamiento de la institución. 6. Asistir en la elaboración de instrumentos de gestión (Plan de trabajo, actas, balance). 7. Asesorar en la definición de la estructura organizativa y jurídica de la organización.

<p>FORMULAR PLANES COMERCIALES PARA PRODUCTOS DE LA ZONA DE INTERVENCIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar información de oferta y demanda de productos locales. 2. Definir las estrategias comerciales y plan de actividades para productos de interés. 3. Reconstruir costos y procesos de producción de productos locales. 4. Elaborar costos de comercialización del negocio a asesorar. 5. Identificar y explicitar los riesgos del negocio a ser asesorado. 6. Elaborar cronograma de producción según requerimientos del productor/ organización. 7. Determinar las proyecciones financieras del negocio asesorado.
<p>PROMOVER LOS PRODUCTOS DE LAS ORGANIZACIONES ASESORADAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar fichas técnicas de los productos a comercializar. 2. Elaborar un portafolio de los productos del negocio destacando sus bondades. 3. Gestionar citas con clientes de productos de las organizaciones. 4. Presentar muestras de productos de las organizaciones. 5. Establecer mecanismos de seguimiento de avances en los procesos de decisión por el cliente. 6. Establecer los compromisos de los productores para el lanzamiento del negocio.
<p>ASISTIR AL PRODUCTOR EN PROCESOS DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximizar la información sobre el cliente y su negocio. 2. Fijar los parámetros de la negociación con los productores. 3. Preparar la información necesaria para la negociación. 4. Coordinar y establecer los roles durante las negociaciones con el comprador. 5. Realizar el seguimiento al cumplimiento de los compromisos. 6. Documentar los acuerdos de las negociación con el comprador.

Fuente: elaboración propia con base en Instituto Huayuná / INCAGRO / Mercadeando S.A.

Por esta razón, es particularmente recomendable que el desarrollo del perfil de puesto del Extensionista Comercial que la institución busque, se enmarque previamente en la definición sobre el o los roles MOREM® que la institución va a asumir como parte de su intervención para evitar una lectura muy abierta que disperse el esfuerzo. Sobre la definición de los roles MOREM® que se asumirán, es más fácil y pertinente enfocar el perfil de puesto buscado.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Diseñar un programa de formación de extensionistas en manejo de gestión comercial de la agricultura familiar bajo un enfoque de adentro hacia afuera, pertinente, adecuado y validado.
- b. Desarrollar una experiencia piloto de formación de extensionistas comerciales para la agricultura familiar sobre la base de los resultados de la propuesta anterior.
- c. Conformar masas críticas de extensionistas comerciales que operen en forma articulada con otras instituciones con competencias de apoyo a la agricultura familiar, pero bajo un esquema de aprendizaje cruzado, con espacios de intercambio y reflexión.

v) Alternativas de acción específicas

- a. Levantar un diagnóstico de la situación del extensionismo desde la perspectiva de la agricultura familiar, tomando la opinión de los productores como variable de corte.

- b. Determinar a través de una consultoría, el rol que los extensionistas pueden abarcar del total de la problemática existente.
- c. Levantar una línea de base de las competencias de las principales instituciones involucradas en la extensión agraria en los países.
- d. Apalancar fondos de las iniciativas de financiamiento de innovaciones agrarias existentes en los diferentes países.
- e. Incorporar formalmente la temática comercial en los programas y planes de capacitación internos de las instituciones.
- f. Promover la vinculación de la academia para desarrollar e implementar diplomados u otras variantes de especialización en el tema, además de capitalizar su potencial de investigación en los sistemas informales propios de la agricultura familiar.

4.2 Abordaje desde algunas funciones claves de las instituciones de apoyo

En lo que sigue se desarrollan propuestas de mejora teniendo en cuenta funciones claves de las instituciones de apoyo, tales como: investigación, investigación acción, extensión, gestión de la información, comunicación e incidencia y desarrollo del marco normativo. Para ello se tendrá como guía la siguiente plantilla:

Cuadro 16. Plantilla de referencia para el desarrollo de propuestas de mejora de funciones institucionales claves

DIMENSIÓN DE ANALISIS	Implicancias	Situación actual	Situación deseable	Alternativas de acción generales	Alternativas de acción específicas
INVESTIGACIÓN					
INVESTIGACIÓN ACCION					
ESTENSIÓN COMERCIAL					
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN					
COMUNICACIÓN E INCIDENCIA					
MARCOS NORMATIVOS					

Fuente: elaboración propia.

4.2.1 Propuestas de mejora desde la función: investigación

i) Implicancias

Comprende la generación de conocimiento teórico y/o empírico sobre los procesos comerciales de la agricultura familiar y su institucionalidad de apoyo. En un escenario de carencia casi total de referencias es una función clave que se puede adoptar, pero tomando conciencia de que el nivel de resultados se ubica en un nivel meso, y que son procesos complejos que requieren lapsos relativamente amplios para su validación.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- ¿Cuenta la institución con líneas de investigación en marcha relacionadas con la cuestión comercial de la agricultura familiar y su abordaje?
- ¿Cuáles son las principales temáticas abordadas?

- Dichas líneas de investigación, ¿han derivado en procesos de innovación comercial en la agricultura familiar?
- ¿Existen vacíos en materia de investigación sobre temáticas críticas de la comercialización de la agricultura familiar que podrían o deberían ser abordados por la institución?
- ¿En qué consisten esos vacíos?

ii) Situación actual

- No se cuenta con investigaciones sobre la caracterización y tipología de la problemática de los procesos comerciales de la agricultura familiar en función a la naturaleza de las producciones agropecuarias, cadenas, territorios, tipos de organización y de mercado.
- Desconocimiento sobre cómo adaptar los marcos conceptuales del marketing a la realidad de la agricultura familiar. Hay muchas sistematizaciones de experiencias que no llegan a constituirse en conocimiento suficiente y menos aún llegan a aplicarse.
- Pocas instituciones involucradas en el apoyo comercial a la agricultura familiar tienen a la investigación como parte de su quehacer institucional y/o los presupuestos asignados son ínfimos y mal direccionados.
- Las universidades involucradas no desarrollan investigación en la parte comercial de la agricultura familiar; tienden a centrarse en la investigación técnico-productiva y en el extensionismo agrario convencional.
- Las pocas investigaciones que se llevan a cabo poseen una lógica de afuera hacia adentro; no se involucra a los actores centrales (la agricultura familiar) en la definición de sus problemas comerciales específicos, sino que se interpreta cuáles son sus problemas.
- Esfuerzos de investigación al respecto han fracasado porque las percepciones de los productores muchas veces son ciegas; se enfocan en las consecuencias y no en las causas.

iii) Situación deseable

Se cuenta con un sistema de promoción de la investigación sobre la problemática comercial de la agricultura familiar que retroalimenta el sistema de conocimiento y se parte de una base de investigaciones específicas sobre los procesos comerciales de los principales cultivos y crianzas para el desarrollo de los agricultores familiares (menestras, granos andinos y cereales, tubérculos y raíces, animales menores, ovinos, frutas y verduras según regiones).

La función de investigación como tal puede asumir una multiplicidad de enfoques y temáticas alineadas con el acceso a mercados para la agricultura familiar, por lo que es menester primero establecer las prioridades de la intervención, ya que diferentes propuestas comerciales generan correlativamente diferentes necesidades de investigación.

Recogiendo parte del marco de referencia desarrollado en el capítulo 3, es importante que las instituciones identifiquen primero en qué posición de la Matriz de Ansoff, se ubica la estrategia comercial de su intervención de apoyo, considerando que los costos de transacción que genera el ubicarse en cualquiera de los cuatro cuadrantes involucra necesariamente actividades de investigación, ya sea por el lado del producto o por el lado del mercado.

Complementariamente, es importante que las instituciones establezcan el cuadrante de riesgo de su intervención utilizando la Matriz de Riesgo Comercial Estructural. Por ejemplo, la introducción de un cultivo o de una nueva especie del mismo cultivo en un territorio generalmente exige un proceso de investigación para validar la adaptación del mismo y su performance, así como las propiedades del nuevo producto.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Construir la Matriz de Ansoff sobre la base de la esquila productiva de los territorios sobre los cuales se quiere intervenir, tomando no solamente los productos que tradicionalmente se han cultivado, sino también potenciales propuestas de nuevos productos.

- b. Una vez establecida la Matriz de Ansoff, analizar detalladamente los costos de transacción involucrados, estimar presupuestos y recursos y determinar las prioridades, con el mayor nivel posible de interacción con los productores.
- c. Destinar algunos fondos de inversión a temas críticos sobre los que no haya suficientes luces como: racionalidad económica de la agricultura familiar; procesos de incorporación de innovaciones y barreras de adopción; tipificación de sus circuitos comerciales típicos; análisis de costos de transacción y alternativas de reducción, etc.

v) Alternativas de propuestas específicas

- a. Construir la Matriz de Riesgo Comercial Estructural sobre la base de las potenciales nuevas propuestas de productos para diversificación o rotación, a modo de agotar un mapeo básico de las cargas de riesgo que traen las diferentes posiciones dentro de la matriz. Esta propuesta es particularmente relevante para territorios donde prima el monocultivo o cuando el producto principal de la zona viene reportando menores precios.
- b. Una vez establecida la Matriz de Riesgo Comercial Estructural, analizar detalladamente los costos de transacción involucrados, estimar presupuestos y recursos y determinar las prioridades con el mayor nivel posible de interacción con los productores: ¿Qué riesgos y qué costos asociados a estos riesgos estamos dispuestos a asumir?
- c. Promover la articulación de la academia y su capacidad de análisis para entender mejor los mecanismos de toma de decisiones económicas de la agricultura familiar: criterios de decisión, prioridades, evaluaciones, actores, etc.

4.2.2 Propuestas de mejora desde la función: investigación – acción

i) Implicancias

Comprende la generación de conocimientos a partir de los problemas concretos de los agricultores familiares. En los procesos de investigación – acción los productores familiares participan en la definición del problema, los procesos a investigar y en la discusión de los procedimientos a ejecutar y en los resultados obtenidos.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los agricultores familiares y sus organizaciones con respecto a la gestión comercial?
- En relación a las innovaciones comerciales desarrolladas por las organizaciones y grupos de la agricultura familiar, ¿qué dificultades principales pueden plantear?
- ¿Cuenta la institución con procesos de investigación-acción en torno a estas problemáticas?

ii) Situación actual

- No se cuenta con investigaciones que permitan direccionar la multiplicidad de instrumentos, metodologías y herramientas de apoyo comercial a la agricultura familiar en función a la solución de problemas específicos.
- Pocas instituciones involucradas en el apoyo comercial a la agricultura familiar tienen a la investigación – acción como parte de su quehacer institucional y/o los presupuestos asignados son ínfimos y mal direccionados.
- Las universidades involucradas no desarrollan investigación en la parte comercial de la agricultura familiar y, antes bien, se centran en el extensionismo agrario.

- Aun cuando falta desarrollar mucha más investigación – acción para afinar mejor los objetivos de las intervenciones, es urgente también la investigación – acción para responder al cómo hacerlo.
- Se cuenta con muchas herramientas orientadas al mercado para la agricultura familiar que no son específicamente desencadenantes de procesos de acceso a mercados. Por ejemplo, la metodología de redes empresariales es muy potente en cuanto al fortalecimiento asociativo que es, en muchos casos, una pre-condición, pero no es una metodología centrada en resolver los problemas de acceso a mercados.

iii) Situación deseable

Existe una oferta de investigación – acción especializada en temas comerciales que retroalimenta todo el sistema y fortalece a las diferentes instituciones involucradas, partiendo de la realidad percibida por la agricultura familiar y enfocada en la co creación de soluciones para sus problemas concretos.

El corazón del concepto de investigación – acción es la generación de conocimiento de alto valor aplicativo, que apoye la toma de decisiones en un contexto determinado y con objetivos pre-establecidos, pero al mismo tiempo tiene un fuerte componente de trabajo conjunto entre los investigadores y los productores mismos.

Es muy importante que las instituciones interventoras mantengan una posición de respeto por los conocimientos y lecturas de los productores, evitando analizarlas desde una perspectiva corporativa occidentalizada, sino más bien buscando enfocarse en entender su racionalidad económica, ¿por qué toman las decisiones que toman?, ¿cuáles son las variables que consideran para tomar una decisión? y a partir de ello construir procesos de cambio, si así lo desean.

Sin embargo, la investigación – acción puede y debe trascender a los productores mismos y abarcar las diferentes esferas de la problemática comercial en la que se encuentran inmersos, muchas veces de manera inconsciente, dado que se trata de asuntos que no forman parte de su agenda cotidiana o visible.

Grafico 14. La Ventana de Johari



La Ventana de Johari puede ser un instrumento interesante para abordar estas problemáticas, ya que nos describe los espacios de interacción y generación de conocimiento que se pueden desarrollar entre las instituciones y los productores. Contribuye a romper el prejuicio que suelen tener los extensionistas, menos en el discurso, pero mucho más en la práctica, de ser ellos los que llevan el conocimiento a los agricultores, y que su experiencia les permite (a veces justificadamente) encontrar “puntos ciegos” bajo la forma de problemas que tienen, pero no alcanzan a ver. Esta suficiencia llevada al extremo, conduce a pasar por alto la racionalidad, el conocimiento y la experiencia de los propios agricultores familiares.

La relación de aprendizaje entre los agricultores familiares y los extensionistas debe ser bilateral para que permita eliminar los puntos ciegos de cada parte (lo que cada uno no visualiza del otro), ampliando las áreas públicas, siendo esto un tema crítico para asegurar el compromiso de los productores en la solución de sus problemas.

De otro modo, resulta complicado ayudar a que ellos descubran y descarten por sí mismos, creencias, anomalías, espejismos o paradigmas errados que se generan debido al desconocimiento de la realidad de los mercados, producto del aislamiento en el que viven. Algunos ejemplos son:

- La auto-percepción excesivamente optimista de la calidad de sus productos. En su territorio, en sus asambleas, lejos del mercado, los productores tienden a caer en el efecto Pigmalión, muy común en marketing, al creer que sus productos son los mejores sin haberlos comparado alguna vez con otros similares en el mercado.
- La percepción de facilismo con respecto a la gestión de la distribución física de los productos. El conocido paradigma del intermediario que se la lleva fácil; que lo único que hace es acopiar y luego vender y gana más que el productor. Frente a ello, la propuesta natural que surge es vender directamente al mercado; sin embargo, los productores no tienen información de costos de transporte, estado de las carreteras, distancias, mermas o pérdidas en el camino, costos de alquiler de locales comerciales, horarios de atención del negocio, costos de operación de locales comerciales, logística de almacenamiento, barreras de entrada, logística de entrega y cobranza a los clientes, etc.
- La percepción de facilismo sobre el acceso a clientes establecidos. No pocas veces los productores rurales identifican a clientes importantes como supermercados, hoteles de 5 estrellas y otros. Piensan que por el solo hecho de haberlos identificado son de fácil acceso; no consideran los costos de transacción, los costos de atención de estos clientes, ni sus requerimientos de compra: licencias, facturas, certificados sanitarios, pagos diferidos, etc.

Todos ellos son puntos ciegos sobre los cuales el extensionista debe desarrollar su labor, empoderando a los productores para que logre visualizarlos e incorporarlos en su análisis. Finalmente, el uso del MOREM ® abre también una serie de alternativas alrededor de las cuales las instituciones pueden enfocar sus esfuerzos de investigación – acción.

iv) Alternativas de acción generales

a. Utilizar el MOREM ® como marco de análisis de las posibles áreas de investigación – acción y determinar los espacios en que la institución desea enfocar sus recursos.

b. Utilizar la Ventana de Johari como marco de análisis para el establecimiento de las brechas de conocimiento e información que van desde la institución hacia los productores, y de los productores hacia la institución, buscando generar un proceso que abra la ventana.

v) Alternativas de acción específicas

a. Utilizar el MOREM ® como marco de análisis sobre la base de una plataforma de instituciones que operan en el mismo territorio, repartándose áreas de investigación sobre la base de sus especialidades y enfoques y compartiendo resultados de manera sinérgica.

b. Impulsar concursos de sistematización de conocimientos sobre la base de las necesidades de investigación – acción propuestas y en el marco de la trayectoria institucional a lo largo del tiempo. La idea es rescatar conocimientos existentes pero dispersos, como estrategia para focalizar la inversión de recursos.

4.2.3 Propuestas de mejora desde la función: extensión comercial

i) Implicancias

Comprende los procesos de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación comercial de los agricultores familiares, sus organizaciones y otros actores, como así también los procesos de apoyo y acompañamiento a la puesta en marcha de dichas iniciativas.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- ¿Tiene la institución estrategias específicas de extensión para abordar la temática comercial?
- ¿Cuál es, en general, el nivel de conocimiento y experiencia de los agentes de extensión en la temática comercial?
- ¿La institución cuenta con estructuras y herramientas específicas y apropiadas para abordar el tema?
- ¿En qué consisten esas herramientas?
- ¿Cuáles son las principales demandas de los agricultores familiares en aspectos de comercialización?
- ¿Qué temas involucran?
- ¿Existen actualmente vacíos en términos de herramientas de apoyo y demandas insatisfechas?
- La institución, ¿cuenta con una oferta de servicios orientada al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de gestión comercial en la agricultura familiar?
- ¿Qué aspectos son abordados?
- ¿Quiénes son atendidos?
- ¿Por qué medios y bajo qué modalidades?
- ¿Quiénes desempeñan esta función?
- ¿Qué vacíos identifican y en qué consisten?

ii) Situación actual

- El enfoque de las metodologías de extensionismo se concentra mayoritariamente en temas técnico – productivos y de asociatividad, no se cuenta con programas específicos de extensión comercial para la agricultura familiar.
- Existe cierta ambivalencia. O el servicio de extensionismo es muy genérico o muy específico, no hay integralidad y se encuentra desarticulado de los contextos y territorios específicos.
- No hay especialistas comerciales en los equipos de extensión y la calidad del trabajo se sustenta en la mayor o menor experiencia del extensionista.
- Las instituciones diseñan sus intervenciones y/o servicios sin consulta ni participación de la población objetivo. El enfoque técnico no maneja saberes de la diversidad local y se genera una brecha entre el saber técnico y el saber de los grupos, haciendo que los tiempos de la intervención tensen los procesos locales.

iii) Situación deseable

Servicios de extensionismo comercial incorporados en las instituciones, con estructuras y estrategias acordes, además de herramientas específicas y apropiadas para su provisión eficiente, articulada y armónica con los otros servicios de extensión pre – existentes.

Probablemente esta función sea una de las más complicadas de desarrollar pues siendo el extensionismo el principal punto de enlace entre el quehacer institucional y la agricultura familiar, requiere para su correcto funcionamiento contar no solamente con personal preparado y capacitado a nivel de campo, sino que estos requieren de un fuerte, consistente y articulado soporte institucional.

De una u otra manera, se puede comparar a los extensionistas con la infantería de los ejércitos. Son la primera línea de operación, pero detrás suyo existen procesos de planificación, soporte, logística, prospección, entrenamiento, estructura, direccionalidad, etc.

Tanto o más importante que determinar la estructura que asumirá esta función, es establecer su relación con las áreas tradicionales de la institución dedicadas al componente técnico – productivo, y sus liderazgos implícitos. Es necesario empoderar este nuevo componente al interior de la organización misma.

A nivel de campo, se debe considerar la importancia de la proximidad con los productores. En ese sentido, es mejor apostar más por fortalecer los conocimientos y habilidades en mercadeo y comercialización de los extensionistas agrarios, que buscar un perfil puro de experto en mercadeo para acercarlo a los productores rurales.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Formular estrategias y programas de extensión comercial e incorporarlas en las instituciones a partir del análisis de sus capacidades actuales en materia de capital intelectual y relacional.
- b. Desarrollar estructuras organizacionales y niveles jerárquicos de relacionamiento inter áreas, para la mejor implementación de estas estrategias y programas.
- c. Desarrollar un levantamiento sistemático de metodologías de extensión comercial desarrolladas por instituciones especializadas; evaluar la pertinencia de su adopción o diseñar otras metodologías de ser necesario.

v) Alternativas de acción específicas

- a. Recuperar las propuestas de perfiles y programas de formación de extensionistas comerciales generados para Argentina, Chile y Perú en el marco del proyecto IICA, y desarrollar procesos de adaptación y validación de campo en la realidad en que operan las instituciones.
- b. Hacer un inventario de las metodologías que los equipos de extensionismo utilizan y justificar su idoneidad o necesidad de adaptación o reemplazo, en tanto y en cuanto enfrenten o aporten soluciones a la problemática comercial de la agricultura familiar de la manera más directa posible.
- c. Organizar a los equipos de extensionismo considerando su multidisciplinariedad y funcionalidad bajo esquemas matriciales, orientados a resolver problemas concretos de la realidad comercial de la agricultura familiar.
- d. Hacer un levantamiento de información que permita tipificar los esquemas comerciales que son usados actualmente por la agricultura familiar en el territorio y buscar la concentración y segmentación de los esfuerzos en función a las soluciones requeridas, para propender, de esa manera, a la especialización de los equipos.

4.2.4 Propuestas de mejora desde la función: gestión de información

i) Implicancias

Se refiere a la generación y difusión de información que podría servir de apoyo para la toma de decisiones comerciales por parte de los agricultores familiares u otros actores (ej. estudios de mercado, identificación de oportunidades comerciales, bases de datos sobre mercados/compradores accesibles para la agricultura familiar e información sobre precios, canales, legislaciones para comerciar, etc.).

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- ¿Existen en la institución sistemas de información comercial específicos para la agricultura familiar?
- De no ser así, ¿están disponibles en otras instituciones competentes?
- ¿Cuál es el nivel de profundidad de esta información?
- ¿Cuál es el nivel de cobertura geográfica de esta información?
- ¿Cómo se hace para hacer llegar esta información a los productores de la agricultura familiar?
- La información recogida, procesada y enviada ¿es pertinente, es decir, permite la toma de decisiones?
- ¿Qué aspectos comprende?
- ¿Qué vacíos se identifican y en qué consisten?
- ¿Con qué periodicidad se genera esta información?

ii) Situación actual

- El abordaje actualmente se concentra en la operación de sistemas de información a diferentes escalas y con diferentes objetivos y criterios sin haber establecido previamente cuáles son las necesidades de información, para qué usuarios y cuáles son los objetivos en términos de resolución de cuellos de botella y/o de toma de decisiones.
- Existe información agregada para los principales rubros agropecuarios, pero teniendo como usuario a las instituciones en un nivel macro, pierde utilidad al llevarse a contextos diversos y específicos en niveles micro.
- Desaprovechamiento de la infraestructura nacional que muchas instituciones estatales poseen para que levanten información periódicamente de sus mismos territorios.
- En la mayoría de los casos existe data, no información; acumulación de cifras que no llegan a conformar una base para la toma de decisiones.
- Inversiones regulares y constantes pero dispersas en estudios de mercado para productos agropecuarios sin tener en cuenta las limitaciones de la oferta. Esto deriva en imposibilidad de aprovechar la información en negocios concretos
- Carencia de un enfoque de marketing en la mayoría de los estudios de mercado.

iii) Situación deseable

Se cuenta con metodologías validadas para el desarrollo de sistemas de información comercial locales que puedan ser transferidos y operados por las instituciones para dar respuesta a las necesidades específicas de la agricultura familiar. Éstas se encuentran apoyadas en un pool de expertos en sistemas de información que, partiendo de las metodologías señaladas, pueden desarrollar adaptaciones específicas por tipo de producto y mercado en cada territorio.

En palabras de Peter Drucker: “La información, para que sea considerada como tal, debe ser pertinente y oportuna...”. Esta frase conduce a varias reflexiones: la pertinencia tiene que ver con la vinculación entre la información o conocimiento que se desea transferir y el entorno, interés, actividad, etc., en el cual se desenvuelve el receptor. En este caso la agricultura familiar.

Puede haber diferentes casos y grados de baja pertinencia de la información. Así, cuando a una organización de productores de una variedad de papas “x”, recibe estadísticas sobre el consumo de papas “y”, habrá quien defienda la propuesta señalando que puede cambiar de cultivo, pero se estaría obviando toda la carga de costos que involucra el cambio, especialmente para actores con diversas vulnerabilidades.

Por otro lado, la oportunidad tiene que ver con el momento en el cual se transmite la información o conocimiento, lo cual nos lleva al plano de la funcionalidad; es decir, debe llegar al receptor en el momento preciso en que es necesaria, para tomar determinadas decisiones, ya que unos días de demora puede hacer que se pierda la oportunidad comercial.

En la llamada información comercial que se ofrece a los productores agrícolas, con relativa frecuencia, se encuentran datos y referencias sobre demandas del comercio internacional, cuyo grado de utilidad va a estar, inicialmente, en función del tiempo en que fue detectada y el lapso hasta que llega a los productores.

Sin embargo, la propia naturaleza de la agricultura familiar añade muchas más variables que pueden hacer que esta información del comercio exterior nunca llegue a ser útil. Esto, sin haber tocado otros aspectos como la experiencia que puedan tener los agricultores familiares en la atención a dicho mercado, el mayor o menor grado de adaptación de los productos a los requerimientos de esa demanda, la evaluación del riesgo que les representaría la operación, etc.

Sobre estas consideraciones, a continuación, algunos lineamientos de trabajo:

- Cualquier propuesta de desarrollo de servicios de información para la agricultura familiar, debe partir de un estudio exhaustivo de su racionalidad económica y sus esquemas de toma de decisiones.
- Los sistemas de información para la agricultura familiar deben tener un claro enfoque sectorial o por línea de productos.
- Necesariamente, las propuestas que se puedan presentar y desarrollar deben considerar la incorporación de un componente de sensibilización y capacitación para los productores en el uso de la información.
- Cualquier sistema de información para la agricultura familiar debe, necesariamente, orientarse hacia 02 objetivos fundamentales a alcanzar en el menor tiempo posible: la reducción de los costos de transacción comercial y el incremento de las ventas.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Diseñar y poner en marcha o fortalecer sistemas nacionales de información agraria, que entreguen información de valor a nivel descentralizado, de manera integral y flexible, con objetivos, usuarios, escalas y enfoques resolutivos.
- b. En los casos de países e instituciones que cuenten con este sistema, es pertinente explorar la construcción de sub- sistemas que canalicen información comercial de manera pertinente y oportuna en función a las realidades locales.
- c. Desarrollo de diferentes subsistemas de información agraria que obedezcan a realidades representativas de la agricultura familiar y que puedan adoptarse localmente.

v) Alternativas de acción específicas

- a. Levantar un diagnóstico de la situación de los sistemas de información agraria existentes y el tejido institucional involucrado.
- b. Elaborar propuestas de mejora de lo ya existente y evaluar la necesidad de crear nuevos instrumentos o instancias.
- c. Hacer un estudio de determinación de las necesidades de información comercial agraria, identificando datos, fuentes, mecanismos de procesamiento y difusión con foco en la agricultura familiar.
- d. Promover la conjunción de instituciones de extensionismo agrario con universidades, entre otras, para el desarrollo de estas propuestas.

4.2.5 Propuestas de mejora desde la función: comunicación e incidencia política

i) Implicancias

La comunicación se refiere a las iniciativas y estrategias de divulgación que apuntan a la visibilización y valorización de la agricultura familiar y al posicionamiento de sus productos en los mercados. Estos procesos involucran, por ejemplo, campañas de sensibilización sobre la agricultura familiar, promoción de consumo

responsable, negociación de espacios en comercios y supermercados, promoción de espacios y pautas publicitarias en medios locales de comunicación, etc. De manera complementaria, la incidencia política hace referencia a los procesos y acciones orientadas a influir en las políticas e institucionalidad pública para procurar soluciones a la problemática comercial de la agricultura familiar o para el aprovechamiento de oportunidades.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- ¿Existen en la institución iniciativas y estrategias de comunicación tendientes a posicionar los productos de la agricultura familiar en los mercados?
- ¿Hacia quienes se dirigen?
- ¿Qué aspectos comprenden?
- ¿Qué vacíos se identifican y en qué consisten?
- ¿Existen oportunidades de impulsar acciones de incidencia política dentro de los territorios en que se opera?
- ¿Con qué objetivos?
- ¿En qué medida se pueden articular estos objetivos con los procesos comerciales de la agricultura familiar?
- ¿Hay temas legales que obstruyan la gestión comercial de la agricultura familiar que puedan derogarse / adaptarse?
- ¿Hay vacíos legales que obstruyan la gestión comercial de la agricultura familiar que puedan cubrirse?
- ¿Hay leyes o reglamentos que favorecen la gestión comercial de la agricultura familiar que no estén siendo implementados por las autoridades competentes?

ii) Situación actual

- Experiencias previas en la promoción de ciertos cultivos de la agricultura familiar sin mencionar que son de agricultura familiar (quinua, papa, etc.), generalmente anclando la estrategia a un “Día de ...” y complementadas con concursos regionales y nacionales para productos como café, cacao, etc.
- Abierto desconocimiento y/o poco aprovechamiento de los Activos Comerciales Intangibles Rurales (ACIR) como denominaciones de origen, marcas colectivas, indicaciones geográficas de procedencia, especialidades tradicionales garantizadas, etc.
- Carencia de una estrategia única y clara al respecto, que sirva de guía al conjunto de actores involucrados.
- Reglamentaciones a nivel fito-sanitario de tal nivel de complejidad que imposibilitan su cumplimiento por parte de la agricultura familiar considerando sus condiciones de producción.
- Legislaciones establecidas para empresas urbanas modernas sin considerar las circunstancias de la agricultura familiar.

iii) Situación deseable

Existe un plan de comunicación estratégica de aplicación continua para posicionar a la agricultura familiar como un actor relevante en el desarrollo de la sociedad y consolidar su imagen como proveedora de productos y servicios de calidad con valor intangible, protegido por el uso los instrumentos de propiedad intelectual que permiten generar Activos Comerciales Intangibles Rurales (ACIR) e incorporar nuevos instrumentos como las Especialidades Tradicionales Garantizadas (ETG). De igual manera, existe un marco normativo relevante pero flexible que permite a la agricultura familiar cumplir con regulaciones contractuales formales y tributarias en función a su realidad comercial, facilitando la articulación a mercados dinámicos.

Para mayor información y orientación sobre la generación y aprovechamiento de Activos Comerciales Intangibles Rurales (ACIR), se puede consultar el Anexo.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Determinar el objetivo del plan de comunicación estratégica por agricultura familiar, a través de un levantamiento de información sistemática y con enfoque mercadológico.
- b. Identificar binomios institución – audiencia que puedan alimentar el sistema hacia arriba.
- c. Realizar un diagnóstico del uso de instrumentos de propiedad intelectual en la promoción de la agricultura familiar. Casos, experiencias, resultados y lecciones aprendidas.
- d. Promover un mayor uso de los instrumentos de propiedad intelectual que permiten generar ACIR e incorporar nuevos instrumentos como las ETG.

v) Alternativas de acción específicas

- a. Levantar un estudio a nivel de consumidores urbanos para identificar sus percepciones, creencias y/o prejuicios sobre la agricultura familiar.
- b. Levantar un estudio a nivel de la agricultura familiar para identificar sus percepciones, creencias y/o prejuicios sobre los consumidores urbanos.
- c. Levantar una línea de base de las principales instituciones involucradas, válido para identificar qué pueden aportar desde su especialidad.
- d. Desarrollar roles, tareas, funciones específicas en torno a lo que las instituciones pueden aportar en materia de comunicación estratégica pro agricultura familiar.
- e. Recuperar experiencias relevantes de América Latina en el desarrollo de marcas colectivas; marcas de certificación o garantía; denominaciones de origen, compras estatales y sellos de la agricultura familiar.
- f. Definir la mejor estrategia de aprovechamiento de los instrumentos de propiedad intelectual en la agricultura familiar.

4.2.6 Propuestas de mejora desde la función: marcos normativos

i) Implicancias

Comprende leyes nacionales, provinciales, y ordenanzas municipales, además de todo tipo de normativas (resoluciones, decretos, disposiciones, etc.) en los distintos niveles de gobierno, que impactan en los procesos comerciales que llevan adelante los agricultores familiares y sus organizaciones.

Algunas preguntas disparadoras de reflexiones para las instituciones que deseen desarrollar esta función son:

- Desde el punto de vista “legal” ¿cuáles son las principales dificultades que tienen los agricultores familiares para comercializar sus productos?
- ¿Existen leyes y/o normativas que constituyan incentivos para los agricultores familiares, su formalización, sus procesos y productos?
- ¿Existen políticas públicas que promuevan la innovación comercial a nivel de la agricultura familiar?
- ¿Existen políticas públicas que promuevan el desarrollo de circuitos cortos de comercialización y mercados locales u otros esquemas de comercialización favorables a los agricultores familiares?
- ¿Existen vacíos en el marco normativo propio de cada institución relacionado con los procesos comerciales de la agricultura familiar? ¿En qué aspectos?
- ¿Existen políticas públicas que generen compras estatales a los agricultores familiares?

ii) Situación actual

- Limitado desarrollo de legislaciones específicas para la agricultura familiar. Cuando existen, carecen de reglamentación o son inaplicables o falta voluntad política para hacerlo.
- Multiplicidad de regulaciones provenientes de diferentes estamentos e instancias gubernamentales (sanidad, municipios, gobierno central, etc.).
- Carencia de instrumentos legales que, partiendo de la realidad de la agricultura familiar puedan dar solución a problemas claves como la facturación, contratación de mano de obra, habilitación de predios, tributación, etc.
- Altos costos de transacción para la agricultura familiar por problemas de centralización de las instituciones reguladoras de las actividades económicas.

iii) Situación deseable

Existe de un marco normativo adecuado, accesible y fácil de implementar para la agricultura familiar ya sea en temas tributarios, de formalización, otros asociados con la elaboración de sus productos o la obtención de resoluciones sanitarias. Se cuenta con el apoyo de los diferentes estamentos del estado para la aplicación eficiente de dicha normativa.

iv) Alternativas de acción generales

- a. Desarrollar un estudio base sobre la legislación nacional y subnacional que afecta de manera directa el desempeño comercial de la agricultura familiar, e identificar en qué medida actúan como promotores o restrictores de su desarrollo.
- b. Levantar una línea de base del resto de la legislación relacionada (impacto indirecto).

v) Alternativas de acción específicas

- a. Desarrollar una propuesta de depuración legislativa, entre aquellas que se identifiquen como obstáculos para la agricultura familiar.
- b. Sistematizar la legislación e instrumentos normativos que actúan como impulsores de la agricultura familiar, a fin de promoverlos como ejemplos a seguir.



5 A MODO DE CIERRE: VALOR AÑADIDO E INNOVACIONES COMERCIALES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

5.1 Innovaciones comerciales de la agricultura familiar

Muchas veces en marketing se confunde innovación con complejidad. En el imaginario popular es común encontrar que se asocia innovación a productos tecnológicamente complejos o de última generación o se asume que los procesos de innovación requieren de inversiones millonarias y equipamientos gigantescos, complejos, automatizados y/o robotizados; lo cual, siendo cierto en muchos casos, no es totalmente así. Al respecto Thomas Alva Edison dejó una frase paradigmática: "La innovación consiste en ver lo que todo el mundo ve, y pensar lo que nadie piensa".

Considerando las bases del marketing moderno, las innovaciones a nivel de agricultura familiar pueden desarrollarse en diferentes aspectos; tanto desde la perspectiva de los enfoques, estrategias, herramientas y prácticas de aproximación a los mercados, como desde los cambios en la propia gestión empresarial.

En ese sentido, es posible generar cambios importantes mediante pequeñas modificaciones. Por ejemplo. A nivel de producto, a través de marcas comerciales, envases, etiquetado, desarrollo de productos, etc. En lo que sigue se presenta una batería de casos de productos en manos de consumidores, a partir de la experiencia real y concreta de otros emprendedores urbanos y rurales, que deja lecciones válidas para la agricultura familiar.



¡Pensar en el consumidor!

Todos los que viajamos a regiones de sierra siempre sufrimos la partición de los labios producto de la mezcla de sequedad y frío. Para ello, la mantequilla de cacao es una solución práctica y natural. Lo que no resulta práctico en este caso es la forma como se ha desarrollado el producto. Envuelto en un sobre de papel que, por efecto de la mantequilla, se pone grasoso y mancha las manos.

¡Ojo con los envases!



¡Pensar en el consumidor!

A quienes gustamos del chocolate, lo compramos simplemente por darnos el gusto de comer un buen chocolate. Pero si compramos un bombón lleno de licor, y al abrirlo el líquido se chorrea en la mano debido a que el bombón se desfondó, la molestia es equivalente al placer denegado.

¡Ojo con el desarrollo de productos!



¡Cuidar las marcas!

Esta miel es producida en una de las zonas rurales de un país andino, es una de las más ricas de la región. Sin embargo, hay empresas productoras que no aprovechan esa merecida fama para crear marcas que puedan ser reconocidas y utilizan, como se aprecia en la foto, imágenes dispersas y sin coherencia gráfica. Esto determina que el consumidor siga reconociendo el producto como propio de una zona específica y no lo relacione con una marca en particular.

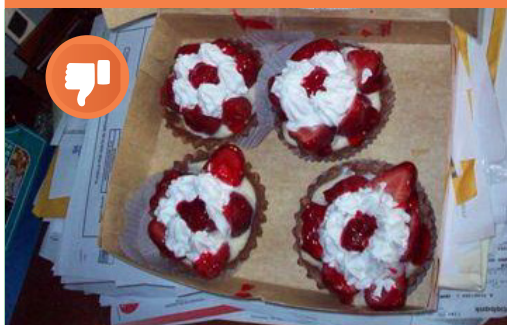
¡Ojo con las marcas comerciales!



¡Pensar en el consumidor!

Querer bajar de peso y ser más delgado es casi una tendencia universal y el vinagre de manzana es un producto que se promueve como proveedor de este beneficio. Sin embargo, es interesante verificar cómo esta oportunidad es desaprovechada en el caso presente, donde las imágenes no refuerzan la idea que se quiere vender; incluso la contradicen o por lo menos no la reflejan. ¿Cómo satisfacer al consumidor en estas condiciones?

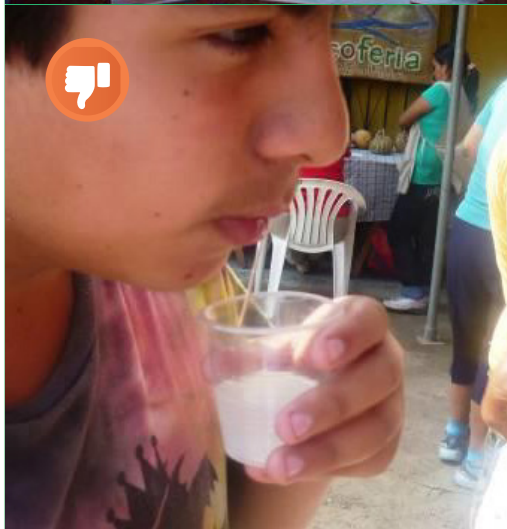
¡Ojo con la publicidad!



¡Pensar en el consumidor!

El esposo trabajador sabe que va a llegar tarde a la cena, y para congraciarse pasa por una pastelería a comprar tartas de fresa que tanto le gustan a su esposa. Cuando llega a casa, encuentra que el envase usado por la pastelería no tiene la altura necesaria para poder mantener estos pasteles en condiciones adecuadas.

¡Ojo con los envases!



¡Pensar en el consumidor!

A nivel agroindustrial en América del Sur hay un movimiento innovador espectacular. Por ejemplo, en la foto de la derecha, se muestra que ya se hace Jugo de Nopal (el cactus de donde proceden las tunas), y este tiene una serie de beneficios digestivos para el ser humano. Sin embargo, en la foto de la izquierda, también se puede apreciar que esta innovación aún no encuentra su equilibrio respecto a las necesidades del consumidor. El niño de la foto tiene un hilo de baba del mismo jugo colgando entre sus labios y el vaso. Esta situación desagradable para cualquiera, debería poder resolverse con la asesoría de un ingeniero en industrias alimentarias, a quién hay que llamar de inmediato, antes que se genere mala imagen para el producto.

¡Ojo con el desarrollo de productos!



¡Cuidar las Marcas!

Cuando trabajamos con pequeños productores rurales, encontramos que tienen que tomar decisiones sobre sus marcas limitaciones. El encurtido de la fotografía, por ejemplo, es fabricado por una asociación utilizando la tapa que lleva el logotipo de la marca de otra empresa. ¿Cuál es el sentido de producir un producto de buena calidad con la marca de otra empresa? Además de los problemas legales derivados de la piratería, se pierde espacio para posicionar su propia marca. Alternativas siempre hay, no hay que perder la perspectiva.

¡Ojo con los envases!



Como satisfacer al consumidor

En este caso se debe aplaudir la creatividad innovadora de la empresa, que tomó en cuenta cuánto puede significar para un consumidor cotidiano que este popular té de hierbas (en la región y país de origen), estén siempre a disposición, listos para consumir y en envases para compartir con toda la familia.

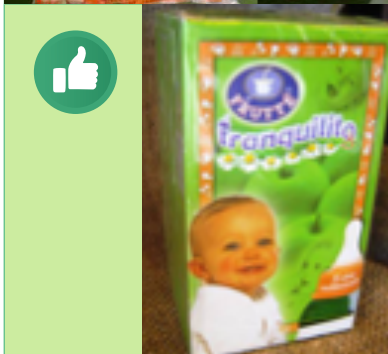
¡Ojo con el desarrollo de productos!



Como satisfacer al consumidor

Este puede ser el envase más práctico y de mayor disfrute para los pequeños estudiantes que gustan de los bocaditos de maíz. El envase viene con una tablita de multiplicar al reverso y genera dos beneficios en uno: "me engrías con las galletitas y me ayudas con mi tarea". ¡Para que más!

¡Ojo con los envases!



Como satisfacer al consumidor

Para esas mamás (y papás) que por las noches pasan largas horas intentando hacer dormir a sus nenes, la empresa de la foto lanzó al mercado su infusión a base de manzanilla, "Tranquilito". Un nombre de marca que, sin duda, traduce en una sola palabra el beneficio básico del producto, y que suena como la promesa celestial de dulces sueños para muchos papis y nenes.

¡Ojo con las marcas comerciales!



Como satisfacer al consumidor

En varios países de América Latina el consumo de carne de cuy es importante para las economías locales, y se han ido desarrollando variantes del mismo para facilitar y aumentar el consumo del mismo, ya que, a pesar de ser una carne muy agradable, es difícil de consumir debido a la relación peso-comida. Nuevos productos para el mismo mercado.

¡Ojo con el desarrollo de productos!



Como satisfacer al consumidor

Un caso interesante de coherencia entre la propuesta de producto y la exhibición del mismo. Manzanas orgánicas, utilizando un exhibidor artesanal pero casero, vendiendo el concepto de un producto más saludable, de granja; un producto, como dice su marca, delicioso. ¿Se imaginan estas manzanas orgánicas exhibidas en un mueble de acero inoxidable o de aluminio plateado? Nosotros tampoco.

¡Ojo con la exhibición de productos!

5.2 Añadir valor restando y quitar valor añadiendo

Uno de los axiomas más antiguos del marketing es la propuesta de valor, cuyos orígenes conceptuales se remontan a 1961 con Rosser Reeves quien fue el primero en hablar de Propuesta Única de Ventas (PUV) estableciendo que la misma es el beneficio central que el producto puede darle a un segmento de consumidores, ya sea racional o emocional.

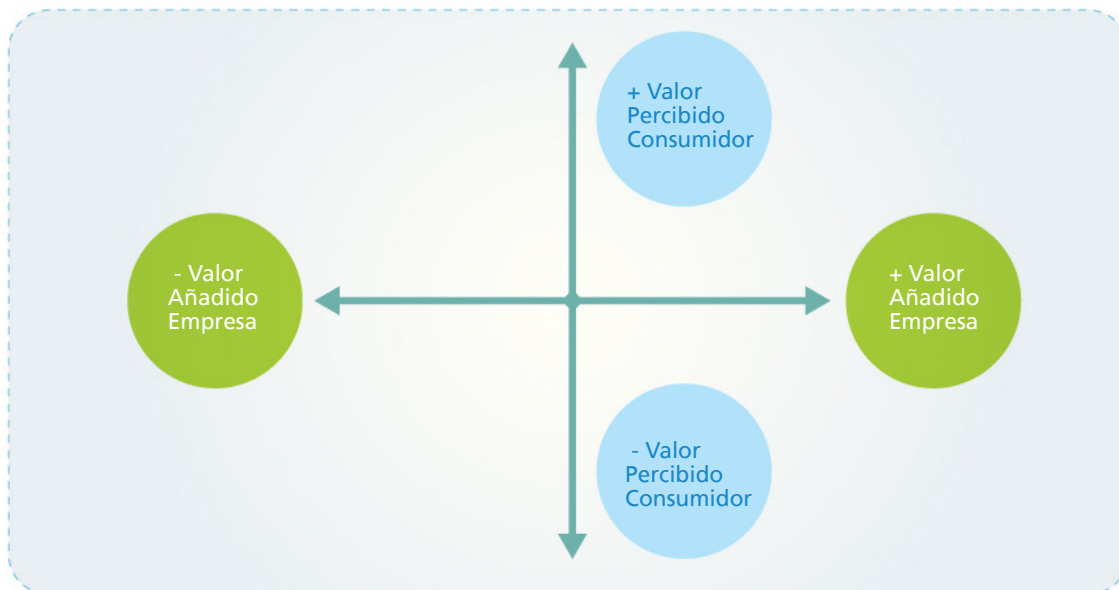
Es interesante reflexionar sobre el hecho que al haber introducido el adjetivo “única” dentro del concepto, Rosser no apuntaba a lo que actualmente se conoce como ventajas diferenciales del producto (ser único en función al resto de competidores), sino que el producto debía tener una punta de lanza, una sola cabecera de playa, clara y directa, en vez de un listado de posibles beneficios.

Evidentemente, las propuestas de valor de los diferentes productos y servicios pueden ser tan heterogéneas y diversas como características y atributos de un lado, y segmentos o nichos de mercado por el otro, puedan existir; cada uno con sus respectivas necesidades y deseos. La eterna pesadilla de los mercadólogos es definir una propuesta de valor que, valga la redundancia, sea adecuadamente percibida y realmente valorada por el consumidor, ganando su preferencia y fidelidad y, en el mejor de los casos, ganarle a la competencia por puesta de mano.

En el otro lado de la moneda, el término valor agregado históricamente se ha usado en ciencias empresariales y económicas para hacer mención a los procesos que suman, añaden, incorporan algún tipo de procesamiento industrial y/o de valor logístico y/o de servicio a la oferta; lo que, naturalmente, representa costos adicionales que deberían recuperarse con los precios a cobrar al consumidor.

En este contexto es válido afirmar que se puede añadir valor, añadiéndolo a una propuesta de producto o servicio; pero también se puede añadir valor para el consumidor quitándolo del producto o servicio, toda vez que esta decisión se alinee con una percepción de mejora por parte del consumidor. El peor escenario es añadir valor al producto o servicio restándose a la percepción de valor del consumidor.

Grafico 15. Modelo de Matriz de Consistencia de Valor



Esta matriz presenta cuatro cuadrantes. El superior derecho, corresponde a las inversiones de innovación que generan realmente un incremento en la percepción de valor de los consumidores. El superior izquierdo, grafica el caso de algunas desinversiones o retiro de atributos que, por paradójico que parezca, generan un aumento en la percepción de valor. El inferior derecho, corresponde a inversiones de agregación de valor que no es positivamente recibido por el consumidor. Finalmente, el inferior izquierdo, se reserva para los casos en que el retiro de valor agregado a algún producto o servicio, conlleva igualmente a la disminución de la percepción de valor por parte del consumidor.

CONCLUSIONES

1. Las definiciones sobre la caracterización de la agricultura familiar en América Latina se concentran en variables productivas (hectáreas, tipo de producción, productividad, propiedad de la tierra) con escasa incorporación de variables de mercado (articulación a) y transaccionales (forma de la articulación a), lo que abre un amplio espacio de conocimiento, reconocimiento, entendimiento y comprensión aún por desarrollar.
2. Los esquemas preponderantes de caracterización de la agricultura familiar en América Latina constituyen una primera evidencia de que, a pesar de que la comercialización y el mercado son actualmente parte integrante del discurso sobre el desarrollo rural, aún no se han encontrado los caminos para que dicho discurso se exprese en un enfoque, se instrumentalice y se constituya en un eje de intervención integrado y consistente.
3. El abordaje de la innovación comercial en la agricultura familiar se enfoca en este documento desde dos puntos de vista. Primero, innovar las prácticas, estrategias, herramientas y enfoques de las instituciones interventoras en sus diferentes naturalezas, niveles y espacios para la facilitación de los procesos comerciales de la agricultura familiar. Segundo, enfocarse en generar cambios en la gestión de la misma agricultura familiar.
4. Aun cuando pudiera estimarse paradójico, no es necesario – de hecho, es muy discutible que sea aconsejable – dar por sentado que debe existir una correa de transmisión entre ambos niveles de la innovación. No toda innovación institucional debe desembocar en innovaciones a nivel de los actores, por consideraciones de capacidades y recursos disponibles en cada caso; por el contrario, uno de los supuestos de este documento es que la realidad de los actores de la agricultura familiar debería constituirse en el eje de innovaciones a nivel institucional.
5. En tanto la mayor parte de las instituciones que promueven el desarrollo rural son estatales o privadas sin fines de lucro, es válido afirmar que el mercado, la comercialización, el marketing y las ventas les son ajenas por naturaleza propia; les son externas, y esa posición parece haber condicionado el abordaje de la problemática comercial de la agricultura familiar.
6. Por lo general, las instituciones parten de los marcos teóricos desarrollados para las grandes corporaciones modernas y tratan de adaptarlas a la realidad de la agricultura familiar y, como afirman varios estudiosos, no hay mucha inversión en cursar el sentido contrario; es decir, partir de la realidad comercial de la agricultura familiar para construir una teoría general de marketing rural.
7. La mayor parte de los desarrollos teóricos sobre marketing y comercialización presenta condiciones muy ajenas a la agricultura familiar. A nivel casuístico, se analizan estrategias de grandes transnacionales con grandes marcas globales; a nivel conceptual, se plantean una serie de enfoques, herramientas y metodologías construidas sobre escenarios urbanos y modernos.

8. A nivel de la toma de decisiones, las teorías actuales descansan sobre grandes estructuras gerenciales y de investigación; a nivel de capacidades, la base son inversiones millonarias y estructuras comerciales sofisticadas y bajo el control de la empresa analizada. Todo lo anterior evidencia que la teoría actual formal del marketing no es pertinente para abordar una realidad problemática que se ubica en las antípodas.
9. Una de las pruebas máximas de la impertinencia de la teoría formal del marketing, desde la posición de los pequeños productores rurales, es el paradigma de que la demanda *per se* es el punto de partida de la estrategia. La realidad muestra que los costos promedio de cambiar de cultivo, las limitaciones logísticas, la baja capacidad de consolidar producción, no permiten satisfacer la demanda.
10. Un factor fundamental en el mundo rural son la naturaleza de las relaciones que establecen entre sí. En el mundo rural las vinculaciones comerciales informales son preponderantes y de uso ancestral, mientras que el mundo urbano moderno se caracteriza por la existencia de todo un andamiaje formal / legal regulatorio de las transacciones, y para peor, no existe en el mundo sector de negocios más regulado que el alimentario, donde justamente se ubica la agricultura familiar.
11. Por el lado de la institucionalidad de apoyo a la comercialización de la agricultura familiar, encontramos una amplia y heterogénea presencia de actores con diferenciaciones relevantes: naturaleza (instituciones estatales, privadas, 3er sector); cobertura (nacional, regional, local); enfoques (transferencia tecnológica, capacitación, experimentación adaptativa, sistémico, desarrollo de capacidades, investigación – acción).
12. Por el lado de los actores, la agricultura familiar, que debería ser el eje de las innovaciones institucionales, se encuentra una amplitud y heterogeneidad en variables como organización (microempresas rurales, comunidades, asociaciones de productores, cooperativas); productos (perecibles y no perecibles; commodities / productos de especialidad; biocomercio, producción orgánica y convencional, etc.). Mercados de referencia (de consumo e industriales); cobertura de mercados (locales, regionales, nacionales, exportación); nivel de información disponible (estudios de mercado / perfiles estadísticos, etc.). Conectividad (ceranos a centros urbanos, aislados, comunidades nativas en zonas especiales).
13. La agricultura familiar opera en un escenario fuertemente condicionado por factores exógenos (competencia, consumidores, entorno), en las antípodas de los escenarios controlables en que opera el extensionismo productivo tradicional.
14. La naturaleza exógena del marketing (teoría) frente a la institucionalidad de apoyo a la agricultura familiar (operadores) se refleja a nivel operativo en que la media de las intervenciones mantiene dicha posición ajena, buscando casi por default nuevos productos y/o nuevos mercados como entrada funcional para el apoyo comercial a la agricultura familiar. Esta postura coloca a los productores en un escenario de riesgos multinivel, transaccionales, comerciales, institucionales y morales.
15. Los casos exitosos de articulación a mercados de pequeños productores rurales a nivel mundial son importantes, pero su carga de especificidad y circunstancias propias las hacen poco escalables para su aplicación en otras realidades; bajo otro enfoque, no son pocas las experiencias exitosas circunstanciales, con gran impacto, pero poca sostenibilidad una vez que la institución se retira.
16. Aún los modelos más avanzados de intervención para la articulación de los productores rurales al mercado como las cadenas productivas se han construido sobre modelos teóricos corporativos (cadena de valor) y consecuentemente al trasladarse al mundo rural mantienen sus sesgos propios de origen. Las empresas “locomotoras” reciben asimétricamente muchos más beneficios que los pequeños productores, las relaciones de poder son incomparables y en la práctica se construyen monopsonios.
17. Otro factor que parece subyacer a las intervenciones de apoyo a la comercialización de la agricultura familiar es el supuesto sistémico incluyente, bajo el cual muchas instituciones parten del principio que toda intervención que trabaje con las cadenas productivas necesariamente generará beneficios para el eslabón de los pequeños productores, lo cual puede darse por escalamiento operativo (incremento del volumen transado) pero no por mejoras estratégicas (empoderamiento o mayor participación dentro del valor económico final).

18. Siendo un modelo aún perfectible y en proceso de afinamiento, el MOREM® (Modelo de Relacionamientos Estratégicos hacia el Mercado) se constituye en una herramienta potente para que las instituciones ubiquen sus intervenciones, las dimensionen y pongan en perspectiva para ampliar el impacto en los pequeños productores rurales.
19. La mayor innovación que este documento puede aportar a las instituciones de apoyo a la agricultura familiar es poner a los productores al centro de la intervención, sus productos, sus mercados, sus intereses, percepciones, sus paradigmas y su racionalidad y, a partir de ello, dejar de lado las estrategias inclusivas para plantear estrategias exclusivas, enfocadas en la agricultura familiar como el actor-eje de la propuesta, minimizando sus riesgos y maximizando sus beneficios.
20. El caso del modelo de cadenas productivas es paradigmático para ejemplificar como el grueso de las intervenciones no se acogen a la racionalidad económica del productor rural. Es un modelo mono-producto, pero al ser la opción ancestral del productor el poli-producto, el impacto de esta estrategia sobre la economía global de la agricultura familiar se restringe notoriamente.
21. La última línea del párrafo anterior contradice la máxima de las finanzas, pero la experiencia muestra que es perfectamente aplicable al marketing rural y a la agricultura familiar. En tanto el uso de las herramientas de marketing es cercana a "0", hay un océano azul para implementar pequeñas aplicaciones con grandes impactos en temas como marcas comerciales, envases, etiquetado, desarrollo de productos, vinculación con clientes, costos de transacción, obviamente en el contexto del MOREM® (visión holística) y bajo el máximo entendimiento de la situación comercial en que opera la agricultura familiar.
22. Siguiendo la tipología de la evolución del marketing en sus tres etapas (enfoque de producto, enfoque de ventas, enfoque de Marketing) se aprecia que la mayor parte de las intervenciones actuales de apoyo a la comercialización de la agricultura familiar se ubican en el primer nivel, y un mínimo grupo en el tercero.
23. En la priorización de los llamados circuitos cortos de comercialización se debe considerar la posición de las variables críticas. Normalmente una mayor cercanía a los consumidores implica mayores precios unitarios junto a mayores riesgos y costos de transacción, mientras que los volúmenes de intercambio son mucho menores.
24. Al margen de los diversos esquemas de comercialización de la agricultura familiar, se estima que el carácter realmente estratégico de las intervenciones se cumple en tanto cubran los siguientes criterios: i) que agregue valor diferencial a la producción de la agricultura familiar, ii) que ese valor añadido sea propiedad de la agricultura familiar o la beneficie directa y mayoritariamente, y iii) que ese valor añadido sea reconocible y valorado por el mercado (industrial = clientes empresas; consumo = clientes consumidores).
25. En este esquema, el Desarrollo de Activos Comerciales Intangibles Rurales (DACIR) se constituye en un nuevo campo de intervención para la innovación de las instituciones de apoyo a la agricultura familiar que articula una mega tendencia mundial (el valor de los intangibles) con mecanismos que permiten su adopción por la agricultura familiar (marcas colectivas, marcas comerciales, Denominaciones de Origen, etc.).
26. El abordaje institucional de la innovación comercial en el trabajo con la agricultura familiar puede tener muchas entradas o áreas de intervención; en el documento se presenta un menú de opciones que cubren el abanico de instituciones y enfoques de intervención existentes a la fecha y proponen caminos o instrumentos para cada alternativa.
27. La complejidad del tejido institucional de apoyo a la agricultura familiar y la misma complejidad y heterogeneidad, sumadas a la volatilidad que caracteriza el problema de la comercialización de la agricultura familiar, obligan a abandonar posiciones únicas o recetas universales y pensar en una caja de herramientas integral, articulada, de especialización flexible, pertinente, aplicativa y pensada desde la misma agricultura familiar para la agricultura familiar, respetando su racionalidad, sus intereses, sus percepciones y paradigmas. Ello es la mayor innovación institucional que plantea este documento y el mayor reto a enfrentar en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almada F. y Tiburcio B. (2016). La agricultura familiar en las Américas: principios y conceptos que guían la cooperación técnica del IICA. San José, Costa Rica.
2. Berdegué, Biénabe, E; Peppenlebos, L., (2008). The Regoverning Markets case studies show the overarching need for public and private sectors to understand further how they can complement each other. EDITORIAL, CIUDAD.
3. Blanco, M.; Ganduglia, F. y Rodríguez, D. (2018). Manual 5. El mercado y la comercialización. Programa de fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativas. IICA, San José, Costa Rica.
4. Caracciolo, M. (2016). Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en la Argentina. IICA, Buenos Aires, Argentina.
5. CEPAL (2016). Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar.
6. CEPAL, FAO y IICA (2013). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe. IICA. San José, Costa Rica.
7. Cheng, G. (2016). Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en Perú. IICA, Buenos Aires, Argentina.
8. Contreras, J., Zelada, F. y Dumler, F. (2010). Generación de aprendizajes para mejorar la participación de los pequeños productores en los beneficios generados por las cadenas productivas. COPEME-MERCADEANDO, Lima, Perú.
9. De Kartzow, R. (2016). Situación de la institucionalidad de apoyo a la innovación comercial y de los procesos de gestión comercial de la agricultura familiar en Chile. IICA, Buenos Aires, Argentina.
10. Diccionario de Marketing de Cultural S.A.
11. Felix Addor, Nikolaus Thumm y Alexandra Grazioli (2003). The IPTS Report, N° 74. Sevilla, España
12. FIDA (2018). Principais canais de comercialização para a agricultura familiar brasileira. Salvador de Bahia. SEMEAR / IICA.
13. French, J.; Montiel, K. y Palmieri, V. (2014). La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible. IICA, San José, Costa Rica.
14. González, N. y Ochoa, O. (2016). Estudio de mercado para la pulpa de fruta producida por la asociación COAGRONVALIA (tesis de maestría). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
15. IICA (2014). La Innovación en la Agricultura: un Proceso Clave para el Desarrollo Sostenible. Ed. IICA. San José de Costa Rica.
16. Lattuada, M.; Nogueira, M. y Urcola, M. (2015). Tres décadas de desarrollo rural en la Argentina: continuidades y rupturas de intervenciones públicas en contextos cambiantes 1984-2014. Universidad Abierta Interamericana Buenos Aires, Argentina.

17. OCDE (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Grupo Tragsa, 3ra. Ed. Madrid, España
18. Ordinola, M., Bernet, T., Manrique, K. y Fonseca, C. (2007). Promoviendo Innovaciones con los Actores de la Cadena y Revalorizar la Biodiversidad de la Papa. El Desarrollo y Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP) en el Perú. Centro Internacional de la Papa. Lima, Perú.
19. Proyecto FONCT. (2015). Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados.
20. Rodríguez, D. y Riveros, H. (2016). Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados. IICA, San José de Costa Rica.
21. Rodríguez, D. y Riveros, H. (2017). Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de cacao con el mercado. IICA, San José de Costa Rica.
22. Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. University of Pennsylvania. EE.UU.
23. Zelada, F. (2008). Acceso a mercados para pequeños productores: 16 experiencias de un modelo para armar. CORDAID y Mercadeando S.A. Lima, Perú, 2008

ANEXO

Desarrollo de Activos Comerciales Intangibles Rurales (DACIR)

A. Antecedentes

¿Qué creen que vale más, el logotipo de la marca Coca - Cola ® o las diversas plantas de embotellamiento donde se produce? Esta pregunta que forma parte de la educación básica de todo profesional de marketing es un excelente punto de partida para una reflexión que permita ir delimitando los espacios y los esquemas de una intervención institucional innovadora en apoyo a la comercialización de los productores rurales, orientada a lograr un mayor impacto y sostenibilidad.

La respuesta a la interrogante planteada es obvia. Ese pequeño rectángulo rojo y blanco donde figuran las letras que conforman la denominación "Coca Cola ®" tienen un valor monetario hasta 30 veces superior a la valorización financiera de todas las plantas que producen esta marca a nivel mundial.

Salvando distancias, el concepto es perfectamente aplicable si comparamos, por ejemplo, el valor de mercado de una pequeña fábrica de mermeladas en Ayacucho (Perú) que tiene más de 05 años en el mercado con una marca "x", y la cual ha logrado mantener un buen nivel de calidad y aceptación. Es normal que el valor total de sus activos fijos sea mucho menor al valor que su marca "x" ha alcanzado en el mercado local.

Visto a nivel geográfico, existen en la mente de miles de consumidores posicionamientos claros o percepciones de origen – calidad que pueden verse desde una perspectiva país (Made in China, Made in Germany, etc.) hasta referencias a territorios más específicos dentro de los países (Vino de Rioja, Queso Manchego, etc.).

Así como las nuevas megatendencias marcan que en el siglo XXI el poder no se genera en la fuerza sino en el conocimiento o la información, en el mundo globalizado de hoy en día los activos intangibles de una empresa (cualquiera sea su tamaño) como la marca comercial, sus envases, su know how, el posicionamiento ganado en el mercado, etc. generan mucho más valor que los sistemas de producción.

De hecho, las empresas a nivel mundial cambian la ubicación geográfica de sus plantas de producción en función a las ventajas que le genere su presencia en determinadas locaciones (mano de obra barata, oferta de insumos, etc.); sin embargo, sus marcas comerciales se mantienen casi inalterables en el tiempo y, en definitiva, los consumidores compran el producto por la imagen de la marca indistintamente del sitio donde es producido. Ello explica por qué empresas como Adidas ® o Reebok ® venden sus productos a clientes fieles, al margen que las zapatillas sean producidas en Filipinas, Taiwán, Indonesia, China o EE.UU.

El poder empresarial en el siglo XXI no está determinado por el control de los medios de producción, sino de los medios de comercialización, y en la propiedad de los activos comerciales intangibles.

B. Justificación

Hablar sobre las limitaciones del sector rural para su articulación competitiva a los mercados globalizados ha sido objeto de estudios y debates que concentran su atención en temas como financiamiento, productividad, tecnología, falta de economías de escala, etc. Sin embargo, este enfoque de trabajar sobre ventajas competitivas, entendidas como aquellas generadas intencionalmente por mano del hombre, obvia el análisis de las ventajas comparativas; es decir, aquellas que provienen de la dotación de recursos naturales y sus condiciones.

Cualquier consumidor promedio de Perú, conoce productos como la salchicha de Huacho, la naranja Huando, los tamales de Supe, y en provincias de la sierra como Cusco, por ejemplo, hablar de un cuy de Tipón o un cuy de Calca tiene connotaciones claras y bien establecidas de sabor y textura particulares, y cualquier lector puede señalar casos similares en sus propios territorios.

Sin embargo, la realidad actual muestra que la salchicha de Huacho; por ejemplo, al no estar sujeta a ningún tipo de regulación se ha convertido en una referencia genérica utilizada por cualquier fabricante de ese tipo de salchichas en cualquier lugar del país, utilizando parámetros de calidad propios y a la vez diferentes del resto.

Es decir, existe en la mente del consumidor promedio una percepción de cierta calidad vinculada estrictamente a cierta zona de producción de los bienes, lo cual les genera un valor agregado importante y que se traduce nítidamente en mejores precios de venta en el mercado.

Sin embargo, estos valores intangibles que contribuyen a diferenciar y añadir valor a la producción agrícola de las zonas rurales no siempre se puede proteger debido a vacíos en la legislación de propiedad intelectual. En el caso de Perú, por ejemplo, se encuentran definidos mecanismos como las Denominaciones de Origen (en adelante, DO) pero no las Indicaciones Geográficas de Procedencia (en adelante, IGP).

Al no existir regulaciones específicas que protejan el valor intangible de estos productos, es muy común que los comerciantes, acopien y mezclen indiscriminadamente productos de un origen determinado reconocido por el público, con otros de cualquier procedencia, pero utilizando la denominación que ellos saben es del gusto del mercado, perjudicando así ese intangible, porque lo desprestigian. Los productores no tienen mecanismos para defenderse de ello.

Con la intensificación del comercio internacional, es obvio que la desatención de las indicaciones geográficas puede constituir un serio obstáculo en la creación y continuidad de las cooperaciones comerciales, con una consecuente pérdida de mercado y riesgo de vulgarización de nombres, incluyendo en ellos tanto las indicaciones geográficas nacionales como las extranjeras, que deberían ser adecuadamente protegidas.

Teniendo en consideración que una parte significativa de las mercaderías comercializadas entre los países comprende productos agrícolas, es evidente el peso que las indicaciones geográficas asumen, en una amplitud que excede intereses simplemente locales o regionales.

C. Marco conceptual de los ACIR

Los dispositivos legales que ayudan en nuestros países a proteger las ventajas diferenciales que pueden desarrollar los productos agropecuarios y/o agroindustriales son las siguientes:

i) Denominación de Origen

El alcance de las denominaciones de origen es bien más amplio, pues estas no solo indican el origen del producto o servicio, sino también sirven para asegurar que estos se revistan de características peculiares, dependientes, principalmente, de factores geográficos. En este caso, se presupone una estructura de control.

En el Perú, por ejemplo, en los últimos años, luego de tener por muchos años como única denominación de origen peruana el PISCO, se han desarrollado diversas DO como:

- Pisco
- Maíz Blanco Gigante Cusco
- Chulucanas (cerámica)
- Maca Junín-Pasco

- Café Huadquiñas Macchu Picchu
- Café de Villa Rica
- Pallar de Ica
- (Zapallo) Loche de Lambayeque

ii) Marcas colectivas

Toda marca que sirve para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de personas o empresas diferentes, que utilizan la marca bajo el control del titular. Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones, o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán solicitar el registro de marca colectiva para distinguir en el mercado, los productos o servicios de sus integrantes de quienes no forman parte de dichas asociaciones, organizaciones o grupos de personas.

Actualmente en el Perú hay pocos casos de marcas colectivas debidamente registradas; a saber: APDL (Asociación de Productores de Derivados Lácteos - Cajamarca); Chirimoya Cumbe (Comunidad de Cumbe – Huarochiri); algunas experiencias dispersas de consorcios de microempresas de carpintería y, recientemente, Andean Trout promovida por Sierra y Selva Exportadora, organismo público adscrito al Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Hay que tener presente que es muy posible que existan marcas colectivas exitosas pero que no estén inscritas en el Instituto de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) o que no se hayan inscrito como marca colectiva sino como marca simplemente. También puede ser que existan registros de marcas colectivas pero que no se usen.

Más allá de las DO y las marcas colectivas, existen en el mundo otras figuras legales que no se encuentran reguladas en las legislaciones latinoamericanas:

iii) Indicación Geográfica de Procedencia (IGP)

Se presta a informar al público en general sobre el origen de un producto o servicio. Su vinculación con el producto no es dependiente de factores geográficos. Como consecuencia, todos los productores o prestadores de servicio establecidos en determinado país, ciudad, localidad o región tendrán legitimación para hacer uso de la indicación de procedencia.

Conforme ha sido bien observado por Reger y Heymans (1999, p. 97):

La función de indicar el origen es la función original de la denominación geográfica. Sin tener en consideración las demás asociaciones del consumidor, la denominación sirve como indicador del origen geográfico del producto.

Considerase indicación de procedencia el nombre geográfico de país, ciudad, región o localidad de su territorio, que se haya vuelto conocido como centro de extracción, producción o fabricación de determinado producto o de prestación de determinado servicio.

La información que brinda la IGP ayuda a los consumidores a distinguir entre productos de un área geográfica que cuenta con una reputación de calidad superior, desarrollada a lo largo del tiempo, y la confianza en la IG hace que los consumidores estén dispuestos a pagar más por productos de esa región. Como es lógico, aprovecharse indebidamente de la buena reputación del artículo con IG crearía el riesgo de socavar la reputación de la región, de modo que los consumidores pagarían menos, y los productores invertirían por debajo del óptimo social en innovación informal y en el desarrollo de productos de mayor calidad (Addor y otros. 2003).

Este instrumento en Europa – región en la cual varios países de América Latina ya tienen firmados Tratados de Libre Comercio - presenta un uso muy amplio y difundido, tanto como las Denominaciones de Origen que constituyen una sub categoría especial de Indicación geográfica (figura derecha).

iv) Especialidades Tradicionales Garantizadas (ETG)

Un producto agrícola destinado al consumo humano o un producto alimenticio con una composición tradicional o elaborado con un modo de producción tradicional puede pasar a ser una «especialidad tradicional garantizada» (ETG). Esa posibilidad fomenta la diversificación de la producción agrícola y presenta repercusiones positivas en varios ámbitos.

Efectivamente, la introducción de la denominación ETG mejora los ingresos de los agricultores y permite asentar a las poblaciones en zonas desfavorecidas o aisladas, ya que favorece la economía rural. Asimismo, aumenta el valor comercial de los productos para los operadores económicos, pues garantiza que sus características los distinguen de otros productos similares. Además, con la introducción de esta denominación, los consumidores podrán elegir mejor, ya que dispondrán de una información clara sobre las características específicas de los productos que vayan a comprar.

El caso más emblemático y conocido a nivel mundial de ETG es el Jamón Ibérico de Bellota, comúnmente denominado Jamón Serrano y confundido como una DO, cuando en realidad es una ETG.

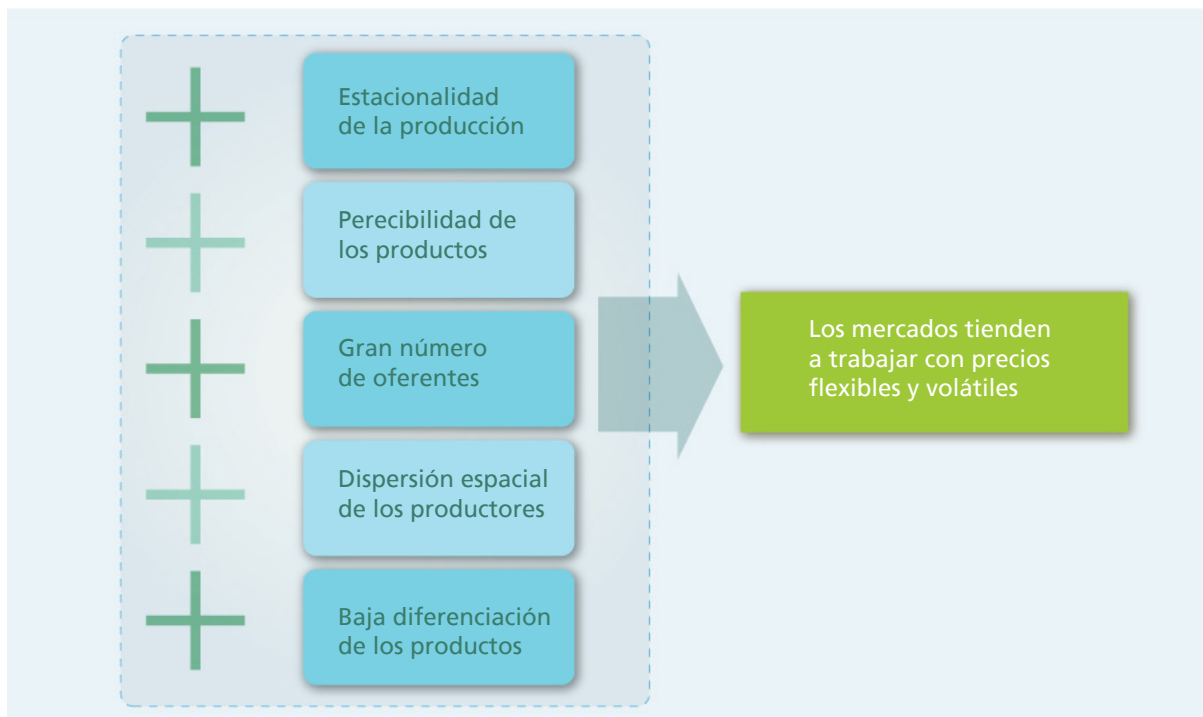
La incorporación de estos instrumentos dentro de la legislación de los países latinoamericanos (u otros instrumentos basados en sus requerimientos locales) permitiría fijar condiciones de base para el desarrollo económico local por cuanto:

- Refuerza y genera reconocimiento público de las condiciones naturales de un territorio determinado, y de ser el caso, de ciertas prácticas, tradiciones o habilidades de los pobladores de un territorio dado, haciéndolo más visible y abriendo la puerta a otras actividades económicas como el turismo. Ejemplos de esto pueden encontrarse en las “Rutas del Café...” o en la promoción de ciertos destinos rurales como “Cuna de...”.
- Se constituye en elemento conformante de la identidad de un territorio, generando una ventaja diferencial que lo haga destacable y reconocible; elemento crucial en el mercado actual.
- Genera sentido de pertenencia, orgullo y arraigo de los habitantes de dicho territorio, disminuyendo los incentivos para abandonarlo y emigrar a las ciudades.
- Una vez cautelada y protegida la referencia geográfica en el binomio producto – territorio, se pueden establecer relaciones con otros actores de la cadena productiva de mercado local o de exportación, en mejores condiciones de negociación de precios, financiamiento previo o condiciones de exclusividad para los pequeños productores.
- Genera un mecanismo para proteger el binomio producto – territorio de competencia desleal que afecte su reputación y credibilidad.

Finalmente, y siguiendo a los especialistas en la materia, el desarrollo de Activos Comerciales Intangibles Rurales para la producción de la agricultura familiar, tiene una incidencia directa en la mejora de las condiciones de generación de ingresos para los más pobres, en la medida que les permite enfrentar mejor dos de las cinco variables que influyen en la formación de los precios agrícolas:

- Gran número de oferentes (al individualizar la oferta, reduce el espectro de competencia frente al consumidor).
- Baja diferenciación (dado que agrega valor para el consumidor y amplifica la diferenciación del producto).

Grafico 16. Principales variables que inciden en la formación de precios agrícolas.



Fuente: Goodwin, 1994; Tomek y Robinson, 1991.

Sin embargo, el análisis propuesto también obliga a abrir el espectro de la lectura y entender que dadas las otras 03 variables (dispersión espacial de los productores, estacionalidad de la producción y perecibilidad de los productos), no es pertinente enfrentar el problema de desarrollo de ACIR para la agricultura familiar desde una perspectiva puramente mercadológica (aun cuando este es indiscutiblemente el eje de orientación). Es necesario construir las bases de organización de la oferta que aseguren una provisión estable y ajustada a los requerimientos de la demanda.

En el mundo empresarial donde estas herramientas de gestión comercial han tenido su origen, la estandarización de la oferta es prácticamente un supuesto dado; sin embargo, la alta fragmentación que caracteriza la producción agropecuaria rural obliga a enfocar el tema de la propiedad intelectual también desde la perspectiva de desarrollar el producto adecuado.



Representación del IICA en el Perú

www.iica.int
iica.pe@iica.int

