



Vinculando a los pequeños productores con los mercados

Análisis de experiencias exitosas en América Latina

Hernando Riveros¹, Margarita Baquero², Miguel García³, Enrique Alarcón⁴

Resumen

Uno de los temas emergentes en las agendas de cooperación técnica de organismos nacionales e internacionales ha sido facilitar la vinculación exitosa de pequeños productores a mercados dinámicos. En el marco de la implementación de la iniciativa del *Global Forum for Agricultural Research* (GFAR) sobre esta temática, se analizaron tres experiencias de mediano y largo alcance que reflejan el impacto de políticas públicas de tres países: Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMÉR) en Colombia; Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) en Perú; y el Programa FRUTAL-ES de El Salvador. Este artículo constituye un una síntesis del estudio, cuyo producto final ha sido la presentación de una propuesta de plan de acción para América Latina y el Caribe (ALC) en el marco de la formulación del *Global Partnership Programme* (GPP) sobre *Linking Farmers to Markets* (LFM) del GFAR.

1 Especialista Hemisférico en Agroindustria, hernando.riveros@iica.int

2 Consultora de IICA Ecuador, margarita.baquero@iica.int

3 Director de Competitividad Agroempresarial y Jefe del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de Alimentos, miguel.garcia@iica.int

4 Director de Tecnología e Innovación, enrique.alarcon@iica.int

Palabras clave: *mercados, empresas pequeñas, desarrollo rural, política agrícola, cooperación técnica, organismos internacionales, Colombia, Perú, El Salvador, América Latina.*

Introducción

En los últimos años facilitar y apoyar la vinculación de pequeños productores a mercados dinámicos de manera exitosa se ha convertido en un tema importante de la agenda agropecuaria y de desarrollo rural de los países y, consecuentemente, de la cooperación técnica de organismos nacionales e internacionales.

Sobre este objetivo, el GFAR ha venido promoviendo la formulación y ejecución de un proyecto global sobre el tema, para lo cual se realizaron diversos estudios regionales. El de América Latina se condujo mediante la alianza IICA (PRODAR) - FORAGRO, en cuyo contexto se analizaron tres experiencias de mediano y largo alcance que reflejan el impacto de políticas públicas en tres países de América Latina:

- El Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMÉR) en Colombia.
- El Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza (PRA) en Perú.
- El Programa FRUTAL-ES en El Salvador.

Mediante un análisis de la estrategia de intervención y de los servicios que ofrece cada experiencia, así como del papel de los beneficiarios, de los principales resultados y los elementos que podrían adaptarse en otros ámbitos, se identificaron diversos factores de éxito, entre los que se destacan

la promoción de emprendimientos empresariales que atienden las señales del mercado, la visualización de estas iniciativas en el ámbito territorial o de agrocadenas, el marco de políticas en que se circunscriben dichas experiencias, y la adopción, asimilación y aplicación de tecnologías, entre otras.

A continuación se presenta una síntesis de cada experiencia.

Experiencia: Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural – PADEMÉR (Colombia)

El PADEMÉR fue un proyecto financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (US\$16 millones) y el Gobierno de Colombia (US\$4 millones), ejecutado entre 1998 y 2007. Al final de este período se dio paso a una nueva modalidad de intervención denominada “oportunidades rurales”, diseñada e implementada a partir de las lecciones aprendidas del PADEMÉR. La responsabilidad de la ejecución del proyecto estuvo a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) a través de una Unidad Técnica Nacional Coordinadora (UTNC), cuyo objetivo principal era aumentar los ingresos y el empleo en las zonas rurales mediante la prestación de apoyo al desarrollo de la microempresa rural (MER), lo que garantiza



la equidad de género y la preservación del ambiente.

El PADEMER se desarrolló en tres fases, las cuales se detallan como sigue:

- **I fase (1998-1999).** Estuvo marcada por criterios y normas aplicadas a la generalidad de la microempresas en Colombia, sin diferencia hacia las rurales. Los servicios técnicos fueron ofrecidos por organizaciones no gubernamentales (ONG) y centros de investigación, que brindaron capacitación en aspectos tecnológicos, comerciales y financieros.
- **II fase (2000-2004).** Se orientó a atender la demanda de necesidades identificadas durante la primera fase, principalmente por las ONG que actuaron como promotoras, acompañantes y facilitadoras de los procesos microempresariales. Como innovación operativa se destaca la implementación de instancias de evaluación donde las

MER seleccionaban la entidad que consideraban más apropiada para realizar el acompañamiento técnico y empresarial.

- **III fase (2004-2007).** Se caracterizó por que las propias microempresas operaron directamente sus proyectos y contrataron los servicios técnicos de una cartera de oferentes de servicios¹ del sector rural.

Estrategia de intervención y servicios

El proyecto se planteó en tres niveles de intervención: uno puntual en la MER; otro de carácter colectivo (sectorial o territorial) sobre un grupo de MER; y uno tercero de seguimiento, que fundamentaba su accionar en la medida en que resultados obtenidos por el proyecto contribuyeran a la gestión del conocimiento y a la formulación de propuestas de políticas. Las acciones se centraron en tres ejes básicos: a) mercados – articulación de pequeños productores con otros actores de la cadena; b) fortalecimiento organizacional; y c) innovación tecnológica-gestión del conocimiento.

- **Mercados-articulación de pequeños productores.** En este rubro, el proyecto aplicó varias herramientas, entre las que se destacan:
 - Giras de aprendizaje, donde varios microempresarios rurales visitaron otras organizaciones exitosas en acceso

1 Los oferentes de servicios eran personas naturales expertas en diferentes temas.

a mercados, así como diferentes puntos de venta.

- Participación en ferias locales y regionales para exponer los productos, conocer otros y tener contacto con clientes (otras empresas o consumidores finales).
- Ruedas de negocio.
- Asesoramiento técnico directo en mejoramiento de productos, empaques y presentaciones, implementación de buenas prácticas de manufactura, obtención de registros sanitarios, códigos de barra y cumplimiento de otros requisitos legales para la comercialización.
- Desarrollo participativo de estudios de mercado puntuales, cuyos resultados podrían servir para la toma de decisiones aplicables de manera inmediata.

■ **Estrategia de fortalecimiento organizacional.** Este rubro fue decisivo para la inclusión de pequeños productores en mercados competitivos, ya que permitió la creación de economías de escala y la redefinición de su papel en las cadenas de valor y en la formación de precio. Para ello se ejecutaron básicamente acciones de capacitación y asistencia técnica orientadas al desarrollo de capacidades gerenciales y al fortalecimiento organizacional.

■ **Innovación tecnológica.** Dentro de este componente, el PADEMER impulsó la adaptación y adopción de

tecnologías, mediante mecanismos como: la capitalización de las organizaciones empresariales para permitir la adquisición de nueva maquinaria y equipo, la gestión del conocimiento propio y la adquisición de mayor información por parte de los productores. No solo se consideraron las tecnologías de producción, sino también las administrativas, gerenciales, financieras, de planeamiento, de mercadeo y las comerciales.

El papel de los beneficiarios para el logro de los resultados

Los beneficiarios de PADEMER no fueron vistos como “beneficiarios” propiamente, sino como “socios” del proyecto. En un inicio eran sujetos pasivos que recibían asistencia técnica de las ONG, y posteriormente se convirtieron en sujetos activos capaces de formular sus propuestas, seleccionar y contratar oferentes de servicios. Además, muchos de los microempresarios exitosos del PADEMER han pasado a formar parte de “rutas de aprendizaje”², diseñadas para facilitar el intercambio directo de experiencias entre microempresarios y además participantes en los Comités Locales de Calificación (COLOCA) y en los Comités de Asignación de Recursos (CREAR). En estas instancias locales se analizan y califican las propuestas de apoyo que se presentan al Programa Oportunidades Rurales, lo cual constituye una nueva etapa del PADEMER.

2 Metodología que permite valorizar talentos locales y aprovechar sus capacidades como apoyo para capacitación y gestión del conocimiento. Está orientada a “aprender-viendo” y permite a los participantes tener contacto directo con empresas reales integradas por actores rurales en condiciones similares a las suyas.

Principales resultados³

Hasta finales del 2007, los principales resultados del proyecto habían sido:

- 43 014 nuevos empleos generados.
- 71% de aumento en los ingresos de las familias atendidas por más de dos años.
- 80% de las MER incorporan tecnologías de producción limpias.
- Formulación de políticas públicas para las MER.
- Establecimiento de dos rutas de aprendizaje como mecanismo para la gestión de conocimientos.
- 160 talentos locales (oferentes de servicios) identificados que apoyan la incorporación y adaptación de tecnología.
- Fortalecidas 159 asociaciones de MER, que reúnen a 3949 microempresarios, que establecieron órganos de dirección eficaces y transparentes así como comités de seguimiento participativo.
- 96% de las MER que recibieron la segunda fase de apoyo han accedido a mercados.
- 88% de las MER atendidas por el PADEMER aumentaron sus ventas y el 26% incrementó sus activos.
- Diez fondos rotatorios autogestionados administrados por las asociaciones de MER, cuyo capital total ascendía a US\$ 95 489 con reglamento definido.
- 148 asociaciones de MER identificaron y contrataron a sus proveedores de servicios tecnológicos en un contexto de competencia para la selección de los servicios que se necesitaban.

- Línea de crédito abierta a través de fondos de microcrédito y nueve operadores financieros adquirieron tecnologías de microcrédito rural.

Elementos para una potencial réplica en otros ámbitos

Se pueden rescatar varios elementos de este caso que podrían ser “replicados” en otros contextos. Dentro de los más sobresalientes se encuentran:

- El proyecto está visualizado como un proceso de mediano y largo plazo. Se considera que muchas de las MER requieren de fuertes transformaciones tanto en su estructura productiva como en sus procesos administrativos, gerenciales, organizativos y de actitudes, las que necesitan de tiempo para ser asimiladas e incorporadas eficientemente.
- Los fondos concursables por medio de los cuales se conceden los apoyos a las MER, que cuentan con comités regionales como mecanismo para seleccionar propuestas, permiten asegurar mejores resultados, debido a que las personas que califican los proyectos son conocedoras de la realidad y prioridades de cada zona.
- El otorgamiento de igual importancia a los aspectos productivos, administrativos, tecnológicos, socio-organizativos y comerciales y la clara identificación de oferentes de servicios locales en todas las áreas de intervención del proyecto.

3 Reseñados por el FIDA en la evaluación del Proyecto (2007)

- Los fondos rotativos que permiten la capitalización de las agroempresas, ya que facilitan recursos para compra de maquinaria y otros activos.
- La metodología para la definición de los criterios de selección de la tecnología por aplicar en cada uno de los emprendimientos⁴.
- El diseño e implementación de rutas de aprendizaje como instrumento formal de gestión del conocimiento que permite a los visitantes conocer y compartir con pares, innovaciones y mecanismos aplicados para alcanzarlas.
- El establecimiento de una cultura de calidad y formalidad en los productores, no como una imposición, sino como una necesidad sentida por ellos como resultado del intercambio con clientes y consumidores.

Experiencia para reducción y alivio de la pobreza –PRA– en Perú

El proyecto fue producto de un convenio suscrito entre la Confederación Nacional de Empresas Privadas (CONFIEP) del Perú y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) entre 1998 y 2001. A partir del 1° de abril del 2001, el PRA es ejecutado por la consultora Chemonics International Inc.

El programa se enmarca dentro de los objetivos estratégicos de desarrollo económico y lucha contra la pobreza,

específicamente en el marco de la política de apertura económica. El énfasis es crear condiciones propicias para el acceso de los productos peruanos a los mercados internacionales.

Estrategia de intervención y servicios

El proyecto trabaja a través de la estrategia de Centros de Servicios Económicos (CSE).



Foto: CENTA

4 Esta debe ser de fácil utilización, adecuada a los volúmenes que manejan, económica y eficiente.

► *Se busca que la empresa privada, mediana o grande se asocie con productores de pequeña escala: agricultores, artesanos, ganaderos, tejedores, productores de trucha, comunidades nativas, entre otros.*

Específicamente se trata de oficinas de promoción de negocios, cuya función es prestar y canalizar diversos servicios no financieros dirigidos a empresas privadas, empresas de comercialización y productores de pequeña escala urbanos o rurales, de cualquier sector productivo o de servicios, individuales o asociados, que se encuentran en corredores económicos seleccionados.

Su estrategia consiste en lograr que actividades productivas o de servicios de origen rural sean más rentables y sostenibles dentro de una lógica de mercado. Se busca que la empresa privada, mediana o grande se asocie con productores de pequeña escala: agricultores, artesanos, ganaderos, tejedores, productores de trucha, comunidades nativas, entre otros.

Los CSE prestan los siguientes servicios:

- Intermediación entre comprador y productor. Se hace énfasis en la necesidad de producir lo que se vende en vez de vender lo que se produce, mediante asistencia técnica y gerencial brindada a los productores locales interesados en atender esa demanda.
- Apoyo al establecimiento de conglomerados regionales, así como facilitación de las relaciones y la subcontratación de los pequeños y microproductores con el empresariado regional y nacional.

La secuencia de trabajo en cada caso incluye las siguientes etapas:

- a. La identificación de oportunidades comerciales, con base en las cuales se desarrollan perfiles de planes de negocios.
- b. La intermediación entre grandes o medianas empresas y los medianos y pequeños productores para buscar la creación de un consorcio que concrete el perfil del plan de negocios y trabaje en su desarrollo.
- c. El fortalecimiento de los productores de pequeña escala para satisfacer las demandas del mercado a través de la asistencia técnica directa.

Las necesidades de innovaciones tecnológicas se atienden a través de la contratación de expertos.

El papel de los beneficiarios

Los “beneficiarios” se convierten en socios de consorcios empresariales que desarrollan los planes de negocio, implementan las recomendaciones de los expertos para mejorar sus condiciones de producción y comercialización, y definen su relación con los medianos o grandes empresarios a través de celebración de acuerdos de agricultura por contrato o *joint ventures*. Los negocios se realizan sobre oportunidades reales y concretas y no sobre productos potenciales identificados en un documento de estudio de mercado.

Los “beneficiarios”, según el tipo de acuerdo que establezcan, pueden aportar al consorcio recursos financieros, tecnología,

semillas, tierra, asistencia técnica o mano de obra, entre otras contribuciones.

Principales resultados

La inversión total del proyecto desde su inicio en el 2001 hasta el 2007 ha sido de US\$14 millones. A finales de ese período, los principales resultados alcanzados fueron:

- 200 empresas articuladas que comprenden aproximadamente 47 000 pequeños productores nacionales en unas 75 líneas de productos o servicios.
- US\$211 millones en ventas, de los cuales US\$96 millones son exportaciones.
- 13 millones de nuevos jornales.
- US\$16 millones en inversiones en activo fijo.



Elementos para una potencial réplica en otros ámbitos

A continuación se presentan algunos elementos de este caso que se podrían aplicar en otros ámbitos:

- La identificación de “agentes económicos estrellas” capaces de aprovechar las ventajas comparativas de los territorios en los que se focaliza la intervención.
- Reconocimiento del eslabón empresarial privado interesado en efectuar negocios en las áreas seleccionadas, que actúa como agente dinamizador.
- El enfoque de atención a demandas del mercado como detonante de todos los procesos, que se concreta en planes de negocios.
- El concepto de corredores económicos, concebidos como espacios alrededor de vías de comunicación que unen

a centros de consumo y población de mediano tamaño con pequeños productores y que pueden considerarse una manifestación del enfoque de territorio.

- El modelo de CSE donde un gerente experto en comercialización propicia la relación de negocios entre empresas y productores de pequeña escala.
- El modelo de alianzas entre medianas y grandes empresas y de pequeños y medianos productores a través de *joint ventures* o agricultura de contrato.
- La estrategia de adopción de paquetes tecnológicos a través de la determinación de cuellos de botella y posterior contratación de expertos que implementan los cambios en cualquiera de los eslabones de la cadena.
- La visión de convertir a los “beneficiarios” en socios de negocios que se concretan a través de celebración de acuerdos de agricultura por contrato o *joint ventures*.

Experiencia nacional de frutas de El Salvador MAG-FRUTAL-ES

MAG-FRUTAL-ES es una iniciativa del Gobierno de El Salvador, impulsada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y ejecutada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con fondos provenientes de la privatización de ANTEL⁵, bajo la política de desarrollo y protección forestal.

El Programa FRUTAL-ES refleja en sus componentes: inteligencia de mercados, producción y tecnología, incremento y diversificación, poscosecha y agroindustria, material vegetativo de calidad, mercadeo, comercialización y gestión financiera.



El programa se enmarcó dentro de varias categorías de políticas: las dirigidas a promover las exportaciones, las que apuntan a la reconversión productiva, la reforestación y la innovación tecnológica. En ese marco, al programa MAG-FRUTAL-ES se le asignó como objetivo fomentar la reforestación por medio del desarrollo y fortalecimiento de los negocios de frutas tropicales priorizadas rentables y ambientalmente amigables, a través del fortalecimiento de cadenas competitivas, para aprovechar las oportunidades de mercado y generar fuentes de empleo e ingresos.

Estrategia de intervención y servicios

El Programa FRUTAL-ES fue concebido y es ejecutado con una visión de cadena que se ve reflejado en sus componentes: inteligencia de mercados, producción y tecnología, incremento y diversificación, poscosecha y agroindustria, material vegetativo de calidad, mercadeo, comercialización y gestión financiera.

La forma de operación de FRUTAL-ES incluye los siguientes pasos: la persona interesada en cultivar frutales se inscribe en el programa; los técnicos realizan un diagnóstico de las condiciones del interesado, presentan recomendaciones y elaboran un documento de pre-factibilidad

5 Administración Nacional de Telecomunicaciones de El Salvador.

técnica y económica. Con base en esta información, el productor toma la decisión de realizar la inversión con recursos propios o por medio de un crédito sustentado en el estudio; establece el cultivo y se le proporciona un programa de asistencia técnica en las fases de cultivo, cosecha y manejo poscosecha. Esta asistencia se brinda mientras que las plántulas de los frutales se ofrecen con un subsidio del 75% de su valor comercial.

Las variedades introducidas y nativas que se priorizaron en el programa cuentan con nichos de mercado definidos. Dentro de las primeras se destacan el aguacate, el coco, el limón pérsico, el mango y el marañón. Entre las variedades nativas, se trabaja con jocote, nance, níspero y arrayán.

Para facilitar la vinculación de los productores con los diferentes mercados (agroexportadoras, supermercados y agroindustrias), se aplican herramientas como foros de agronegocios, ruedas de negocios, ferias nacionales e internacionales, plataformas de exportación⁶ y degustaciones.

En el programa, la innovación tecnológica se relaciona principalmente con la utilización de material genético adaptado y mejorado y la agregación de valor mediante el desarrollo de productos agroindustriales con base en frutas nativas como jaleas, mermeladas, jugos clarificados, deshidratados y pulpas, entre otros. Para esto se han aplicado instrumentos como giras internacionales de observación, implementación de un Diplomado en Fruticultura por medio de la Universidad de El Salva-



Foto: CENTA

dor y visitas de expertos de otros países para preparar no solo a los técnicos de FRUTAL-ES, sino también a los productores y a otros profesionales y técnicos que trabajan en el tema.

El papel de los beneficiarios

El programa atiende directamente a productores pequeños y medianos que cumplen con exigencias tales como demostrar actitud para asumir riesgos, contar con cierto capital o tener capacidad de endeudamiento y estar dispuesto al cambio. Otros productores son atendidos de manera indirecta por ONG y proyectos a los que el programa les ha brindado asesoramiento técnico y capacitación⁷.

6 Para ello se cuenta con el apoyo técnico del Programa Interamericano de Comercio, Agronegocios e Inocuidad de los Alimentos del IICA.

7 Los beneficiarios indirectos cumplen con características definidas por las ONG que les prestan la asistencia técnica.

Principales resultados

La inversión total del programa de noviembre del 2000 a finales del 2007 ha sido de aproximadamente US\$6 millones aportados íntegramente por el Gobierno de El Salvador. Hasta la fecha, los principales resultados del proyecto se pueden resumir en los siguientes:

- 3125 pequeños y medianos productores de frutas a nivel nacional asistidos técnicamente.
- 37 viveros apoyados.
- Una asociación nacional de viveristas formada por 15 miembros.
- 7167 nuevas hectáreas de cítricos (limón pérsico principalmente) y aguacate.
- Sustitución paulatina de importación de algunas frutas (aguacate, limón y coco).
- Acceso a mercados internacionales.
- Influencia en programas de formación de recurso humano a nivel técnico y superior y producción de material técnico y pedagógico.
- Creación de organizaciones de productores.
- Producción de material técnico y pedagógico.
- Consecución de recursos del Fondo Bienes Públicos Regionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la ejecución del Programa para el Mejoramiento de la Competitividad de la Fruticultura en Centroamérica, diseñado principalmente sobre la base de la experiencia de FRUTAL-ES.

Elementos para una potencial réplica en otros ámbitos

Seguidamente se presentan algunos elementos relevantes de este caso que con las debidas adaptaciones se podrían replicar en otros contextos:

- El enfoque de cadena y la orientación hacia el mercado.
- La selección de productos o rubros productivos sobre la base de demanda en los mercados.
- El aprovechamiento de nichos de mercado como el de la nostalgia, el orgánico y el justo.
- La aplicación de metodologías como la de plataformas de exportación, giras de observación internacional, participación en ferias y ruedas de negocio, foros de agronegocios y contactos directos con los clientes.
- La conformación de organizaciones con varios tipos de productores con objetivos comunes que conforman en su interior redes de intercambio de experiencias, información y conocimiento.
- El apoyo a la elaboración de propuestas de pre-factibilidad para facilitar el acceso al crédito.
- Contar con un equipo técnico que posea experiencia y reconocimiento en cada uno de los componentes del programa.
- Los servicios del programa no son totalmente subsidiados. Aun cuando la asistencia técnica es gratuita, los beneficiarios pagan el 25% del valor de la planta y se responsabilizan con créditos, según condiciones especiales.



- El enfoque de diversificación y agregación de valor.
- Las giras de intercambio y las pasantías como mecanismo de apropiación de conocimientos por parte de los productores.
- La existencia de un marco de políticas generales y subsectoriales con instrumentos prácticos para su aplicación, que se van complementando en la medida en que se identifican limitantes y vacíos.
- El contar con la participación de la universidad, con el fin de cubrir las necesidades de formación de recursos humanos.
- El acercamiento con la banca privada en búsqueda de generar mayor conocimiento y confianza hacia la actividad frutícola.

Factores de éxito en las experiencias consideradas

El interés principal de las experiencias estudiadas ha sido promover y apoyar emprendimientos empresariales que atiendan las señales de los mercados, estrategia que se refleja de diversas formas:

- En el caso del PRA, el foco de los proyectos es el desarrollo de planes de negocios acordados entre empresas y pequeños o medianos productores.
- El enfoque de FRUTAL-ES gira en torno a variedades con potencial de mercado.

- En el caso de PADEMÉR, se apoyan proyectos que se seleccionan con criterios que incluyen potencial en los mercados y viabilidad económica.

Además, las iniciativas incluyen otros elementos de índole empresarial como la gestión de créditos, la innovación tecnológica, los servicios técnicos y la comercialización. En este contexto, los beneficiarios del programa desempeñan un papel activo. Seleccionan socios y acuerdan planes de negocios con ellos (PRA), eligen y contratan servicios técnicos (PADEMÉR), y en todos los casos efectúan inversiones y adquieren créditos para cubrirlas.

Las acciones de los programas no se limitan únicamente a las unidades empresariales como actores individuales y aislados, sino que consideran el fortalecimiento de sus relaciones con otros actores, ya sea con un enfoque de territorio o con una visión de cadenas agroproductivas. En la experiencia PADEMÉR, con un enfoque de territorio, se promueve la creación de redes empresariales, el desarrollo de servicios



locales de apoyo y la implementación de rutas de aprendizaje.

En el caso del PRA, se aplica el concepto de corredores económicos, que trata de articular productores localizados en zonas de alta pobreza con empresarios y mercados de ciudades medianas o grandes e incluso del exterior, cuyo eje articulador generalmente es una carretera. En la experiencia FRUTAL-ES, se aplica el concepto de cadenas y en ese sentido se consideran como beneficiarios del programa a viveristas, productores y agroindustriales.

Las tres experiencias analizadas se desarrollan en el marco de políticas públicas, con diferentes énfasis en cada uno: desarrollo rural, pobreza rural y generación de ingresos y empleos rurales (PADEMÉR y PRA); diversificación productiva y lucha contra la desertificación (caso FRUTAL-ES) y apertura comercial (PRA y FRUTAL-ES).

Varios instrumentos específicos han contribuido al logro de los resultados, entre los que se pueden señalar: líneas de crédito especializadas para microempresas rurales (PADEMÉR) y para la producción de frutas (FRUTAL-ES), mecanismos de promoción de las exportaciones (FRUTAL-ES y PRA) y fondos concursables para financiar proyectos de innovación tecnológica (FRUTAL-ES y PADEMÉR).

En dos experiencias (PADEMÉR y MAG-FRUTAL-ES), la participación del Estado a través de los ministerios de agricultura y ganadería ha sido clave, porque ha contribuido a gestionar y canalizar recursos, tanto externos como nacionales, y les ha brindado cierta sostenibilidad. Además, les ha permitido convertirse en una especie de “laboratorio de políticas públicas”.

En cuanto al nivel operativo, en todos los casos se han establecido unidades ejecutoras especiales, ya sea dentro de la propia institucionalidad pública (el PADEMÉR en el Ministerio de Agricultura de Colombia) o mediante operadores externos a los que se les otorga esta responsabilidad por medio de licitaciones (IICA en el caso de FRUTAL-ES y Chemonics Inc, en el del PRA).

Esas unidades ejecutoras tienen claros liderazgos con diferencias especiales:

- Son marcadamente gerenciales.
- Poseen una visión preponderantemente privada, en el caso del PRA.
- Su énfasis es en lo productivo, específicamente en FRUTAL-ES.
- Muestran sesgos hacia la gestión pública, en el PADEMÉR.

- Generan alto grado de compromiso en los equipos de trabajo y de confianza en los actores privados y continuidad en el cargo, en todos los casos.
- La dirección de los programas ha estado en una misma persona desde su inicio, en los tres casos.

En cuanto a la comercialización, existen diversos factores comunes:

- Enfoque de cadena y de mercado desde la formulación de las propuestas.
- Apoyo en identificación de mercados y en la vinculación de productores de pequeña escala con mercados a través de contactos directos o utilización de otras herramientas como participación en ruedas de negocio y ferias.
- Establecimiento de una cultura de calidad.
- Asesoramiento técnico directo en mejoramiento de procesos y productos.

Además, se destacan algunas estrategias e instrumentos particulares. En el PA-DEMER, por ejemplo, se desarrollaron giras de aprendizaje donde los productores conocieron personalmente casos exitosos de otros empresarios. En el PRA, se utilizó la estrategia de CSE, donde su gerente es un gestor de negocios que vincula a medianas y grandes empresas con productores de pequeña escala y facilita la relación entre los actores, genera confianza y los apoya técnicamente para que logren los resultados esperados. En el FRUTAL-ES, se utilizó la metodología de plataforma de exportación que prepara a productores para comercializar sus productos en mercados de Estados Unidos.



En relación con la innovación tecnológica, la asistencia para la adaptación, asimilación y aplicación de tecnologías ha sido clave para el éxito de los tres proyectos. El hecho de no experimentar y no comenzar de cero permitió a los productores ganar tiempo en la consecución de resultados.

Otras características diferenciadas que se destacan son: el realce del conocimiento práctico local, denominado “talento local”, además de las “rutas de aprendizaje” como mecanismo que permite a productores recién vinculados con el programa aprender haciendo y conocer experiencias exitosas de sus pares en otros lugares (PADEMER). Asimismo, se resalta la atención de demandas mediante especialistas en temas precisos (PRA y FRUTAL-ES).

Estas experiencias muestran grandes oportunidades para acelerar los procesos conducentes a vincular a los pequeños productores con los mercados y lograr su acceso con productos de calidad. Esto conduce a una significativa transición: **de productores beneficiarios a actores de negocios agrícolas**, cuyas decisiones girarán en torno a inversiones, alianzas, asociaciones, contratación de servicios, adopción de tecnologías, entre otras.

Bibliografía

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola). 2007. Evaluación de Proyecto. Programa de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural. Bogotá, Col.

_____; MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural); PADEMÉR (Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural). 2007. Proyecto PADEMÉR. Creando riqueza a través de la microempresa rural. Memorias de un Proyecto. Bogotá, Col.

FUNDE (Fundación Nacional para el Desarrollo); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2005. Sistematización de la experiencia del Programa Nacional de Frutas de El Salvador (FRUTAL-ES). San Salvador, Salv.

Lizarazo, MO. 2000. La experiencia del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural en la ejecución de programas de capacitación para las microempresas rurales. Bogotá, Col.

MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). 2004. Sistematización de experiencias. Lecciones aprendidas. Bogotá, Col.

_____. 2006. Los momentos del PADEMÉR. Aprendizajes para la consolidación de una política pública. Bogotá, Col.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2004. Programa Nacional de Frutas de El Salvador. Memoria de Labores 2000 – 2003. San Salvador.

_____. 2008. Presentación del Proyecto Nacional de Frutas de El Salvador –FRUTAL-ES. San Salvador.

PADEMÉR (Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural). 2006. Sistematización de experiencias exitosas: Apoyo a las iniciativas de ahorro y crédito de las organizaciones microempresariales. Bogotá, Col.

PRA (Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza). 2005. Boletín Informativo del Proyecto PRA. Lima, Perú.

_____. 2006. Boletín Informativo del Proyecto PRA. Lima, Perú.

_____. 2007. Boletín Informativo del Proyecto PRA. Lima, Perú.

RURALTER; Alianza de Aprendizaje Perú. 2007. Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú. Lima.

Résumé / Resumo / Abstract



Relier les petits producteurs au marché. Analyse d'expériences réussies en Amérique latine

L'un des nouveaux thèmes apparus dans les programmes de coopération technique des organismes nationaux et internationaux concerne la nécessité de faciliter la mise en relation réussie des petits producteurs avec des marchés dynamiques. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative du Forum mondial de la recherche agricole (GFAR) au sujet de cette question, nous avons analysé trois expériences de moyenne et de grande portée qui mettent en évidence l'impact des politiques publiques de trois pays. Il s'agit du Projet d'appui au développement de la microentreprise rurale (PADEMÉR) en Colombie, du Projet de réduction et d'allègement de la pauvreté (PRA) au Pérou et du Programme FRUTAL-ES, en El Salvador. Le présent article est une synthèse de l'étude, qui a conduit à la présentation d'une proposition de plan d'action pour l'Amérique latine et les Caraïbes (ALC) dans le cadre de la formulation du Programme de partenariat mondial (GPP) intitulé *Linking Farmers to Markets* (LFM) du GFAR.



Vinculando pequenos produtores com mercados. Análise de experiências bem-sucedidas na América Latina

Uma das ações emergentes nas agendas de cooperação técnica das instituições nacionais e dos organismos internacionais tem sido facilitar a vinculação bem-sucedida dos pequenos produtores a mercados dinâmicos. No contexto da implementação da iniciativa do Foro Global de Pesquisa Agropecuária (GFAR) sobre essa questão, foram analisadas três experiências de médio e longo alcance que refletem o impacto das políticas públicas em três países, a saber: o Projeto de Apoio ao Desenvolvimento da Microempresa Rural (PADEMÉR), na Colômbia, o Projeto de Redução e Alívio da Pobreza (PRA), no Peru, e o Programa FRUTAL-ES, em El Salvador. Este artigo constitui um resumo de um estudo cujo produto final foi a apresentação de uma proposta de plano de ação para a América Latina e o Caribe (ALC), no contexto da formulação do Programa de Parceria Global (GPP), sobre como vincular pequenos produtores ao mercado (LFM¹) do GFAR.



Linking small-scale farmers with markets

Successfully linking small farmers to dynamic markets is a topic that increasingly appears on the technical cooperation agendas of national and international organizations. In implementing the initiative of the Global Forum on Agricultural Research (GFAR) on this subject, three medium- and long-term initiatives were studied that reflect the impact of public policies of three countries: the Project to Support the Development of Rural Microenterprises (PADEMÉR), in Colombia; the Project to Reduce and Alleviate Poverty (PRA), in Peru; and the FRUTAL-ES Program of El Salvador. This article presents an overview of the study, which has resulted in a plan of action for Latin America and the Caribbean (LAC) being submitted as part of the GFAR's proposed Global Partnership Programme (GPP) on Linking Farmers to Markets (LFM).

1 *Linking Farmers to Markets*.