



El IICA ante el nuevo paradigma de la agricultura

- n **Crisis económica mundial y comercio agrícola: ganadores y perdedores**
- n **Las plataformas para la exportación de productos agroalimentarios**
- n **PRONAF: construcción de políticas agrarias en Brasil**
- n **Empresariedad agrícola: conceptos para modelar el desarrollo**



Presentación

4



El compromiso del IICA
ante el nuevo paradigma
en la agricultura de
las Américas

6



**Crisis económica mundial
y comercio agrícola:**
ganadores y perdedores en
América a finales del 2008

33



CRÉDITOS

- **Coordinación:** Federico Sancho
- **Edición:** Olga Patricia Arce
- **Diseño y diagramación:** Ana Catalina Lizano
- **Traducción:** Servicio de Idiomas
- **Impresión:** Imprenta IICA, Sede Central

Autores en esta edición: Víctor Villalobos, Hugo Chavarría, Daniel Rodríguez, Carlos Guanziroli, Carlos Basco, Federico Sancho.

Comité Editorial: James French, Carlos Jara, Rafael Trejos, Ricardo Molins, Miguel García, Antonio Donizeti y Gustavo Cárdenas.

Fotografías: Photos.com, Shutterstock, USDA, CENTA-El Salvador, Oficina del IICA en Nicaragua.

ISBN: 978-92-9248-281-7

Acceso de productos agroalimentarios de América Latina y el Caribe a los mercados internacionales.

La experiencia de las plataformas para la exportación

31



Construcción de políticas agrarias en Brasil: el caso del Programa de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF)

44



La empresarialidad agrícola y rural: conceptos para modelar el desarrollo

64

Luego de la reciente crisis mundial, los países en general presentaron al cierre del 2009 cifras menos favorables en términos de su producción, inversión y consumo comparados con el inicio de siglo. No obstante, la agricultura demostró su capacidad para enfrentar dicha crisis, pues importantes sectores agroproductivos de la región se vieron beneficiados de una escalada de sus precios, mientras otros, frente a los eventuales riesgos, revaloraron sus modelos de negocios, formas de producción y comercialización para intentar hacer de su actividad un negocio más lucrativo. Lo anterior evidencia que el cambio, producto de la oportunidad o de la necesidad, promueve la apertura de pensamiento para decir y actuar de manera diferente.

En tiempos de post-crisis, las lecciones aprendidas y posibles rutas de acción son muchas. Lo complejo recae en los procesos de decisión, articulación y operación que enfrenta no solo el sector privado, sino también el sector público como brazo de apoyo a la producción nacional.

El factor vulnerabilidad continuará presente por varios años y tendremos que sobrevivir con él como parte de la ecuación agrícola, pero con más fuerza en los países importadores de alimentos. Además, la polarización en las agriculturas del he-

misferio cada vez es más evidente. A nivel mundial, mientras unos ganan mucho de la misma agricultura, otros se han estancado o pierden la perspectiva de los destinos del agro y de sus agricultores. Frente a estos escenarios de inestabilidad y heterogeneidad, los países consumidores netos se exponían a niveles de inseguridad alimentaria y pobreza económica mayores que afectarían irreversiblemente la salud y la educación de sus habitantes en el corto y largo plazo.

Lamentablemente, las constantes preocupaciones por un mundo con hambre y desnutrido no han sido elementos suficientes para darle a la agricultura la importancia que merece. Incluso otras crisis, como la energética y la climática, sumarían poco a esos argumentos y a la urgencia por atender la seguridad alimentaria de manera integral, si no hay hechos concretos como más inversiones, más generación de conocimiento y modernización institucional.

La agricultura, vista como prioridad para la solución de estos problemas, requiere ser abordada desde un nuevo ángulo, moderno e integral, acorde con nuestras realidades, las cuales han variado significativamente. Por lo tanto, se requiere construir un nuevo paradigma que responda con pertinencia a las demandas de la agricultura



actual y del futuro. No podemos perder de vista que los territorios rurales constituyen el lugar principal donde se concentran los mayores niveles de pobreza y de donde surgen las expectativas prometedoras de un desarrollo sustentable.

Precisamente, el IICA inicia una nueva gestión administrativa de manera realista ante los retos de la agricultura. Esto demanda acciones: modernización institucional, mejores estrategias de seguridad alimentaria y mecanismos de protección social, nuevos servicios hacia los agricultores, más generación e intercambio de conocimiento técnico científico, más agro-empresas sostenibles, innovaciones y patentes agrícolas y una mejor atención a actores, como emprendedores, pequeños y medianos empresarios.

La presente edición de **COMUNICA** muestra esa tendencia hacia nuevas formas de ver la agricultura, más allá de los conceptos típicos que se han manejado desde hace varias décadas. Se despliegan diversos temas de interés para el Instituto, así como un panorama de los efectos de la reciente crisis económica mundial y de comercio agrícola.

Asimismo, se expone la experiencia para fortalecer las capacidades de los agronegocios de

pequeñas y medianas agroempresas, la cual ha contribuido a diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias. Este tema se fortalece con una experiencia más desde Brasil, a partir del Programa de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF), el cual puede servir de modelo para incrementar las alternativas que solidifiquen el agro desde las comunidades rurales de las Américas.

Para unirse a este encadenamiento de temas que sustenta el nuevo paradigma en la agricultura, en esta edición se incorpora el tema de la empresariedad agrícola y rural, cuyos conceptos permiten incentivar a los sectores productivos y su institucionalidad de apoyo a mejorar sus estrategias y visiones para desarrollar acciones concretas que benefician a los pequeños y medianos productores agropecuarios.

COMUNICA, disponible también en el sitio web www.iica.int, constituye un espacio para exponer nuevas propuestas, experiencias e ideas generadoras para que los tomadores de decisión del hemisferio cuenten con herramientas útiles y actuales acerca del agro, la competitividad y el desarrollo sustentable de sus pueblos.



El compromiso del IICA ante el nuevo paradigma en la agricultura de las Américas

Víctor Villalobos A.¹

El papel de la agricultura

Hemos comprobado la capacidad del sector agropecuario para superar algunos de los problemas más acuciantes de este siglo: la pobreza, el hambre, la desigualdad y el cambio climático. Incluso, hemos visto con tristeza cómo una sociedad con hambre es presa fácil de la inestabilidad y la ingobernabilidad. Sin embargo, la agricultura, en medio de

estas condiciones, sigue siendo la actividad más importante en la mayoría de los territorios rurales de las Américas y es piedra angular para el logro de un bienestar rural generalizado.

En la más reciente crisis, este sector mostró un buen desempeño, donde las inversiones en la producción de alimentos y materias primas, así como en las

¹ Director General del IICA, victor.villalobos@iica.int

► *Instrumentar este nuevo paradigma en la agricultura requiere adquirir una conciencia colectiva con visión integral, inclusiva y armoniosa, que promueva la participación de todos, desde las experiencias generadas de las propias realidades de los países del hemisferio.*

cadenas de valor al agro, seguramente ya retribuyen a quienes sin dudar apostaron por la agricultura de América Latina y el Caribe.

Además de los buenos negocios, no podemos olvidar que el sector agropecuario tiene un innegable sentido de responsabilidad social que debemos atender: la pobreza y la desigualdad, las cuales afectan a la mayoría de los países del hemisferio y son más evidentes en el sector rural (Cuadro 1). Más del 60% de los pobres de la región viven en las zonas rurales, por lo que invertir en agricultura también es invertir en aquellos sectores donde existen mayores necesidades.

El reto para los gobiernos de los Estados Miembros y para las instituciones internacionales que les apoyamos es muy claro: producir más y mejor en el campo e incorporar segmentos cada vez mayores de la población rural a las cadenas de valor y mejorar sus ingresos. Es impostergable asumir este compromiso con los objetivos del desarrollo agropecuario y rural, orientados a alcanzar la competitividad y la sustentabilidad de la agricultura de las Américas.

Un nuevo paradigma para la agricultura

El mundo requiere de un nuevo paradigma que torne más eficiente y

Cuadro 1. América Latina: pobreza nacional según área geográfica.

Años	Pobreza nacional	Total de área urbana	Total de área rural
1980	40,5	29,8	59,8
1986	43,3	35,5	59,9
1990	48,3	41,4	65,4
1994	45,7	38,7	65,1
1997	43,5	36,5	63,0
1999	43,9	37,2	63,7
2002	44,0	38,4	61,8
2005	39,8	34,1	58,8
2006	36,3	31,0	54,0
2007	34,1	28,9	52,1
2008	33,0	27,6	52,2

Fuente: CEPAL STAT (CEPAL, División de Estadística y Proyecciones Económicas Unidad de Estadísticas Sociales), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

competitiva la actividad agrícola, que haga un uso racional de los recursos naturales e incluya a la agricultura de pequeña escala en sus beneficios. Instrumentar este nuevo paradigma en la agricultura requiere adquirir una conciencia colectiva con visión integral, inclusiva y armoniosa, que promueva la participación de todos, desde las experiencias generadas de las propias realidades de los países del hemisferio. Este nuevo paradigma se apoya en las siguientes variables:

- Los tiempos actuales demandan un “multi-lateralismo moderno” basado en una agenda común,

► *El mundo requiere de un nuevo paradigma que torne más eficiente y competitiva la actividad agrícola, que haga un uso racional de los recursos naturales e incluya a la agricultura de pequeña escala en sus beneficios.*



el compromiso de “nuestros países con estándares comunes en materia de democracia, derechos humanos, seguridad y desarrollo” y la forja de “las redes y mecanismos que lo apoyen”. Vemos la cooperación internacional como un bien público ofrecido a todos, sin condicionantes de ninguna especie y entregada de manera oportuna y eficaz para resolver las principales limitaciones en cada uno de los países. También es el medio que facilita la adopción de otras estrategias mayores y de naturaleza bilateral, regional o hemisférica que en definitiva deben dirigirse principalmente al fortalecimiento del entorno rural como espacio propicio para evidenciar políticas agrícolas más justas para sus habitantes.

- La agricultura es y continuará siendo **estratégica** para todos los países y sus sociedades, sin importar su nivel de desarrollo o su condición económica. Sin embargo, hay que reconocer que el paradigma de la revolución verde, sobre el cual ha funcionado la producción agrícola durante las últimas décadas, está agotándose.
- Como catalizador del desarrollo, la agricultura se debe apoyar en **políticas públicas adecuadas**, en mejores prácticas y sobre todo en **mayor inversión para su desarrollo**. No solo debemos incrementar la inversión agrícola y rural y mejorar su eficiencia, sino también asegurar la reducción de la pobreza mientras aumentamos la producción.
- Dentro de las prioridades de inversión, la **tecnología apropiada y su aplicación** deben ocupar los primeros lugares. Es clara la tendencia a nivel mundial

de una brecha cada vez mayor entre países de renta baja y países de renta media con respecto a la inversión en investigación agrícola. Es lamentable que países con mayores niveles de pobreza también sean los que menos capacidad tienen para la investigación y el desarrollo tecnológico, lo cual repercute en los niveles de innovación requeridos en la agricultura, necesarios no solo para satisfacer las demandas de alimentación de más de 9,2 mil millones de personas a nivel mundial en el 2050, sino también para mejorar la calidad de vida de más de 600 millones de personas en países en vías de desarrollo que continuarán sufriendo hambre en el 2015 (aunque se alcancen los Objetivos de Desarrollo del Milenio).

- Con el crecimiento de la población, la **seguridad alimentaria y nutricional** seguirá estando en el foco de atención de las políticas nacionales e internacionales en los próximos años. En efecto, la situación tendería a agravarse en el futuro si no se logra obtener una respuesta asertiva en las políticas de producción de largo plazo, tanto desde la disponibilidad como del acceso por parte de la población. Las Américas cuentan con el potencial (recursos naturales y biodiversidad) para atender la necesidad mundial por mayores cantidades de alimentos y materias primas. Aprovechar la oportunidad de constituirse en un sitio estratégico para la seguridad alimentaria del planeta representa un reto de gran envergadura para nuestra agricultura.
- Para obtener provecho de las oportunidades y continuar siendo una

región con el potencial para garantizar la seguridad alimentaria desde nuestros países, debemos hacer un esfuerzo mayor por incrementar los rendimientos mediante un uso más racional del agua y el suelo. No podemos perder de vista que la agricultura también es la actividad más claramente relacionada con la existencia y disponibilidad de los **recursos naturales y de condiciones climáticas** apropiadas. Paradójicamente los modelos de producción predominantes impactan negativamente al ambiente y, a su vez, sus cambios afectan las condiciones para la producción agrícola. Estas dos situaciones: menor disponibilidad de recursos y mayor variabilidad climática, ponen a la agricultura en una encrucijada y la presionan a encontrar nuevas formas de producción, en respuesta a los cambios climáticos y al mismo tiempo amigables con el ambiente.

La agricultura es y continuará siendo estratégica para todos los países y sus sociedades, sin importar su nivel de desarrollo o su condición económica.



- Es preciso desarrollar el **gran mercado agropecuario** que puede ser nuestro continente. Debemos aprovechar la interacción hemisférica, eliminar las desigualdades internas y las asimetrías regionales, dar oportunidades a todos, canalizar mayor inversión en el sector y ampliar las capacidades institucionales. De igual forma, en este gran mercado todos deben ser



Es necesario, por lo tanto, disponer de políticas de Estado para la agricultura y el desarrollo rural, donde los actores públicos, privados, academia y sociedad civil puedan actuar de una manera colectiva, según el nuevo paradigma y no bajo las formas cortoplacistas, desfragmentadas y poco sostenibles.

capaces de participar activamente y disminuir la brecha a partir de las estrategias colaborativas entre los diferentes sectores, con el fin de brindar oportunidades de crecimiento comercial también a los grupos más vulnerables de nuestros pueblos.

- Los países requieren lograr un desarrollo competitivo e inclusivo

de la agricultura, que incremente la oferta alimentaria en un marco de eficiencia económica, fortalezca los sistemas agrícolas para satisfacer la demanda en cantidad, calidad y tiempo, pero que incluya en los beneficios a todos los segmentos de la sociedad, sean productores o consumidores, de manera sustentable y con capacidad de adaptarse a las condiciones variables de toda índole. Para ello se necesitan construir políticas integrales que permitan mejorar la equidad y la calidad de vida de los habitantes del medio rural, acompañados de estrategias inclusivas que promuevan el desarrollo de sus capacidades y el fomento de la participación de los sectores público y privado.

Desafíos del nuevo paradigma

Ante las variables expuestas en el apartado anterior, el IICA ha dispuesto trabajar en una agenda común que contemple:

- Conceder a la agricultura un papel privilegiado en las políticas de desarrollo para incrementar la productividad.
- Mantener su compromiso con la seguridad alimentaria.
- Incrementar las inversiones en investigación agrícola, mediante la generación de tecnologías apropiadas e innovaciones necesarias para lograr mayores niveles de productividad, valor agregado e ingresos en el campo.
- Fortalecer las políticas incluyentes de desarrollo rural.
- Adquirir el compromiso con la defensa indeclinable de modelos sustentables de desarrollo.
- Posicionar en las agendas de política exterior el tema de la agricultura, mediante una red de cooperación de mayor utilidad para alcanzar los objetivos de desarrollo que todos compartimos.

Hay que recalcar que para nuestras poblaciones es fundamental pasar de una concepción de “políticas agrícolas” a una de “políticas para la agricultura”; es decir, tener una visión más amplia que trascienda lo tradicionalmente considerado “sectorial”. Por eso hemos insistido en que las políticas para una

agricultura competitiva, incluyente y sustentable, no pueden considerarse como responsabilidad exclusiva de los Ministerios de Agricultura, sino de todos sectores y actores involucrados. Es necesario, por lo tanto, disponer de políticas de Estado para la agricultura y el desarrollo rural, donde los actores públicos, privados, academia y sociedad civil puedan actuar de una manera colectiva, según el nuevo paradigma y no bajo las formas cortoplacistas, desfragmentadas y poco sostenibles.

Menor disponibilidad de recursos y mayor variabilidad climática, ponen a la agricultura en una encrucijada y la presionan a encontrar nuevas formas de producción, en respuesta a los cambios climáticos y al mismo tiempo amigables con el ambiente.



El IICA logrará influir en el desarrollo de este nuevo paradigma para la agricultura, con el firme propósito de responder al agotamiento del modelo post-revolución verde y al crecimiento de las demandas que ponen en riesgo la seguridad alimentaria en las próximas décadas y la calidad y cantidad disponible de los recursos naturales. La inversión, el desarrollo de tecnologías apropiadas, la inclusión de pequeños productores, las buenas prácticas agrícolas, entre otros, serán factores claves para construir este paradigma de desarrollo por el bienestar generalizado de las Américas.

Crisis económica mundial y comercio agrícola: ganadores y perdedores en América a finales del 2008

Hugo Chavarría Miranda¹

Resumen

El escenario de volatilidad e incertidumbre generado al inicio de la recesión económica mundial ocasionó una caída en el ritmo de crecimiento de la producción y el comercio mundial. Sin embargo, durante el 2008, los mercados agrícolas aún experimentaban un crecimiento vertiginoso en sus transacciones y en los niveles de precios de sus principales *commodities*. Esta situación, junto con las bajas elasticidades ingreso (o precio) de la demanda de las exportaciones agrícolas, generó que, a diferencia del resto de sectores de la economía, la tasa de crecimiento del valor de las exportaciones mundiales agrícolas durante el período 2006-2008 casi duplicara su crecimiento anual en comparación con el 2003-2006. Este comportamiento tuvo impactos diferenciados en América. Mientras los países importadores netos agrícolas experimentaron un mayor deterioro en su déficit comercial agrícola, los exportadores netos agrícolas incrementaron su superávit en este mismo período. Con el fin de identificar las causas que originaron ganancias o pérdidas en el comercio internacional agrícola en los países de América durante los primeros dos años de recesión económica, en este artículo se explica el comportamiento de las exportaciones agrícolas y de los términos de intercambio agrícolas a partir de ciertas variables explicativas: los precios internacionales de los *commodities* agrícolas, la composición de las canastas agrícolas de exportación e importación, el nivel de apertura agrícola de los países, el grado de diversificación de las exportaciones agrícolas de los países y la consolidación de los tratados de libre comercio con los principales socios comerciales.

¹ Especialista en Análisis Estratégico para la Agricultura, hugo.chavarria@iica.int



Palabras clave: *comercio internacional, mercados, precios, productos agrícolas, exportaciones, importaciones, situación económica, crisis económica, América Latina.*

Introducción

En diciembre del 2008, la crisis económica estaba en su mayor apogeo. El mundo se encontraba en un escenario marcado por la incertidumbre y la volatilidad de los mercados. Para finales de ese año, la tasa de crecimiento de la producción total de bienes y servicios per cápita mundial había caído a menos de 1%, después de crecer a tasas mayores al 3% durante los años 2006 y 2007. Además, la volatilidad de los precios de los *commodities* agrícolas y combustibles, la caída en el ingreso y las perspectivas negativas ocasionaron que cayera la tasa de crecimiento de los principales agregados económicos mundiales, incluidos el gasto en consumo y la formación de capital bruto.

Si bien América Latina estuvo mejor preparada que en ocasiones anteriores para enfrentar una crisis económica, debido a las reformas económicas de las dos décadas anteriores, esto no impidió que su situación macroeconómica se viera impactada. Por ejemplo, la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) per cápita se redujo a 3% en el 2008, después de haber crecido en más del 5% durante el 2007. De igual manera, para finales del 2008, se había estancado el crecimiento de la inversión y se había reducido en más de 3% la tasa

de crecimiento del gasto en consumo en comparación con el año anterior. Estas reducciones en la producción, la inversión y el gasto tuvieron un impacto significativo en el comercio internacional, lo cual se evidenció mayormente a finales del 2008 y durante todo el 2009.

Con base en las estadísticas de comercio más recientes de las Naciones Unidas (2008), en el presente documento se analiza el desempeño comercial agrícola de los países del hemisferio en el punto más álgido de la recesión económica (finales del 2008) y se identifican sus principales factores explicativos. Para esto, se plantearon varias preguntas:

- ¿Cuál fue el desempeño comercial agrícola de América en comparación con el mundo?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que explicaron el desempeño comercial agrícola del hemisferio?
- ¿Cuáles fueron los factores que explicaron las ganancias o pérdidas netas del comercio internacional agrícola que experimentaron los países?

El desempeño comercial agrícola de América con respecto al mundo...

Luego de seguidas inestabilidades en los mercados agrícolas, inmobiliarios y financieros, los años 2007 y 2008 fueron especialmente duros para las exportaciones mundiales de mercancías, las cuales llegaron a crecer 16% como promedio anual, después de que habían experimentado un crecimiento a tasas anuales mayores del 20% durante los años 2003-2006.

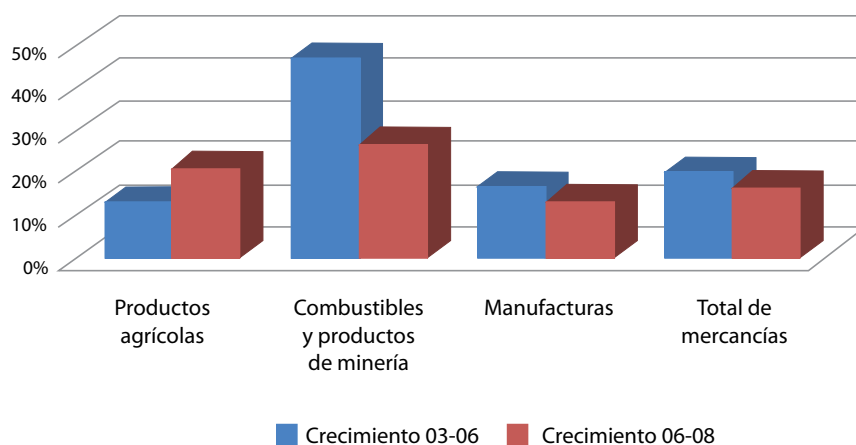
Inmerso en este turbulento escenario, se encontraba el comercio mundial de bienes agrícolas, el cual para el 2008 enfrentaba altas volatilidades en los precios internacionales, caídas en el inventario de granos y cereales, y grandes capitales especulativos en los mercados. Aun así, para finales del 2008, la agricultura fue el único sector económico, cuyo ritmo de crecimiento

del valor de las exportaciones totales aumentó. De hecho, la tasa de crecimiento anual del valor de las exportaciones agrícolas mundiales durante el período 2006-2008 (21,18%) casi duplicó su crecimiento anual en relación con el período 2003-2006 (12,73%).

Esto ocasionó que a finales del 2008, el valor de las exportaciones agrícolas mundiales tuviera el mayor ritmo de crecimiento anual entre todos los sectores, solamente superado por el sector de minería y combustibles, lo cual sobrepasó en más de 4% el crecimiento anual de las exportaciones totales de mercancías (Figura 1).

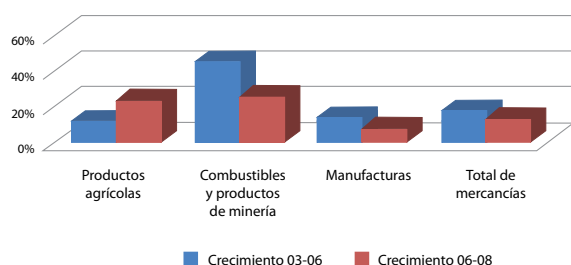
Como se puede observar en las figuras 2 y 3, este comportamiento fue más notorio en América y específicamente en América Latina y el Caribe (ALC), pues mientras el ritmo de crecimiento del valor de las exportaciones del resto de sectores económicos caía vertiginosamente durante el período

Figura 1. Crecimiento de las exportaciones del mundo por sectores económicos.



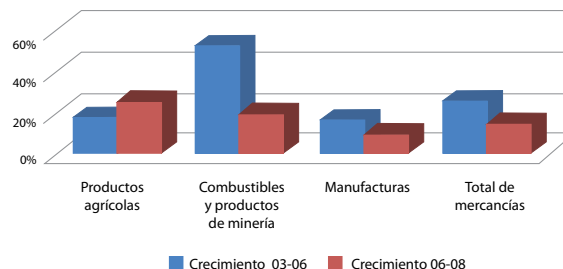
Fuente: Elaboración del autor con base en datos de la OMC (en línea).

Figura 2. Crecimiento de las exportaciones de América por sectores económicos.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de OMC (en línea).

Figura 3. Crecimiento de las exportaciones de América Latina y el Caribe por sectores.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de OMC (en línea).

2006-2008 en comparación con el 2003-2006, el ritmo de crecimiento anual del valor de las exportaciones agrícolas pasó de 17,53% durante el 2003-2006 a 25,07% en el 2006-2008. Para finales del 2008 y tras dos años de inestabilidad en los mercados, la tasa

de crecimiento del valor de las exportaciones totales agrícolas en ALC era la mayor entre todos los sectores y superaba en más de 10% al ritmo de crecimiento anual del valor de las exportaciones totales de mercancías.

Parte de la explicación de este comportamiento tiene su origen en tres puntos básicos:

1. El incremento en los precios internacionales de los *commodities* agrícolas experimentado en el segundo semestre del 2007 y el primer semestre del 2008 hizo que, aunque todos los sectores productivos hubieran exportado el mismo volumen, el valor de las exportaciones agrícolas habría crecido en mayor proporción que las exportaciones de cualquier otro sector.
2. Incluso en tiempos de recesión económica, la elasticidad ingreso (o precio) de la demanda de las exportaciones agrícolas es menor que la del resto de sectores económicos, por lo que el consumo de bienes agrícolas responde en menor medida a los cambios en el ingreso de los mercados de destino. Esta situación provocó que mientras el consumo de combustibles o manufacturas redujera su ritmo de crecimiento como consecuencia de la caída en el ingreso y las perspectivas negativas, aumentó el ritmo de crecimiento del consumo de productos agrícolas.
3. Además de las menores elasticidades de los productos agrícolas, algunos autores ligan este comportamiento con dos hechos complementarios: a) en vista de que transcurrió muy poco tiempo desde el inicio de la crisis (2007 y 2008), según los últimos datos disponibles para el análisis, muchos de los consumidores no habían variado sus gustos y preferencias, lo cual generó que mantuvieran los mismos niveles de consumo de productos agrícolas que en el período de pre-crisis; y b) la reducción en el ingreso de las familias motivó un aumento del consumo de alimentos preparados en el hogar, lo cual redujo el consumo de alimentos procesados o en restaurantes.

La crisis acentuó las disparidades en América...

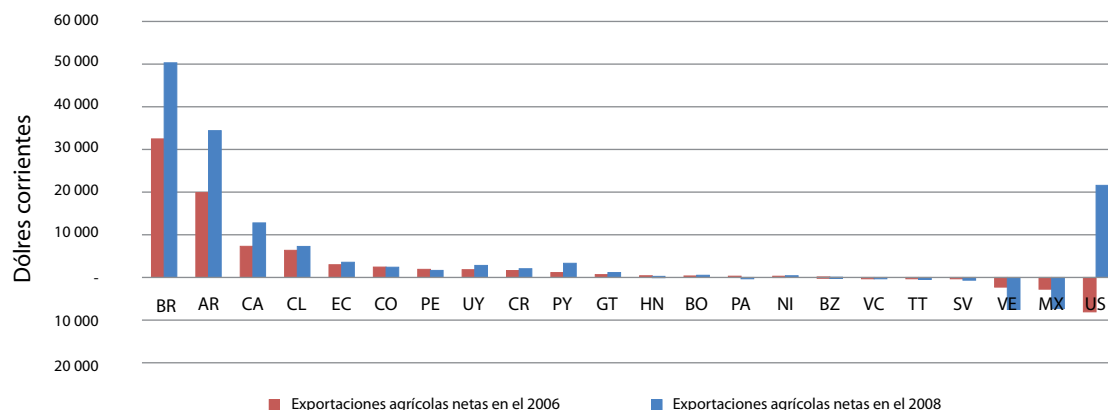
Aun cuando las exportaciones agrícolas de América mostraron un mejor desempeño que las exportaciones agrícolas mundiales durante los dos primeros años de la recesión económica, internamente se presentaron grandes disparidades.

En términos generales, mientras los países exportadores netos agrícolas aumentaron el superávit de su balanza comercial agrícola a finales del 2008 (en comparación con los

valores del 2006), los países importadores netos agrícolas experimentaron un mayor deterioro en su déficit comercial agrícola en el mismo período (Figura 4).

Como se muestra en la Figura 5, el mayor impacto negativo estuvo concentrado en México, Venezuela y Panamá, donde el deterioro en los términos de intercambio agrícola (TI agrícola)² estuvo acompañado por un mayor crecimiento del valor de las importaciones agrícolas (en comparación

Figura 4. Exportaciones agrícolas netas entre el 2006 y el 2008 (en dólares corrientes).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de COMTRADE.

² Este indicador denominado “términos de intercambio agrícola” es producto de una metodología construida por el IICA para analizar la evolución de los precios de la canasta de bienes agrícolas exportados en relación con los precios de la canasta de bienes agrícolas importados. A manera de ejemplo, si los precios de la canasta agrícola de exportación de un país aumentaran en mayor medida con respecto a los precios de su canasta agrícola de importación, el poder adquisitivo de cada unidad agrícola exportada habrá aumentado, lo que se refleja también en un aumento de los TI agrícola.



con el valor de las exportaciones agrícolas) durante el período 2006-2008. Esto ocasionó que al final del 2008 México y Venezuela se convirtieran en los principales importadores netos del hemisferio.

Como la gran excepción entre los países importadores netos agrícolas, sobresale Estados Unidos, quien pasó de ser el principal importador neto agrícola del hemisferio en el 2006, a convertirse en el tercer exportador neto agrícola del hemisferio en el 2008.

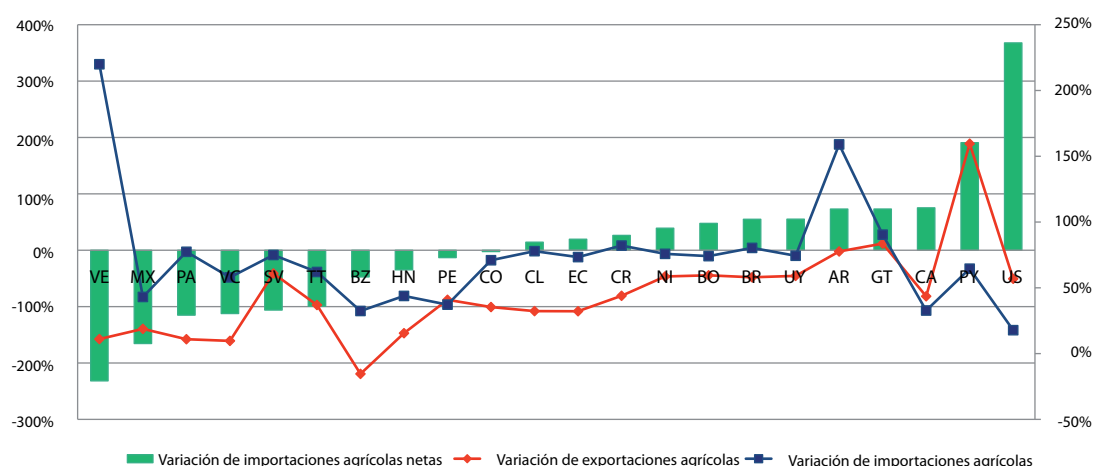
Como la gran excepción entre los países importadores netos agrícolas, sobresale Estados Unidos, quien pasó de ser el principal importador neto agrícola del hemisferio en el 2006, a convertirse en el tercer exportador neto agrícola del hemisferio en el 2008 (Figura 4). Como se muestra en la Figura 6, el extraordinario salto de este país se logró gracias a que incrementó sus TI agrícola, a la vez que el valor de sus exportaciones agrícolas (57% para el período 2006-2008) creció más que el valor de sus importaciones agrícolas (18%).

Otro país que logró grandes ganancias comerciales agrícolas durante esos dos años fue Paraguay, donde el incremento

en los términos de intercambio estuvo acompañado de un mayor crecimiento del valor de las exportaciones agrícolas, al igual que Estados Unidos.

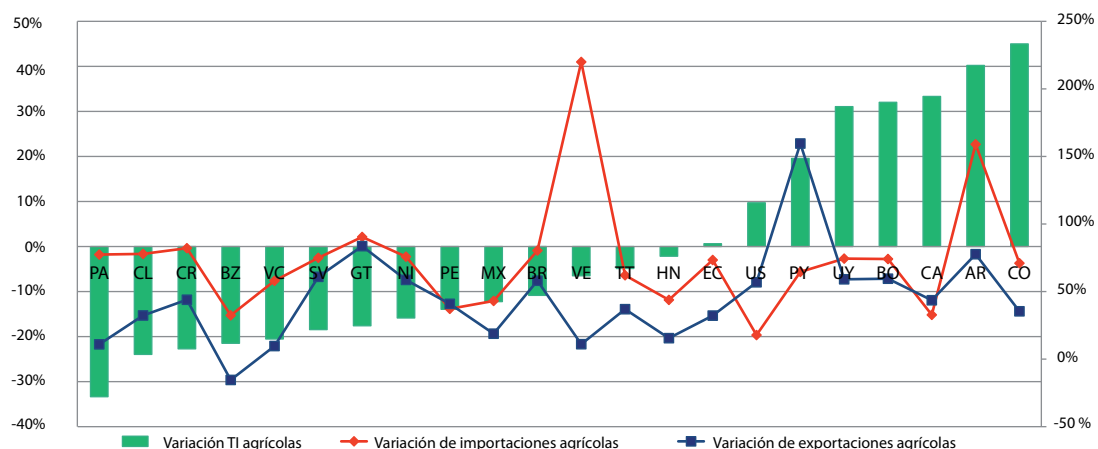
Además de Estados Unidos y Paraguay, el resto de países que resultaron ampliamente beneficiados comparten la característica de haber sido exportadores netos agrícolas antes de la recesión económica (2006). Sin embargo, el incremento del valor de las exportaciones agrícolas netas de estos países durante el período 2006-2008 se vio reducido, debido a que el crecimiento en los precios de sus exportaciones agrícolas no estuvo acompañado por un incremento significativo en las cantidades exportadas (o viceversa).

Figura 5. Variación porcentual de las exportaciones agrícolas, las importaciones agrícolas y las exportaciones agrícolas netas (2006-2008).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).

Figura 6. Variación en los TI agrícolas, las exportaciones e importaciones agrícolas durante el período 2006-2008.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).

► *Sus condiciones agroecológicas, aunadas a la inversión en tecnología, han provocado que países como Estados Unidos, Argentina, Brasil y Canadá concentren más del 90% de la producción de cereales y más del 92% de la producción de cultivos oleaginosos primarios de América.*

agrícola; sin embargo, el crecimiento del valor de sus exportaciones agrícolas prácticamente igualó el crecimiento del valor de sus importaciones agrícolas. Esto indica que sus cantidades exportadas aumentaron en menor medida que sus cantidades importadas.

Por ejemplo, Argentina, que presentó uno de los mayores incrementos de los términos de intercambio agrícolas durante el período 2006-2008, vio cómo el crecimiento del valor de sus importaciones agrícolas superaba por mucho el crecimiento del valor de las exportaciones agrícolas, lo cual está explicado por un aumento significativo en las cantidades importadas y/o una reducción en las cantidades exportadas (Figura 6).

Este mismo comportamiento fue experimentado en menor medida por Canadá, Bolivia y Uruguay, quienes incrementaron sus términos de intercambio

Por el contrario, mientras los términos de intercambio agrícola disminuyeron en Brasil, las cantidades agrícolas exportadas aumentaron significativamente más que las cantidades importadas, ya que el valor de las exportaciones agrícolas totales aumentó en mayor medida que el valor de las importaciones agrícolas. La mejora en los términos de intercambio agrícola en Argentina y el consecuente deterioro en Brasil se explican principalmente por el estrepitoso aumento en el precio del trigo exportado desde Argentina, ya que este producto constituye cerca de una cuarta parte de las importaciones totales agrícolas de Brasil.

Causas de las ganancias o pérdidas netas en el comercio internacional agrícola a la mitad de la recesión económica mundial

Para identificar y analizar las causas que originaron la generación de ganancias o pérdidas en el comercio internacional agrícola durante los primeros dos años de recesión económica, se estudiaron diversas variables que podrían explicar las diferencias del comportamiento de las exportaciones agrícolas y de los términos de intercambio agrícolas entre un período de pre-crisis (2006) y el período de mayor efervescencia (2008).

Entre estas variables explicativas, se incluyeron el comportamiento de los precios internacionales de los *commodities* agrícolas, la composición de las canastas agrícolas de exportación e importación, el nivel de apertura agrícola de los

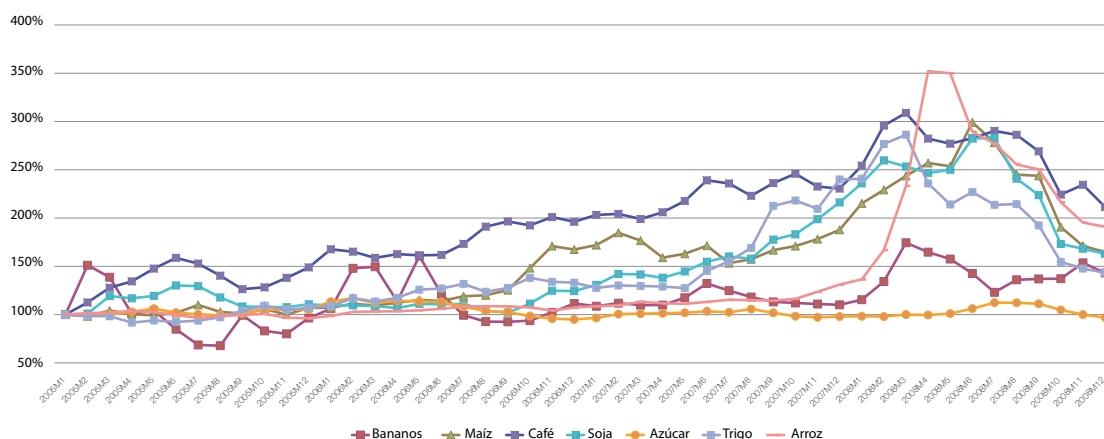
países, el grado de diversificación de las exportaciones agrícolas de los países y la consolidación de los tratados de libre comercio con los principales socios comerciales como mercados de destino para las exportaciones agrícolas.

a. La estructura productiva agrícola de los países del hemisferio

Con el objetivo de aprovechar sus ventajas comparativas, la mayoría de los países de América ha realizado esfuerzos para potenciar la producción de aquellos bienes agrícolas que cuentan con mejores condiciones agroecológicas, de mercado, comerciales, tecnológicas, entre otras.

Gracias a estos esfuerzos, los países de las regiones Norte y Sur del hemisferio han consolidado, a lo largo de los años, una fuerte estructura productiva basada en cereales y

Figura 7. Evolución de los índices de precios internacionales de algunos *commodities* agrícolas.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos del FMI (en línea).



principalmente) para el autoconsumo. Mientras la agricultura para la exportación tiene altos niveles de incorporación tecnológica y se encuentra en cadenas agrícolas transnacionalizadas, la producción de cereales básicos está basada en sistemas poco tecnificados y cuenta con rendimientos significativamente menores a los encontrados en las regiones Norte y Sur. Como resultado, la agricultura cerealera y oleaginosa de las regiones Central, Caribe y Andina es deficitaria e insuficiente, por lo que estos países dependen en alta medida de los mercados internacionales para satisfacer su oferta doméstica de alimentos.

oleaginosas. Sus condiciones agroecológicas, aunadas a la inversión en tecnología, han provocado que países como Estados Unidos, Argentina, Brasil y Canadá concentren más del 90% de la producción de cereales y más del 92% de la producción de cultivos oleaginosos primarios de América. Esto les ha permitido ser líderes mundiales en las exportaciones de estos productos.

En contraposición, se encuentra la agricultura de los países de las regiones Central, Caribe y Andina, la cual es una combinación de la producción de frutas tropicales, raíces, tubérculos, azúcar y café para la exportación, con una pequeña agricultura de cereales básicos (maíz y arroz

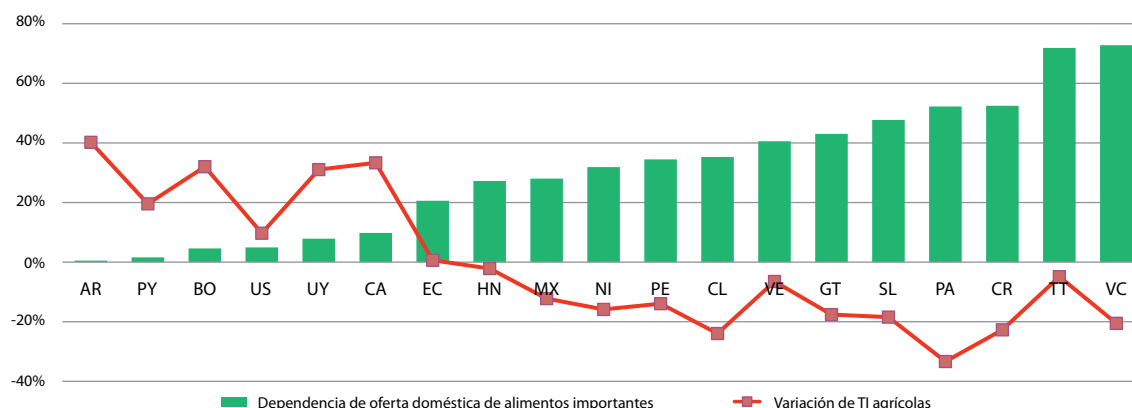
b. El comportamiento disímil de los precios internacionales de los *commodities*

Mientras los precios de los cereales y las oleaginosas presentaron récords históricamente altos en los mercados internacionales a mediados del 2008 (principalmente arroz, soja, maíz y trigo), los precios de los bananos y azúcar mantuvieron el mismo ritmo de crecimiento que traían desde inicios del 2005 (Figura 7).

A finales del 2008, aumentó consi-

► *Estas diferencias en las tasas de crecimiento de los precios internacionales de los commodities agrícolas, aunado a las diferencias en las estructuras productivas de los países de América, fueron las que marcaron el impacto de los inicios de la recesión económica en los flujos de comercio agrícola de la región.*

Figura 8. Dependencia de la oferta doméstica a las importaciones y variación en las TI agrícola (2006-2008).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea) y FAO, FAOSTAT (en línea).

derablemente el poder de compra de las exportaciones agrícolas de Argentina, Canadá, Bolivia, Uruguay, Paraguay y Estados Unidos (países que basaron sus exportaciones agrícolas en estos cereales y oleaginosas, y que cuentan con altos niveles de auto-suficiencia alimentaria). Esto incrementó sus términos de intercambio agrícola durante el período 2006-2008 (Figura 8).

Por el contrario, países como Panamá, Chile, Costa Rica, Belice, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Perú, México y Venezuela, altamente dependientes de los mercados internacionales para asegurar su oferta doméstica de alimentos, vieron cómo se incrementaron los precios de sus principales importaciones agrícolas, mientras los precios de sus exportaciones agrícolas no variaron significativamente durante el período 2006-2008 (deterioro en los términos de intercambio).

c. La diversificación de las

canastas agrícolas de exportación

Estos mismos países, que históricamente han basado su agricultura en monocultivos para la exportación (café, banano, piña, melón, entre otros), en las últimas décadas han realizado grandes esfuerzos productivos y comerciales para incentivar a los productores locales a diversificar la oferta agrícola exportable, con el objetivo de depender en menor medida de estos productos que cuentan con alta elasticidad precio e ingreso de la demanda.

Como se observa en las figuras 9 y 10, la mayoría de los países que dependían en gran medida de las exportaciones de café, banano, frutas tropicales y raíces y tubérculos (con la excepción de Panamá) han diversificado su canasta de exportaciones agrícolas, lo cual se ve reflejado en que los valores del índice HH productos³ son considerablemente menores en el 2008, en comparación con el 2000.

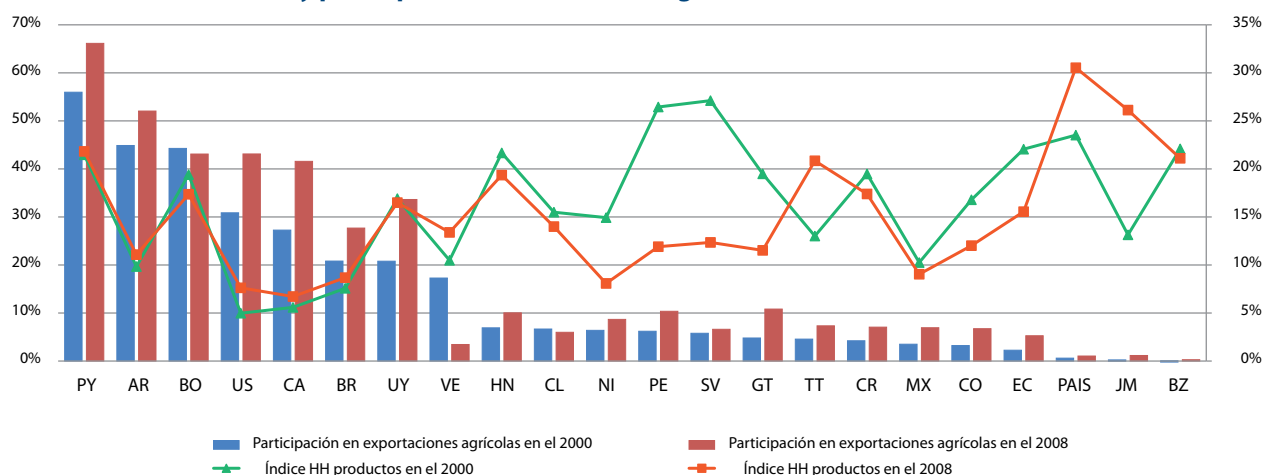
Países como Paraguay, Argentina,

³ Para medir el nivel de diversificación de la canasta exportadora agrícola, el IICA estimó un indicador llamado índice de concentración, Índice de Herfindahl-Hirschmann (IHH), el cual pondera el peso de cada producto agrícola (partida arancelaria a nivel de cuatro dígitos) en las exportaciones totales agrícolas de cada país. Conforme mayor sea el valor de este indicador, mayor es el grado de concentración de la canasta agrícola exportadora.

Bolivia, Estados Unidos, Canadá, Brasil y Uruguay, altamente especializados en la producción de cereales y oleaginosas, han experimentado un aumento en la participación de estos productos en sus exportaciones totales agrícolas

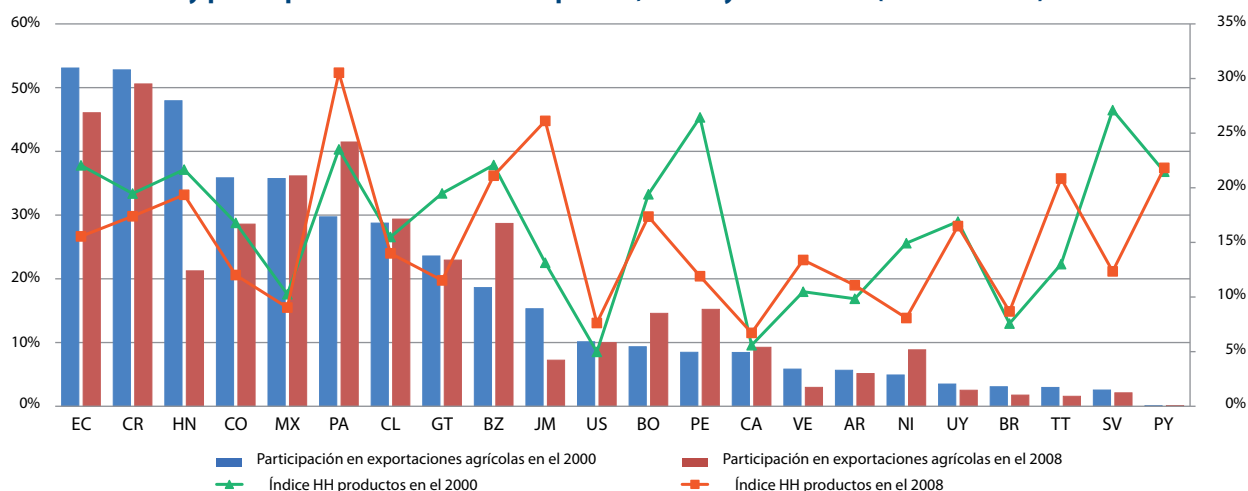
desde el 2000. Esto se ha traducido en una mayor concentración de su canasta exportadora agrícola (mayores valores del índice HH productos).

Figura 9. Índice de concentración de las exportaciones agrícolas (HH productos) y participación de cereales, oleaginosas (2000 vs 2008).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea) y FAO, FAOSTAT (en línea).

Figura 10. Índice de concentración de las exportaciones agrícolas (HH productos) y participación de las frutas tropicales, raíces y tubérculos (2000 vs 2008).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea) y FAO, FAOSTAT (en línea).

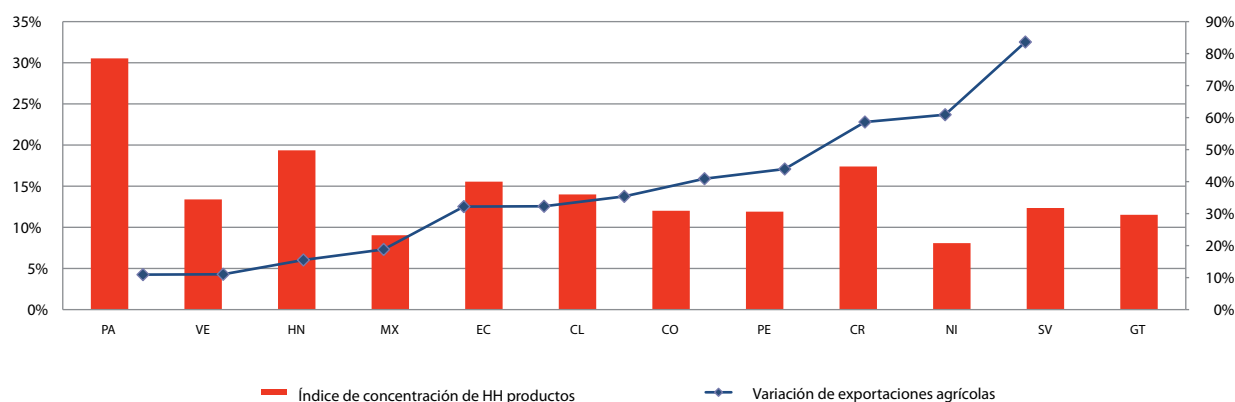
Luego de demostrar que los países exportadores netos de cereales y oleaginosas experimentaron los mayores crecimientos de las exportaciones agrícolas durante el inicio de la recesión económica (2006-2008), se analizó la relación entre esta variable y el grado de diversificación de la canasta de exportación para el resto de países del hemisferio.

Como resultado del análisis, se determinó que los países con un mayor crecimiento en sus exportaciones agrícolas durante el período 2006-2008 se caracterizan por poseer canastas de exportación más diversificadas, excepto los exportadores netos de cereales y oleaginosas (Figura 11).

Esto los hace depender menos de estos monocultivos con altas elasticidades de precio o ingreso de la demanda.

Además de tener canastas más diversificadas, estos países disminuyeron considerablemente la participación de productos tropicales como bananos, flores, raíces, tubérculos o azúcar dentro de sus exportaciones agrícolas (dichos productos presentaron el menor crecimiento en su precio desde el 2005) y en algunos casos aumentaron la suficiencia alimentaria en cereales y oleaginosas. Así dependen en menor medida de los mercados internacionales para satisfacer su oferta doméstica.

Figura 11. Nivel de concentración de las exportaciones agrícolas (índice HH productos) y variación en las exportaciones agrícolas durante el período 2006-2008.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).

De acuerdo con la Figura 11, países centroamericanos como Guatemala, El Salvador o Nicaragua, que han realizado grandes esfuerzos por diversificar su canasta de exportaciones agrícolas y depender menos de productos tropicales de bajo precio, presentaron los mayores

crecimientos en las exportaciones agrícolas para el período 2006-2008 y, consecuentemente, cuentan con bajos índices HH producto. Por el contrario, Panamá, donde las exportaciones agrícolas están altamente concentradas en melones, pescado y bananos (productos agrícolas

que experimentaron uno de los menores crecimientos de precios), presentó el menor crecimiento de las exportaciones agrícolas entre todos los países que no son considerados como exportadores de cereales u oleaginosas.

d. El establecimiento y consolidación de los TLC

Desde hace más de 50 años, con el impulso de los mercados comunes regionales y la búsqueda de nuevos mercados de destino para las exportaciones, los países de América han adoptado estrategias comerciales para abrir, consolidar y diversificar los mercados para sus productos agrícolas de exportación.

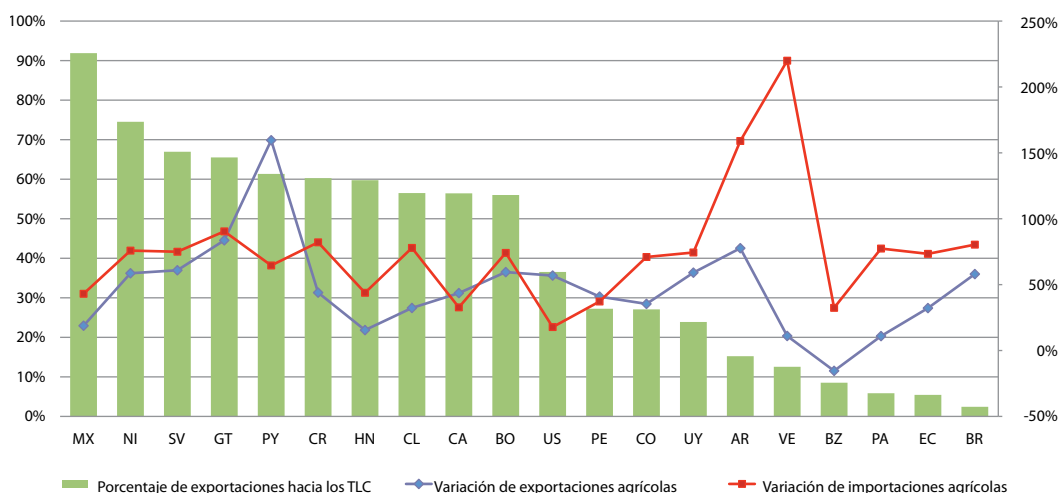
Como resultado de las estrategias de negociación comercial, actualmente muchos de los países del hemisferio han

aumentado su participación de mercado en aquellos países con los que tienen tratados de libre comercio (TLC). A manera de ejemplo, México, Centroamérica, Paraguay, Chile, Canadá y Bolivia exportan más del 50% de sus productos agrícolas a países con los que han firmado TLC (Figura 12).

Para finales del 2008, el impacto de la recesión económica en los flujos de comercio agrícola no fue menor en aquellos países que habían exportado un mayor porcentaje de sus productos agrícolas a través de TLC (es decir, que habían realizado grandes esfuerzos por aumentar su participación de mercado en los países con los que habían negociado TLC).

Por el contrario, el que las exportaciones agrícolas de un país dependieran en alta medida de un mercado que redujo su ingreso como causa de la recesión económica (principalmente Estados Uni-

Figura 12. TLC como destino de las exportaciones agrícolas y variación en las exportaciones e importaciones agrícolas (2006 vs 2008).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).

dos), habría ocasionado que esa reducción de ingreso se tradujera en una disminución de demanda o precios de los productos agrícolas colocados en ese mercado. De hecho, con la excepción de Paraguay y Canadá, en el resto de países en donde las exportaciones agrícolas realizadas a través de TLC representaron más del 50% del total, las importaciones agrícolas crecieron a un mayor ritmo que las exportaciones agrícolas para el período 2006-2008 (Figura 12). Sin embargo, esto no demerita que los TLC hayan generado un marco normativo que garantice que los países socios no apliquen medidas indiscriminadas al comercio como parte de sus respuestas a la recesión económica.

e. La diversificación en los mercados de exportación

Además de la negociación e implementación de TLC, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido de las exportaciones agrícolas y una mejora en los TI agrícola, los países se han enfocado en diversificar los mercados de destino para sus exportaciones, aunque este ha sido un comportamiento más común en aquellos países que anteriormente contaban con alta dependencia hacia pocos mercados tradicionales.

A pesar de que en algunos países del hemisferio aumentó la dependencia hacia algunos destinos para la colocación de las exportaciones agrícolas (principalmente en Ecuador, Venezuela, Panamá y Uruguay), la mayoría de los países de la región ha reducido su nivel de dependencia de mercados en comparación con el 2000



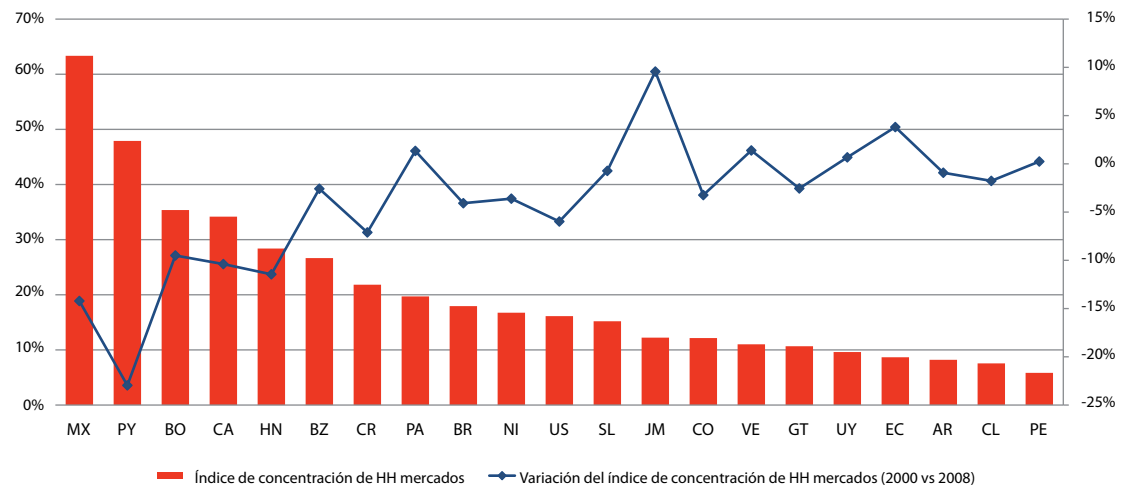
México, Centroamérica, Paraguay, Chile, Canadá y Bolivia exportan más del 50% de sus productos agrícolas a países con los que han firmado TLC.

(especialmente Paraguay, México, Honduras, Canadá, Bolivia y Costa Rica).

Como lo muestra la Figura 13, este esfuerzo de descentralización ha sido más evidente en todos aquellos países que dependían de unos pocos mercados para la colocación de sus productos agrícolas. La vulnerabilidad de estos mercados y los efectos sobre sus exportaciones motivó a esos países a identificar y consolidar nuevos mercados para sus productos y reducir así sus niveles de dependencia y vulnerabilidad. Por ejemplo, países como Paraguay, México, Bolivia, Canadá y Honduras, que contaban en el 2000 con los mayores niveles de concentración de mercados para sus exportaciones agrícolas, también presentaron mayores disminuciones en sus niveles de concentración de mercados ocho años después (2008).



Figura 13. Concentración de los mercados de las exportaciones agrícolas en el 2000 y variación durante el período 2000-2008.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).

Aunque se realizaron grandes esfuerzos en la desconcentración de los mercados para las exportaciones agrícolas, la evidencia hasta el momento parece indicar que los efectos de la recesión al 2008 no variaron entre aquellos países que diversificaron los mercados de destino para sus exportaciones agrícolas y los que, por el contrario, concentraron aún más su dependencia hacia unos pocos destinos.

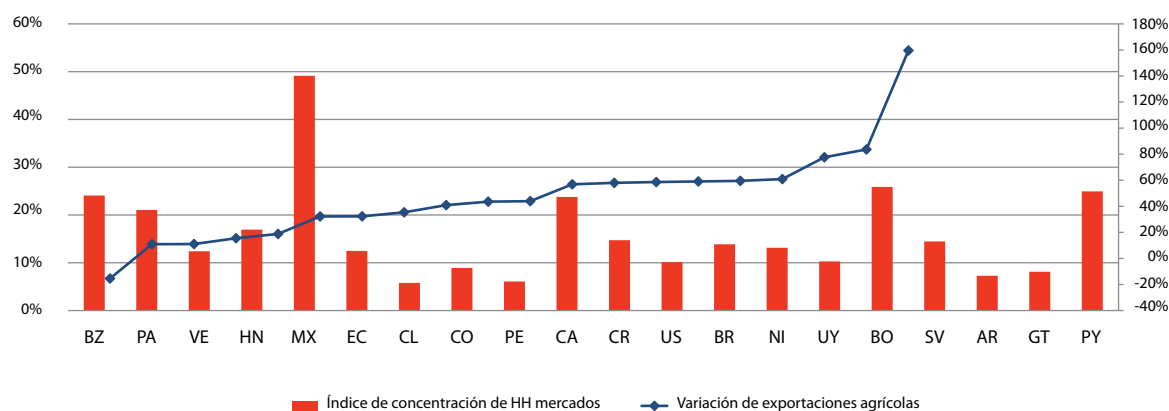
Como lo muestra la Figura 14, no existe una correlación clara entre la concentración de mercados agrícolas y el crecimiento

de las exportaciones agrícolas durante el inicio de la recesión económica (2008), lo que pareciera indicar que en este período de crisis la diversidad de los mercados de destino no tuvo mayor relevancia en el impacto sobre los flujos comerciales, sobre todo si se considera que la mayoría de los mercados sufrieron una reducción significativa en su ingreso.

Por otra parte, mientras los grandes exportadores netos de cereales y oleaginosas del hemisferio tienen a Europa y China como principales destinos de sus exportaciones agrícolas, México, Panamá, Honduras y otros países que tuvieron menores tasas de crecimiento del valor de sus exportaciones agrícolas exportan un alto porcentaje del valor hacia Estados Unidos (Cuadro 1). Esto es significativo si se toma en cuenta que aun en tiempos de recesión económica, las importaciones de Europa y China

► Los países se han enfocado en diversificar los mercados de destino para sus exportaciones, aunque este ha sido un comportamiento más común en aquellos países que anteriormente contaban con alta dependencia hacia unos pocos mercados tradicionales.

Figura 14. Concentración de los mercados de las exportaciones agrícolas en el 2008 y variación durante en las exportaciones agrícolas durante el período 2006-2008.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).

crecieron más de 33% y 43% del 2006 al 2008 (respectivamente), frente a un 13% de las importaciones de Estados Unidos en el mismo período. Además, de estos tres destinos, Estados Unidos fue el que presentó una mayor reducción en la tasa de crecimiento de su PIB per cápita, el cual creció solo un 2% entre el 2007 y el 2008, frente a los crecimientos de 10% y 27% experimentados en Europa y China respectivamente.



Los efectos de la recesión al 2008 no variaron entre aquellos países que diversificaron los mercados de destino para sus exportaciones agrícolas y los que, por el contrario, concentraron aún más su dependencia hacia unos pocos destinos.

Sin embargo, incluso con esta evidencia, no es posible afirmar que el impacto de la recesión en los mercados de destino haya sido un factor determinante en el desempeño del valor de las exportaciones agrícolas de los países del hemisferio, ya que se presentaron grandes excepciones que no permiten confirmarse esta regla. Por ejemplo, Europa también fue uno de los principales mercados de las exportaciones agrícolas

de Belice, Venezuela, Ecuador y Panamá. Estos países junto con México presentaron un menor crecimiento en la tasa de crecimiento del valor de las exportaciones agrícolas (Cuadro 1). Igualmente, Paraguay, quien presentó el mayor crecimiento del valor de sus exportaciones agrícolas, exporta menos de un 10% hacia China y Europa, y tiene en la propia Región Sur a sus principales socios comerciales.

Cuadro 1. Principales destinos de las exportaciones agrícolas (2008).

	China	EE.UU.	UE 27
AR	14,49%	3,39%	27,84%
BZ	0,00%	37,01%	46,10%
BO	0,02%	4,72%	12,70%
BR	13,83%	6,11%	32,26%
CA	5,52%	52,60%	6,46%
CL	3,82%	22,38%	25,11%
CO	0,14%	30,03%	26,56%
CR	0,41%	38,19%	32,71%
EC	0,12%	27,58%	39,05%
GT	0,23%	36,01%	12,45%
HN	0,02%	39,87%	35,05%
MX	0,70%	74,73%	5,28%
NI	0,11%	32,49%	15,32%
PA	4,05%	43,78%	37,62%
PE	17,77%	17,52%	34,94%
PY	2,13%	1,21%	7,75%
SV	0,30%	35,80%	23,68%
TT	0,02%	26,96%	3,94%
UY	3,83%	3,87%	23,91%
US	11,68%		9,51%
VE	0,97%	23,67%	41,85%

Fuente: Elaboración del autor con base en datos de Naciones Unidas, COMTRADE (en línea).



Entre los países considerados como no exportadores netos de cereales y oleaginosas, la variable más significativa en el impacto de la recesión económica (hasta el 2008) en los flujos de comercio agrícola fue el grado de diversificación de la canasta agrícola exportadora.

Conclusiones

Aunque las exportaciones de América, especialmente las agrícolas, presentaron un mayor crecimiento en relación con las exportaciones mundiales en los primeros años de la recesión económica (finales del 2008), esta situación no fue generalizada y tuvo grandes heterogeneidades en la región.

Mientras los países de las regiones Norte y Sur, especializadas en la producción de cereales y oleaginosas, incrementaron significativamente los precios internacionales de sus exportaciones agrícolas durante el período 2006-2008, los países de las regiones Central, Caribe y Andina experimentaron un deterioro en sus balanzas comerciales, debido a que aumentaron los precios de sus importaciones agrícolas, a la vez que se mantenía constante el valor de sus exportaciones agrícolas. Esta situación consolidó la posición neta agrícola de cada país en el comercio internacional (excepto Estados Unidos).

Entre los países considerados como no exportadores netos de cereales y oleaginosas, la variable más significativa en el impacto de la recesión económica (hasta el 2008) en los flujos de comercio agrícola fue el grado de diversificación de la canasta agrícola exportadora. Evidentemente y como era de esperar, aquellos países que habían realizado esfuerzos para depender menos de productos agrícolas de bajo precio como el banano, las flores, las raíces, los



tubérculos o el azúcar, fueron los que mostraron un mejor comportamiento de sus exportaciones agrícolas.

Aunque otras variables de política comercial no resultaron significativas en este análisis, entre ellas la importancia de los TLC como destino de las exportaciones agrícolas o el grado de diversificación de los mercados de destino, esto no significa que su impacto no haya sido positivo para las exportaciones agrícolas de los países. Esto únicamente evidencia que, en un escenario de recesión y perspectivas económicas negativas como el imperante en el 2008, la escogencia de los mercados es poco significativa, pues el impacto dependerá más de la composición de las exportaciones que de su destino.

En términos generales y sin contar con las estadísticas para analizar la elasticidad de los productos agrícolas, se puede determinar que, sin importar hacia donde exportaron, los países que presentaron un mayor crecimiento en el valor de sus exportaciones agrícolas en el inicio de la recesión económica fueron aquellos que basaron sus exportaciones agrícolas en cereales y oleaginosas (Paraguay, Argentina, Estados Unidos, Canadá, Bolivia, Uruguay y Brasil).

Literatura consultada

ACIAR (Australian Centre for International Agricultural Research). 2008- 2009. Partner. Finsbury FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). FAOSTAT. Programa de estadísticas sobre agricultura de la FAO (en línea). Consultado 15 mar. 2010. Disponible en <http://faostat.fao.org/default.aspx?lang=es>.

FMI (Fondo Monetario Internacional). *International Financial Statistics* (en línea). Consultado 15 mar. 2010. Disponible en <http://www.imf.org/external/data.htm>

Gwartney, JD; Stroup, RL; Sobel, RS.; MacPherson, D. 2008. *Economics: Private and Public Choice*. Cengage Learning. Disponible en http://books.google.com/books?id=yIbH4R77OtMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hirschman, A. 1964. *The Paternity of an Index*. The American Economic Review 54(5):761 Disponible en <http://jstor.org/stable/1818582>.

Huang, KS; Lin, B. 2000. *Estimation of Food Demand and Nutrient Elasticities from Household Survey Data*. Food and Rural Economic Division, Economic Research Service, USDA. Technical Bulletin no. 1887.

Naciones Unidas. COMTRADE. *Commodity Trade Statistics Database* (en línea). Consultado 15 mar. 2010. Disponible en <http://comtrade.un.org/>.

OMC (Organización Mundial del Comercio). *Statistics Database* (en línea). Consultado 15 mar. 2010. Disponible en <http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=E>.

Perloff, J. 2008. *Microeconomic Theory & Applications with Calculus*. Pearson.



Crise économique mondiale et commerce agricole : gagnants et perdants en Amérique à la fin de 2008

Le climat de volatilité et d'incertitude qui s'est installé au début de la récession économique mondiale a provoqué une chute du rythme de croissance de la production et du commerce mondial. Cependant, pendant l'année 2008, les marchés agricoles enregistraient encore une croissance vertigineuse des transactions et des prix de leurs principaux produits de base. Cette situation, conjuguée aux faibles élasticités-recettes (ou prix) de la demande pour les exportations agricoles, a fait en sorte que, contrairement à ce qui se passait dans le reste des secteurs de l'économie, le taux de croissance annuel de la valeur des exportations mondiales de produits agricoles pendant la période 2006-2008 a quasiment doublé par rapport au taux enregistré pendant la période 2003-2006. Ce comportement a eu des répercussions diverses en Amérique. Alors que les pays importateurs nets de produits agricoles enregistraient une importante détérioration de leur déficit commercial agricole, les exportateurs nets ont vu leurs surplus augmenter pendant cette même période. Afin d'établir les causes des gains ou des pertes dans le commerce international agricole dans les pays des Amériques au cours des deux premières années de récession économique, le présent article explique le comportement des exportations agricoles et des termes de l'échange agricole à partir de certaines variables explicatives, à savoir : les prix internationaux des produits de base agricoles, la composition des paniers agricoles d'exportation et d'importation, le degré d'ouverture agricole des pays, le degré de diversification des exportations agricoles des pays et la consolidation des traités de libre-échange avec les principaux partenaires commerciaux comme marchés de destination des exportations agricoles.



Crise econômica mundial e comércio agrícola: ganhadores e perdedores na América ao final de 2008

O cenário de volatilidade e incerteza surgido ao início da recessão econômica mundial provocou uma queda no ritmo de crescimento da produção e do comércio mundial. No entanto, durante 2008 os mercados agrícolas ainda experimentavam um crescimento vertiginoso em suas transações e nos níveis dos preços de suas principais commodities. Essa situação, junto com as baixas elasticidades-renda (ou preço) da demanda das exportações agrícolas, fez com que, diferentemente do restante dos setores da economia, a taxa de crescimento do valor das exportações mundiais agrícolas no período 2006-2008 quase duplicasse seu índice anual em comparação com 2003-2006. Esse comportamento teve impactos diferenciados na América. Enquanto os países importadores líquidos agrícolas sofreram maior queda no déficit comercial agrícola, os exportadores líquidos agrícolas aumentaram seu superávit nesse mesmo período. Com vistas a identificar as causas que originaram a geração de lucros ou prejuízos no comércio internacional agrícola nos países da América durante os primeiros dois anos de recessão econômica, neste artigo explicam-se o comportamento das exportações agrícolas e os termos de intercâmbio agrícola a partir de certas variáveis explicativas: os preços internacionais das commodities agrícolas, a composição das cestas agrícolas de exportação e importação, o nível de abertura agrícola dos países, o grau de diversificação das exportações agrícolas dos países e a consolidação dos tratados de livre comércio com os principais parceiros comerciais junto aos mercados de destino das exportações agrícolas.



The global economic crisis and agricultural trade: winners and losers in the Americas at the close of 2008

The volatility and uncertainty existing at the onset of the global economic recession slowed the growth of production and trade worldwide. However, in 2008, agricultural markets were still growing rapidly in terms of the volume of transactions and prices for major commodities continued to rise. As a result of this situation, combined with low income (or price) elasticity of demand for agricultural exports, in contrast with the other sectors of the economy, the annual rate of growth of the value of agricultural exports worldwide almost doubled from 2006-2008 in comparison with 2003-2006. The impact of this varied throughout the Americas. While net agricultural importing countries saw their agricultural trade deficits grow, net exporting countries saw their surpluses rise during the same period. For the purpose of identifying the causes of gains or losses in international agricultural trade in the countries of the Americas during the first two years of the economic recession, this article explains the behavior of agricultural exports and of agricultural terms of trade, based on several explanatory variables: international prices for agricultural commodities, the composition of agricultural export and import baskets, the level of agricultural opening in the countries, the degree of diversification of agricultural exports and the formalization of free trade agreements with the major trading partners as destination markets for agricultural exports.



Acceso de productos agroalimentarios de América Latina y el Caribe a los mercados internacionales. La experiencia de las plataformas para la exportación

Agronegocios

Daniel Rodríguez Sáenz¹

Resumen

Con el objetivo de fortalecer las capacidades para exportar de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio y así diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) desarrolló las plataformas para la exportación. Su principal factor de éxito ha sido la aplicación integrada de tres herramientas tradicionales de la promoción de exportaciones: la capacitación, la investigación de mercados y la participación en ferias y misiones comerciales, dirigidas a un grupo de empresas interesadas en un mercado específico. En este artículo se describe la experiencia desarrollada por el IICA en este tema, así como los beneficios para las empresas participantes. Se menciona la preparación requerida para su ejecución, los resultados obtenidos hasta la fecha y los factores de éxito durante el proceso.

¹ Especialista en Agronegocios, daniel.rodriguez@iica.int



Palabras clave: *acceso a mercados, exportación, fortalecimiento de capacidades, plataformas exportación.*

Introducción

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe (ALC) han realizado esfuerzos para promover las exportaciones de productos agroalimentarios a países desarrollados. Si bien los procesos de exportación conllevan un importante número de ventajas para las empresas –como el aumento de las ventas, el incremento en los márgenes de utilidad, el uso más eficiente de los recursos de la empresa y la reducción del riesgo frente a la dependencia de un número limitado de mercados– también implican riesgos, inversiones y desarrollo de habilidades en muchos casos no explorados. Estos retos, que en muchas ocasiones no son considerados, hacen que a las pequeñas y medianas agroempresas se les dificulte el acceso a los mercados internacionales.

Para fortalecer las capacidades de exportación de este tipo de empresas, el IICA desarrolló las plataformas para la exportación, las cuales favorecen una mejor inserción de las empresas en los mercados internacionales, mediante un proceso de capacitación, investigación de mercados y negociación con compradores potenciales.

Las primeras plataformas para la exportación se desarrollaron en Costa



Las plataformas para la exportación, las favorecen una mejor inserción de las empresas en los mercados internacionales, mediante un proceso de capacitación, investigación de mercados y negociación con compradores potenciales.

Rica conjuntamente con la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) de ese país y la Cámara de Exportadores de Costa Rica, con miras a apoyar a las empresas interesadas en aprovechar los beneficios del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá. El éxito alcanzado ha permitido replicar la metodología en El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Belice.

Precisamente en este artículo se da a conocer la experiencia del IICA en el fortalecimiento de las capacidades para la exportación de las pequeñas y medianas agroempresas, por medio de las plataformas para la exportación. Para ello se describen sus objetivos, etapas y beneficios para las empresas participantes. De igual manera, se mencionan la preparación requerida para poder ejecutarlas, la experiencia y los resultados obtenidos hasta la

fecha y los factores de éxito, así como al aprovechamiento que el IICA ha hecho de las lecciones aprendidas durante el proceso.

El concepto de plataformas para la exportación

Las plataformas fortalecen las capacidades de exportación de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio con miras a diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias. En cada plataforma participa un grupo de 10 y 15 empresas u organizaciones que cuentan con productos desarrollados, tienen oferta exportable y están interesadas en exportar a un mercado específico.

Para lograr este objetivo, las plataformas se estructuran en tres etapas: a) capacitación en negocios internacionales; b) validación de los productos en el mercado de destino; y c) mercadeo *in situ* (participación en una feria o misión comercial).

Etapa 1. Capacitación en negocios internacionales

Mediante un enfoque práctico, en el que se utilizan estudios de caso, trabajos en grupo, participación de empresarios exitosos y empresas prestadoras de servicios, se brinda a los participantes la información y las herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora y elaborar su propio plan de negocios para el mercado seleccionado.

Esta etapa se desarrolla por medio de una serie de módulos de capacitación, los cuales se imparten durante un día cada tres semanas. Además, los empresarios deben realizar tareas en su organización entre un módulo y otro, las cuales comprenden los siguientes temas:

1. ¿Está la empresa lista para exportar?
2. La importancia de la planificación (plan de negocios para exportar).
3. Investigación de mercado y el plan de mercadeo.
4. ¿Cómo adaptar sus productos al mercado de destino (plan de producción)?
5. Plan financiero.
6. ¿Cómo concretar el negocio (negociación de los acuerdos)?



Para el desarrollo de los materiales de capacitación, el IICA firmó un convenio con el *Forum for International Trade Training* (FITT), institución canadiense con reconocimiento internacional especializada en la capacitación de negocios internacionales, mediante el cual tradujo y adaptó los materiales a la realidad de las empresas de ALC. Con ello se generó una metodología que es exclusiva del IICA para apoyar al sector agroalimentario.

Etapas 2: Validación de los productos en el mercado seleccionado

La etapa de validación permite determinar la aceptación de los productos en el mercado seleccionado, así como las adaptaciones necesarias para cumplir con los requisitos oficiales, las necesidades de los compradores y los gustos y preferencias de los consumidores.

El desarrollo de esta etapa incluye las siguientes acciones:

- Realizar un perfil del producto en el mercado.
- Identificar compradores potenciales en el mercado de destino.
- Presentar los productos a compradores potenciales.
- Recomendar las adaptaciones necesarias para facilitar el ingreso de los productos al mercado, con base en la opinión de los posibles compradores.

Posteriormente, cada empresa recibe un informe de la validación de los

Recuadro 1. Ejemplo del contenido del informe de validación que se le entrega a cada empresa.

1. Resumen de los hallazgos de la valoración comercial del producto en el mercado.
2. Partida arancelaria.
3. Importaciones anuales por país de origen en valor y volumen (últimos tres años).
4. Importaciones mensuales en valor y volumen del último año.
5. Principales países proveedores, junto con su porcentaje de participación.
6. Ventana de oportunidad.
7. Principales puertos de ingreso al mercado.
8. Histórico de precios.
9. Canales de distribución y márgenes de intermediación.
10. Descripción de los productos competidores (presentaciones, precios, entre otros).
11. Requisitos para la importación del producto.
12. Comentarios y recomendaciones de los posibles compradores y de expertos de la industria.
13. Lista de importadores interesados en el producto.



Los participantes se reúnen con compradores que previamente han manifestado su interés por el producto gracias al proceso de validación. Esto propicia un ambiente más favorable para la negociación y una mayor posibilidad de concretar la venta.

productos, el cual es un insumo importante para la elaboración de la estrategia de las empresas para ingresar al mercado seleccionado. En el Recuadro 1 se presenta un ejemplo del contenido de los informes de validación.

Etapas 3: Mercadeo *in situ*

La etapa de mercadeo *in situ* consiste en participar en una feria o misión comercial. Lo que diferencia esta etapa de las tradicionales ferias y misiones comerciales, es que los participantes se reúnen con compradores que previamente han manifestado su interés por el producto gracias al proceso de validación. Esto propicia un ambiente más favorable para la negociación y una mayor posibilidad de concretar la venta.

Para aprovechar la estancia en el mercado de destino, se visitan detallistas como supermercados y tiendas especializadas (*gourmet*, étnicas, entre otros) y mayoristas. Según el interés de las empresas, se pueden organizar reuniones en las instituciones oficiales que regulan la importación de los productos en el mercado de destino.



Una vez concluidas las tres etapas, las empresas y organizaciones participantes obtienen los siguientes beneficios:

- Aprenden y ponen en práctica herramientas que les permiten fortalecer sus capacidades para exportar.
- Conocen con detalle las características del mercado al que desean exportar.
- Cuentan con información para adaptar sus productos al mercado seleccionado, según los resultados de la etapa de validación. En el Recuadro 2 se presenta un ejemplo de los comentarios de los posibles compradores durante la validación.
- Disponen de una lista de posibles compradores interesados en sus productos.
- Tienen la oportunidad de negociar con compradores potenciales en el mercado de su interés.



Las plataformas fortalecen las capacidades de exportación de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio con miras a diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias.

Recuadro 2. Validación de conservas vegetales de Nicaragua en el mercado de Los Ángeles, Estados Unidos, comentarios de los importadores.

- Los jalapeños son el producto que más interés a los importadores, aunque coincidieron en afirmar que el cliente principal (la comunidad mexicana) los prefiere en lata con abre fácil para el consumo personal y en formatos de 32 oz para el familiar.
- Los mini-elotes son de interés, siempre que puedan competir con Tailandia, principal proveedor del mercado. En el mercado se consumen en lata y no en vidrio.
- Los productos envasados en vidrio tienden a ser más caros que los enlatados, lo que puede afectar la competitividad del producto a no ser que su calidad justifique pagar un precio mayor.

Preparación para ejecutar una plataforma en el país

Para la organización de una plataforma, se recomienda la conformación de un comité coordinador nacional, en el que participen representantes del sector público como los ministerios de agricultura y las promotoras de exportaciones, así como gremiales del sector agroalimentario (productores, transformadores, exportadores), posibles donantes y el IICA en el país, el cual es responsable de la coordinación.

En el Recuadro 3 se presenta un ejemplo de la conformación del comité coordinador nacional. Entre sus responsabilidades, se destacan: difusión del programa, búsqueda de financiamiento, selección del mercado de interés, búsqueda y selección de las empresas y organizaciones participantes, apoyo al desarrollo del programa y seguimiento a las empresas. La ejecución de estas actividades es responsabilidad de un coordinador nacional, el cual deberá estar dedicado tiempo completo a la plataforma.

El IICA, por medio del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, ofrece apoyo tanto a la organización de la plataforma como a su implementación, y pone a disposición de los países interesados, la experiencia después de haber realizado exitosamente 17 plataformas para la exportación, dirigidas a diferentes ciudades de Canadá y los Estados Unidos.

Recuadro 3. Comité coordinador de la primera edición de las plataformas en Costa Rica.

- Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).
- Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Centro de Estudios y Educación Cooperativa (CENECOOP).
- IICA.

fortalecer su capacidad exportadora y elaborar sus propios planes de negocios para la exportación.

- La validación de más de 300 productos, lo que les ha permitido a las empresas participantes adaptar sus productos a los gustos y preferencias de los consumidores, y a los requisitos que deben cumplir los productos para poder ingresar al mercado.
- El 50% de las empresas que cumplieron con todas las etapas y con los criterios de selección sugeridos lograron exportar a los mercados seleccionados. En el Recuadro 4, se mencionan algunos ejemplos de los productos exportados.

Una externalidad de las plataformas ha sido que durante su implementación se

La experiencia de la plataforma y sus principales resultados

Hasta la fecha, se han desarrollado 17 plataformas para la exportación: cuatro en Costa Rica, cuatro en el Salvador, tres en Honduras, dos en Nicaragua, tres en República Dominicana y una en Belice, con mercados de destino como: Montreal, Toronto, Vancouver, Los Ángeles, Miami y más recientemente Nueva York. Entre los principales logros en los que el IICA ha contribuido, se destacan:

- La modernización de más de 185 pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario y la facilitación de herramientas básicas para iniciar o



Recuadro 4. Productos exportados por medio de las plataformas.

Minivegetales, sandía, raíces y tubérculos, chayotes, toronjas, vegetales orientales, frutas congeladas (melón, piña, sandía, entre otras), okra congelada, coco congelado, plátano verde y maduro prefrito y congelado, palmito, loroco, ajonjolí orgánico, café verde tradicional, café *gourmet*, café tostado orgánico, café tostado comercio justo, semitas de guayaba y piña (pastel de hojaldre), horchata, frijol rojo y negro, atún *gourmet*, chips de plátano y yuca, azúcar, miel, carne, galletas y camarones.

ha invitado a formar parte del proceso de capacitación a funcionarios de las contrapartes nacionales, con el fin de que en futuras ediciones del programa puedan participar más activamente y difundir los conocimientos adquiridos con sus beneficiarios.

Factores de éxito de la plataforma

El principal factor de éxito de las plataformas para la exportación ha sido la aplicación integrada de tres herramientas tradicionales de la promoción de exportaciones: la capacitación, la investigación de mercados y la participación en ferias y misiones comerciales. Estas se dirigen a un grupo de empresas interesadas en un mercado específico (Figura 1).

Fig. 1. Factor de éxito de las plataformas.



Aquellos empresarios que participen del programa, con interés de introducir un producto nuevo o en desarrollo, deben dar pruebas claras de que el producto estará listo no solo para ser presentado a posibles compradores, sino para atender las demandas que se puedan generar durante la etapa de mercadeo in situ.

Con respecto a la parte operativa y con base en las evaluaciones de las plataformas realizadas hasta la fecha, los factores de éxito relacionados con la organización y el desarrollo de la plataforma han sido los siguientes:

a. Factores de éxito en la organización

- La conformación de un **comité coordinador nacional** que ayude a canalizar los esfuerzos realizados en el país para la promoción de exportaciones y a motivar la apropiación de la metodología por parte de alguna institución. Este comité debe velar por el cumplimiento de los criterios de selección de las empresas y de las responsabilidades asumidas por estas al ingresar a la plataforma, por ejemplo, su participación en las tres etapas del programa.
- La participación de **donantes** en el comité, lo que facilita el financiamiento de las plataformas.
- La participación de las **gremiales**, las cuales desempeñan un papel fundamental como promotoras del programa y en el proceso de selección de las empresas, así como en las acciones de seguimiento y evaluación pre y post plataforma.
- La participación de un **socio que tenga capacidad de institucionalizar** el proceso para garantizar que se pueda repetir la experiencia.

b. Factores de éxito en el desarrollo de la plataforma

- La **visita** al inicio del programa por parte de los organizadores a las empresas participantes, con el fin de aclarar las responsabilidades de los empresarios, así como los alcances de la iniciativa. También es importante que los capacitadores puedan conocer la empresa, valorar su infraestructura, el proceso de producción, el recurso humano y el producto.
- La **entrevista y visita del validador**, antes del inicio de la etapa de validación, a cada una de las empresas participantes, con el fin de comprender su situación real y la del producto, así como sus objetivos frente al mercado seleccionado. Además, es conveniente para que los empresarios comprendan claramente el propósito y el alcance de la validación.
- Un **producto de exportación completamente terminado**. Aquellos empresarios que participen del programa, con interés de introducir un producto nuevo o en desarrollo, deben dar pruebas claras de que el producto estará listo no solo para ser presentado a posibles compradores, sino para atender las demandas que se puedan generar durante la etapa de mercadeo *in situ*.
- La seguridad de que los empresarios cuenten con toda la **información necesaria para negociar exitosamente** con los posibles compradores antes de que participen en la feria o

misión comercial. En el Recuadro 5, se presentan los elementos que se consideran básicos para poder negociar con compradores potenciales.

- La **motivación de los empresarios** para que den seguimiento a los contactos establecidos es una de las labores principales del coordinador nacional y del comité coordinador, ya que una actitud pasiva por parte de ellos difícilmente resultará en una venta.
- El **compromiso y la imagen país**. Las empresas participantes en la plataforma pueden afectar positiva o negativamente la imagen exportadora del país que representan. Por esta razón, se deberá velar por que las partes involucradas asuman el compromiso con la responsabilidad requerida.

Retos para futuras plataformas para la exportación

Agotamiento de la masa crítica

Después de impulsar por varios años el desarrollo de las plataformas en diferentes países, se llegó a la conclusión de que el número de pequeñas y medianas empresas es limitado, así como las organizaciones de pequeños y medianos agroempresarios que cuentan con las características requeridas para participar exitosamente en el programa. Debido a ello, en varios países no se pudo desarrollar el programa de manera sostenida.

Por esta razón el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los

Recuadro 5. *Check list* de la preparación para la negociación con importadores en el extranjero.

Antes de iniciar un proceso de negociación con importadores en el extranjero, se recomienda que las empresas verifiquen los siguientes elementos:

- Objetivos comerciales para el mercado seleccionado.
- Identificadas las características que diferencian sus productos de la competencia.
- Especificaciones del empaque y del embalado.
- Cumplimiento de todos los requisitos de exportación.
- Método de pago que está dispuesto a aceptar.
- Oferta exportable.
- Tiempo mínimo de entrega.
- Necesidad o no de una orden de mínima compra.
- Precio de exportación: desde la planta (EXW), FOB y CIF.
- Variación del precio de acuerdo con el volumen.
- Plan de apoyo a la promoción de los productos.

Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos junto con los especialistas en agronegocios del IICA desarrollaron un programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial, con miras a que en el mediano plazo las



empresas y organizaciones beneficiarias de esta iniciativa pudieran “graduarse” para luego participar en una plataforma.

Sostenibilidad del programa a nivel local

Uno de los retos más importantes de las plataformas es la apropiación por parte de instituciones nacionales para darle continuidad a la iniciativa. Desde un inicio, la intención del IICA ha sido participar directamente en las primeras ediciones del programa y paulatinamente pasarle la responsabilidad de la ejecución a un socio nacional; sin embargo, esto solo ha sido posible en Costa Rica, donde PROCOMER continuó la ejecución del programa “Creando Exportadores” por su propia cuenta.

En el caso de El Salvador, el IICA firmó una carta de entendimiento con el Programa de Promoción de Exportaciones (EXPRO) para las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de diseñar una plataforma al mercado de los Estados

Unidos. Sin embargo, posteriormente el énfasis del EXPRO fue apoyar a las empresas salvadoreñas a participar en ferias internacionales, más que brindar capacitación para el fortalecimiento de las capacidades para exportar. La cuarta edición de las plataformas volvió a ser coordinada y ejecutada por el IICA.

En Honduras, el socio para la implementación fue la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), por medio de la Dirección de Ciencia y Tecnología Agrícola (DICTA). En esta oportunidad, se capacitó a funcionarios de esta institución para que pudieran implementar con apoyo del IICA las plataformas. No obstante, cuando se dio el cambio de Gobierno, el énfasis de la Dirección se centró en el apoyo al desarrollo del mercado local, más que al internacional.

En la actualidad, se están realizando conversaciones con distintas instituciones de República Dominicana, con miras a “institucionalizar” las plataformas para poder garantizar su continuidad.



Lecciones aprendidas

La experiencia obtenida por medio de las plataformas para la exportación le ha permitido al IICA desarrollar y ofrecer otros instrumentos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades para exportar de las pequeñas y medianas agroempresas de las Américas. Entre ellos se destacan: el sistema para evaluar el grado de preparación para exportar, los buscadores de los principales requisitos para el ingreso de productos frescos y

procesados en los mercados de Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea, la serie de agronegocios: “Cuadernos para la exportación” y programas radiales relacionados con el tema, entre otros. Estas herramientas están disponibles en el sistema Infoagro/Agronegocios (www.infoagro.net/agronegocios), el cual proporciona información actualizada y relevante para la toma de decisiones comerciales.



Las empresas participantes en la plataforma pueden afectar positiva o negativamente la imagen exportadora del país que representan. Por esta razón, se deberá velar por que las partes involucradas asuman el compromiso con la responsabilidad requerida.

► **Accès des produits agroalimentaires de l'Amérique latine et des Caraïbes aux marchés internationaux. Expérience des plateformes d'exportation**

Afin de renforcer les capacités d'exporter des petites et moyennes agroentreprises du continent et, partant, de diversifier et d'accroître le nombre des exportateurs, les destinations et la valeur des exportations agroalimentaires, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) a mis en place les plateformes d'exportation. Le principal facteur de succès de cette initiative a résidé dans l'utilisation intégrée de trois outils traditionnels de promotion des exportations : la formation, la recherche de marchés et la participation à des salons et à des missions commerciales, à l'intention d'un groupe d'entreprises intéressées par un marché particulier. Le présent article décrit une des expériences réalisées par l'IICA dans ce domaine, ainsi que les avantages pour les entreprises participantes. Il est fait état de la préparation requise pour l'exécution de l'expérience, des résultats obtenus jusqu'à maintenant et des facteurs de succès tout au long du processus.

► **Acesso dos produtos agroalimentares da América Latina e do Caribe aos mercados internacionais. A experiência das plataformas de exportação**

Com o objetivo de fortalecer a capacidade de exportação das pequenas e médias empresas agrícolas do Hemisfério e assim diversificar e aumentar o número de exportadores, os destinos e o valor das exportações agroalimentares, o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) desenvolveu a modalidade das plataformas de exportação. Seu principal fator de sucesso foi a aplicação integrada de três ferramentas tradicionais de promoção de exportações: a capacitação, a pesquisa de mercado e a participação em feiras e missões comerciais, dirigidas para um grupo de empresas interessadas em um mercado específico. Neste artigo descreve-se uma das experiências desenvolvidas pelo IICA neste tema, bem como os benefícios para as empresas participantes. Mencionam-se também a preparação requerida para sua execução, os resultados obtidos até o presente e os fatores de sucesso durante o processo.

► **Access for Latin American and Caribbean agrifood products to international markets The export platforms initiative**

The Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA) developed the export platforms program to enhance the export capabilities of small and medium-sized agribusinesses in the hemisphere, with a view to diversifying and augmenting the number of exporters and markets and increasing the value of agrifood exports. The main reason for the platforms' success has been the integrated use of three traditional export promotion tools - namely, training, market research and participation in trade fairs and missions for a group of companies interested in a specific market. This article describes IICA's efforts in this field, as well as the benefits for the participating companies. Also addressed are the requirements for participation in the program, the results obtained thus far and the factors that contribute to success during the process.



Construcción de políticas agrarias en Brasil: el caso del Programa de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF)

Carlos E. Guanziroli¹ y Carlos A. Basco²

Resumen

El PRONAF causó un impacto considerable en la agricultura brasileña a partir de la década de los noventa. Específicamente, permitió que los agricultores familiares lograran ampliar las áreas plantadas y aumentaran la producción. Su visión de sistemas originalmente implicaba relacionar diferentes tipos de productores con diversos sistemas productivos, los cuales requerían fortalecerse mediante crédito, tierra o tecnología. Las grandes influencias que tuvo el proceso de creación del PRONAF fueron: el estudio FAO/INCRA y las presiones del movimiento sindical rural. En este artículo se presenta la evolución que ha tenido el PRONAF, su institucionalidad y forma de operar, cuyas dinámicas de gestión han reforzado la disciplina financiera de los participantes, hasta buscar el máximo de eficiencia en la utilización de los recursos y mejorar el sistema de políticas complementarias necesarias para promover la efectiva consolidación del agricultor familiar.

¹ Profesor Asociado II de la Facultad de Economía de la Universidad Federal Fluminense (UFF) y Consultor del IICA, guanzi@ism.com.br.

² Representante del IICA en Brasil, carlos.basco@iica.int



Palabras clave: *acceso a mercados, exportación, fortalecimiento de capacidades, plataformas exportación.*

Antecedentes, proceso de fundación e implementación del PRONAF

Durante el proceso de modernización de la agricultura brasileña (años setentas), las políticas públicas para el área rural, en especial la agrícola, habían privilegiado los sectores más capitalizados y la esfera productiva de los *commodities* ligados al mercado internacional. El resultado de estas políticas fue altamente negativo para el sector de la producción familiar, el cual había sido marginado de los beneficios del crédito rural, precios mínimos y seguro de la producción.

En general, hasta el comienzo de la década de los noventas, no existía ningún tipo de política pública con alcance nacional, orientada a atender las necesidades específicas del segmento social de los agricultores familiares (AF). Luego de la promulgación de la Constitución de 1988, ocurrió un reordenamiento del Estado. Se le dio prioridad a la descentralización de las acciones estatales, lo cual permitió introducir nuevos mecanismos de gestión social de las políticas públicas que buscaban democratizar el acceso de los beneficiarios a los recursos públicos.

Con la construcción del PRONAF en 1994, se firmó un acuerdo de cooperación técnica entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Gobierno de Brasil a través del Instituto de Coloni-

zación y Reforma Agraria (INCRA), conocido como el Convenio FAO/INCRA, cuya misión fue: "Trazar las líneas generales de una política agraria que incorporase la cuestión de la tenencia de la tierra en un conjunto de medidas destinadas a promover y fortalecer el segmento de la agricultura de base familiar en Brasil".

En ese acuerdo se lograba entrever la política centralizadora heredada del régimen militar de los años cincuentas, la cual no permitía desarrollar una política amplia, rápida y eficaz para la modernización de los pequeños agricultores familiares ni de los hacendados de reforma agraria. En ese entonces, el INCRA, como institución ejecutora, era cuestionado por la poca participación ciudadana y la ineficacia en la ejecución de sus tareas.

A partir del Convenio FAO/INCRA, se propusieron diversas medidas para que el Gobierno lograra salir del aislamiento que sufría su política de tierras y así reformular los instrumentos disponibles que afectaban a los productores familiares. El problema era que, a pesar de que se establecían asentamientos de reforma agraria, se expulsaban otros agricultores, los familiares con tierra, debido a una política agrícola que



no les brindaba apoyo en los campos productivo, comercial ni tecnológico, lo cual los conducía a abandonar sus tierras.³

La creación del PRONAF también coincidía con una antigua reivindicación de las organizaciones de los trabajadores rurales en la Confederación Nacional de los Trabajadores en la Agricultura (CONTAG).

Ellos demandaban la formulación e implementación de políticas de desarrollo rural específicas para este segmento de la agricultura brasileña.

En 1994, como consecuencia de estas reivindicaciones, se creó el Programa de Valorización de la Pequeña Producción Rural (PROVAP), que operaba básicamente con recursos del Banco Nacional de Desarrollo (BNDES). A pesar de no contar con muchos recursos, su importancia consistió en haber iniciado el camino hacia una política pública diferenciada por categorías de productores rurales. Hasta esa época, los pequeños agricultores eran definidos como “mini y pequeños productores”, lo cual los obligaba a disputar recursos con los grandes propietarios, que históricamente fueron los principales beneficiarios del crédito destinado a la agricultura.

A partir de 1995, el PROVAP fue totalmente reformulado, tanto en términos de concepción como en su alcance. Estas modificaciones permitieron su institucionalización a través del Decreto

3 Con el fin de definir una política de apoyo a la agricultura familiar basada en instrumentos eficaces y descentralizados, se elaboró el documento llamado: “Lineamientos de política de desarrollo sustentable para la agricultura familiar” (FAO e INCRA 1995). Este documento fue coordinado por Carlos E. Guanziroli, consultor jefe de la FAO en la época, con la colaboración de José Eli de la Veiga (USP), Ademar Romeiro (UNICAMP) y John Wilkinson (UFRJ). Antes de proponer su implementación, entre noviembre de 1994 y mayo de 1995, se abrió un amplio proceso de discusión en todas las regiones de Brasil. Con la coordinación de la FAO y el INCRA, se organizaron cinco seminarios donde participaron aproximadamente 5000 personas pertenecientes a los sectores representativos de sus regiones, como movimientos sociales, universidades, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones de investigación agropecuaria, gobiernos estatales y municipales. El debate realizado permitió corregir algunos puntos de la propuesta e incorporar otros que estaban poco claros. Así se llegó a la versión final en mayo de 1995. En esta propuesta se presentó un diagnóstico de la agricultura familiar en Brasil junto con algunas propuestas de política agrícola y agraria, y de mejoramiento institucional.

Presidencial n.º 1946 del 28 de julio de 1996. Luego de esta fecha, el PRONAF representa la legitimación de una nueva categoría social –los agricultores familiares– que hasta entonces era designada de forma peyorativa con los términos de: “pequeños productores”, “productores de baja renta” o “agricultores de subsistencia”.

Inicialmente, el PRONAF dependía del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) dentro de las atribuciones de la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR). Posteriormente, debido a las gestiones de la CONTAG, se logró trasladar al Ministerio Extraordinario de Política de Tenencia de Tierras, donde estaba el INCRA. Esta situación significó la articulación de los organismos que trabajaban con los pequeños agricultores: el INCRA que estaba en el Ministerio de Política de Tenencia de la Tierra y la SDR del Ministerio de Agricultura. Posteriormente, en el año 2000, con esta composición, se creó el nuevo Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA).

Para fundamentar mejor la constitución del PRONAF, el Gobierno pidió al grupo que coordinaba el Proyecto FAO/INCRA que caracterizara al público de la agricultura familiar en Brasil. Así, a partir del Censo Agropecuario de Brasil,

El problema era que, a pesar de que se establecían asentamientos de reforma agraria, se expulsaban otros agricultores, los familiares con tierra, debido a una política agrícola que no les brindaba apoyo en los campos productivo, comercial ni tecnológico, lo cual los conducía a abandonar sus tierras.



se trazó el perfil de la agricultura familiar (FAO *et al.* 2000; Guanziroli *et al.* 2001).⁴

La principal novedad de la metodología utilizada en la determinación de ese perfil fue la de delimitar el universo de la agricultura familiar y estimar su contribución económica. En esta metodología, el concepto de agricultor familiar es diferente del concepto de pequeño productor. Un agricultor familiar se caracteriza y diferencia de un agricultor patronal en función de las relaciones sociales de producción, o sea, del tipo de trabajo utilizado en el establecimiento y no en función de tamaño (ni de tierra ni de ingresos). Así pues, los AF se definieron como aquellos que utilizan en su establecimiento mayor cantidad de trabajo familiar que asalariado o contratado, lo cual se puede determinar como: unidades de trabajo

⁴ El Censo estratificaba los productores por el tamaño de su área, lo cual no es necesariamente la única característica de los AF, ya que un agricultor puede ser patrono en un área pequeña (como la de la agricultura de riego) o ser familiar y tener un área grande, como sucede en la producción de cereales y en la ganadería. La metodología utilizada usa el criterio de existencia de mano de obra asalariada mayor que la familiar. Es familiar cuando el establecimiento usa más mano de obra de la familia que la contratada.



► El PRONAF representa la legitimación de una nueva categoría social –los agricultores familiares– que hasta entonces era designada de forma peyorativa con los términos de: “pequeños productores”, “productores de baja renta” o “agricultores de subsistencia”.

es identificar a aquellos que trabajan en la tierra con pocos empleados y que, además, viven en el campo, porque son los AF quienes generan más empleo, contribuyen a desconcentrar la tenencia de la tierra y definen el rumbo del desarrollo rural.

familiar mayores que unidades de trabajo contratado (UTF > UTC). Esta forma de identificar los AF es diferente del cálculo realizado en otros países, donde se utiliza el tamaño del establecimiento o los ingresos para su definición.

La otra categoría, la del pequeño productor, puede camuflar relaciones sociales diferentes (pequeño en área, pero patronal, o grande en área, pero familiar). Sin embargo, lo importante

De acuerdo con esta metodología, los límites de área para ser considerada familiar son amplios, ya que su tamaño no es relevante. Se adoptó un límite de área para cada región, que corresponde a 15 veces el módulo fiscal⁵ promedio regional. Así, los límites de área varían desde 279,3 hectáreas en la Región Sur hasta 1155,2 hectáreas en la Región Norte. En la Región Centro-Oeste, cuna de la agricultura de exportación, el límite de área es 650,7 hectáreas.

5 Módulo fiscal es la cantidad de tierra necesaria para el mantenimiento de una familia en la agricultura. En Brasil, el INCRA produce un índice promedio de productividad agrícola para cada municipalidad, lo cual permite calcular la posibilidad de generar ingresos compatibles con la necesidad de una familia típica.

Cuadro 1. Establecimientos, área y valor bruto de la producción y porcentaje de financiamiento total (FT) en Brasil.

Categorías	Total de establecimientos	Porcentaje de establecimientos / total	Área total (ha)	Porcentaje de área / total	Porcentaje valor bruto producción / total	Porcentaje del financiamiento / total
Familiar	4 139 369	85,2	107 768 450	30,5	37,9	25,3
Patronal	554 501	11,4	240 042 122	67,9	61,0	73,8
Instituciones religiosas	7 143	0,2	262 817	0,1	0,15	0,1
Entidad pública	158 719	3,3	5 529 574	1,6	1,0	0,8
Total	4 859 864	100	353 611 242	100,0	100,0	100,0

Fuente: FAO *et al.* 2000.

Por medio de tabulaciones especiales aplicadas a los micro datos del Censo Agropecuario del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) de 1996, se llegó a la conclusión de que en Brasil existen 4 139 369 establecimientos familiares (85,2% del total de establecimientos rurales) que ocupaban un área de 107,8 millones de hectáreas y que eran responsables por 37,9% del total de la producción agropecuaria total de Brasil, como se puede observar en el Cuadro 1.

Según lo señalado en ese mismo cuadro, los AF ocupan 30,5% del área total y reciben apenas 25,3% del financiamiento rural total. Asimismo, son responsables por 37,9% del valor bruto de la producción agropecuaria nacional. Esto revela que los agricultores son más eficientes en la utilización de la tierra, ya que con un área menor y menores recursos, contribuyen proporcionalmente con una mayor parte de la producción que los patronales. Los ingresos de los establecimientos familiares eran en promedio de R\$104

por hectárea, mientras que los ingresos de los establecimientos patronales generaban apenas R\$44 por hectárea.

La agricultura familiar es también la principal generadora de puestos de trabajo en el medio rural brasileño. Este segmento de los AF posee apenas 30% del área, pero es responsable del 76,9% del personal ocupado (PO). De los 17,3 millones de PO de la agricultura brasileña, 13 780 201 están empleados en la agricultura familiar.

Además de los datos positivos, el estudio de la FAO *et al.* (2000) también revelaba los problemas y deficiencias de la agricultura familiar en Brasil: la mitad de los establecimientos tenían un área muy pequeña (5 hectáreas en promedio), apenas 16% recibían asistencia técnica, solo 27% usaban tracción mecánica, muy pocos tenían electricidad, la organización cooperativa y asociativa no alcanzaba al 20% de los agricultores y la conservación de suelos era prácticamente inexistente.

Público, operaciones financiadas y condiciones de pago del PRONAF

Algunos de los temas que componen actualmente el PRONAF ya habían sido incluidos en la propuesta de FAO e INCRA (1995) y en las reivindicaciones de la CONTAG. Estos y otros temas que fueron modificados paulatinamente se detallan a continuación:



- Se demandaba “una línea de financiamiento a los planes de desarrollo global integrado (PDGI)”. Este crédito permitiría la reestructuración productiva de los establecimientos, con refuerzo a las inversiones en infraestructura (establos, cercas, máquinas, plantaciones permanentes, entre otros) y se consagraba el principio de una política de crédito de corto plazo “diferenciada”, que atendiese las necesidades específicas del llamado “agricultor familiar”.
- Se propuso elaborar mensajes tecnológicos apropiados para zonas con limitaciones edafoclimáticas e hídricas, basadas en un enfoque de sistemas y principalmente en el esquema de manejo de microcuencas con esquemas mixtos (agrofloresterales, sistemas agro-silvo-pastoriles, entre otros).
- Esta propuesta se basaba en un sistema nuevo de asistencia técnica integral, apoyado en la educación secundaria de tipo rural (educación alternativa) y la formación profesional y técnica, para todos los agricultores que tomaran un crédito.
- En términos de clasificación de los AF, se redujeron los límites de área y pasó a ser considerado agricultor familiar quien tuviera un área inferior a cuatro módulos fiscales (en el estudio FAO/INCRA eran 15), lo que limita las áreas entre 60 ha en el sur del país hasta un máximo de 200 ha en el norte. Además, para ser calificado como agricultor familiar, se debe contar con dos empleados permanentes como máximo y obtener por lo menos un 80% de los ingresos de la actividad agropecuaria del establecimiento.
- En la práctica, solo se permitía la entrada de pequeños productores agrícolas al PRONAF, pero con la nueva versión del proyecto FAO/INCRA los tipos de productores agrícolas se parecían más al modelo americano de agricultura familiar, pues podían tener un tamaño relativamente alto, siempre que vivieran en el campo y usaran trabajo familiar.
- Desde el punto de vista del formato del sistema, el PRONAF incluyó tres líneas de acción: a) el apoyo, la infraestructura de los productores y de los municipios (PRONAF Infraestructura); b) el crédito a los AF (PRONAF Crédito); y c) la asistencia técnica.
- Posteriormente, el PRONAF se convirtió en un sistema de crédito de costeo (corto plazo) con poca o nula asistencia técnica y bajo nivel de apoyo a infraestructura, que era uno de los ejes fundamentales,

por la desestructuración que se verificaba en los establecimientos familiares después de décadas de total exclusión.

Para asignar el crédito, se trabajó con una tipología particular de AF, la cual buscaba atender con más subsidios a los más pobres y agricultores beneficiarios de la Reforma Agraria. De esta manera, originalmente se crearon grupos dentro del PRONAF, los cuales se mencionan a continuación:

- PRONAF A: (para beneficiarios de la reforma agraria): crédito de hasta R\$7500, con 4% de intereses al año y descuento de R\$3000 en el capital, plazo de pago de 8 años con 3 de carencia, sin amortización.
- PRONAF B: para miniproyectos con crédito de hasta R\$1500 a fondo perdido (no reembolsable).
- PRONAF C: crédito de hasta R\$3700 con rebate de R\$700 en el capital y descuento de intereses (para proyectos de agricultores familiares pobres).
- PRONAF D: hasta R\$15 000, con 6% de intereses, con garantías, sin descuento, para pagar en ocho años, con tres de carencia para AF más capitalizados.

En el 2000 se agregó el grupo PRONAF E, pero en el 2008 las normas fueron simplificadas. Se extinguieron los grupos C, D y E y se constituyó una única categoría titulada “agricultura familiar”. Las tasas de intereses fueron también reducidas. Para los financiamientos de costeo, las tasas quedaron entre 1,5% y 5,5% al año.

- Actualmente permanecen las líneas de crédito especiales, que habían sido creadas entre el 2002 y el 2008, como PRONAF Floresta, PRONAF Joven, PRONAF Agroecología, PRONAF Mujer



Cuadro 2. Condiciones actuales del PRONAF.

Para contratos de costeo	
☐	Financiamiento - tasa de intereses por año
	Hasta R\$ 5 mil - 1,5%
	De R\$ 5 mil a R\$ 10 mil - 3%
	De R\$ 10 mil a R\$ 20 mil - 4,5%
	De R\$ 20 mil a 30 mil - 5,5%
Para contratos de inversión	
☐	Financiamiento - tasa de intereses por año
	Hasta R\$ 7 mil - 1%
	De R\$ 7 mil a R\$ 18 mil - 2%
	De R\$ 18 mil a R\$ 28 mil - 4%
	De R\$ 28 mil a R\$ 36 mil - 5,5%

Fuente: Elaboración de los autores con base en SAF 2009.

y PRONAF Agroindustria, y se redujeron las tasas de intereses entre 1% y 2% al año.

- Además del crédito de costeo, el Gobierno también atendió la comercialización, a través del Programa de Garantía de Precios de la Agricultura Familiar (PGPAF), que permite que el agricultor familiar tenga su financiamiento vinculado con el precio de garantía del PGPAF cuando contrata una operación de costeo del PRONAF. El precio de garantía es representativo del costo de producción promedio de la región establecido por la Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB).



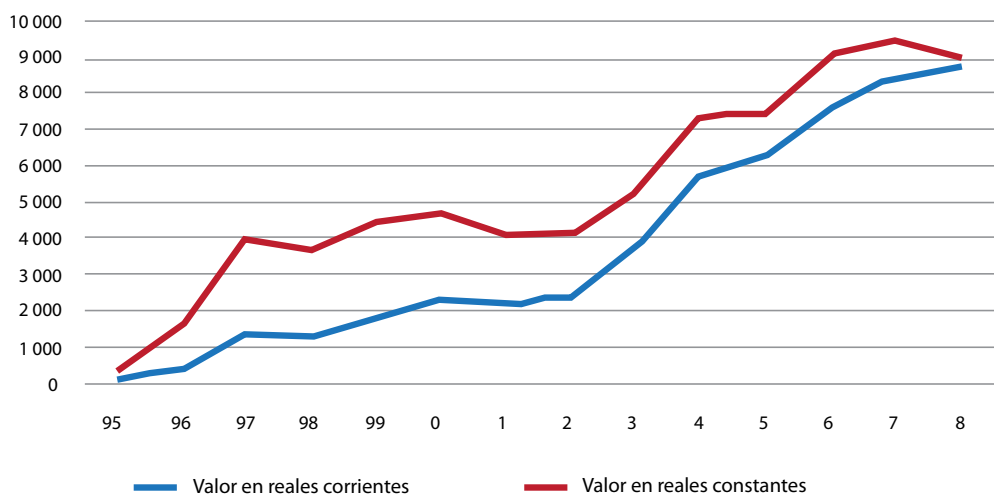
- Para la cosecha 2008-2009, los productos garantizados fueron: arroz, café (arábico y conillón), castaña de cajú, cebolla, frijoles, leche, mamona, maíz, pimienta de reino, raíz de mandioca, soja, tomate y trigo.
- Además, en caso de estragos en la cosecha por problemas climáticos, los AF pueden accionar su seguro rural, el cual cubre 100% del financiamiento y más del 65% de los ingresos esperados y no conseguidos en el emprendimiento financiado por el agricultor familiar.
- Para cerrar el circuito de protección a los AF, se creó el Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) en julio del 2003. Su finalidad ha sido

incentivar la agricultura familiar con acciones de distribución de productos agropecuarios producidos en los establecimientos familiares para que sean destinados a personas en situación de inseguridad alimentaria (Hambre Cero) y para la formación de reservas estratégicas.

Evolución del PRONAF y alcance regional

Desde su creación en 1995, el PRONAF ha crecido tanto en volumen de contratos como en valores contratados, como se puede apreciar en los datos incluidos en el Cuadro 3 y en la Figura 1.

**Figura 1. Evolución de los valores contratados de PRONAF
(en miles de reales).**



Fuente: Elaboración de los autores con base en SAF 2009.

El PRONAF mostró un crecimiento acentuado, pero no abrupto entre 1995 y el 2002, y creció posteriormente (del 2003 al 2008) a tasas mucho más aceleradas. Se trata, probablemente, del programa que más ha avanzado en la esfera del Gobierno Federal.

Las liberaciones de recursos para los agricultores tienen, en contrapartida, un costo para el tesoro, dado por la obligatoriedad de compensar (Decreto n.º 1946 de 28/01/1996) usando recursos del presupuesto por la diferencia entre los intereses cobrados a los beneficiarios (entre 1% y 5% al año) y la tasa SELIC (interbancario). El monto destinado a la compensación de los intereses, aunque declinante, continúa bastante alto en comparación con otras políticas agrícolas. En promedio, 44,5% del valor liberado se destina a compensar intereses y descuentos o subsidios de capital, conforme se puede observar en el Cuadro 4.

**Cuadro 3. Montos financiados
con crédito del PRONAF.**

Años	PRONAF: valores contratados	
	Valor corriente (R\$)	Valor constante (R\$ de 2008)*
1995	89 961 000	306 047 073
1996	558 895 000	1 695 693 841
1997	1 408 067 000	3 954 892 642
1998	1 371 787 000	3 692 095 993
1999	1 830 554 000	4 449 508 696
2000	2 189 000 000	4 657 015 972
2001	2 153 000 000	4 157 450 981
2002	2 405 000 000	4 111 732 047
2003	3 807 000 000	5 261 667 846
2004	5 747 000 000	7 262 275 659
2005	6 300 000 000	7 485 951 320
2006	7 611 000 000	8 890 802 347
2007	8 433 000 000	9 388 732 912
2008	8 997 000 000	8 997 000 000

* Actualización en valores constantes con base en el IGP-M promedio de cada año

Fuente: Elaboración de los autores con base en SAF 2009.

Cuadro 4. Recursos liberados del PRONAF y valor de las compensaciones.

Año	N.º contratos (a)	Monto del crédito (R\$ millones) (b)	Compensaciones (c)	c/b
2000	969 000	2 189	1 191	54,4
2001	910 000	2 153	1 268	58,8
2002	953 000	2 405	1 447	60,1
2003	1 138 000	3 807	1 594	41,8
2004	1 611 000	5 747	2 794	48,6
2005	1 800 000	6 300	1 782	28,2
Total	7 381 000	22 601	10 076	44,5

Fuente: Mattei 2006, para contratos y monto del crédito; Gasques *et al.* 2000, para compensaciones.

Se trata, por lo tanto, de un programa caro y altamente subsidiado. Por ello debe ser bien monitoreado con base en indicadores de resultados que comprueben su eficiencia y eficacia.⁶

En el 2008, según datos del MDA (2008), las compensaciones alcanzaron un 37,39% del crédito efectivamente ejecutado por el Ministerio.

Además de la compensación, existe el costo que los bancos cobran como *overhead* para prestar los recursos. En el Presupuesto General de la Unión (OGU) se incluye el pago a los bancos por su trabajo de intermediación. En el 2002, por cada préstamo de costeo de los grupos C y D, el banco recibía 8,99% al año más una tasa de administración mensual por cada contrato. En el mismo año, el costo promedio por operación era de aproximadamente 17,83%

del total prestado. Además, el Banco del Nordeste recibía una tasa promedio de 11,97% al año (Petrelli y Silva 2005).

En relación con la distribución de los recursos disponibles para cada región geográfica del país en la cosecha de 1999, casi 50% de los recursos del programa se concentraba en la Región Sur, 26% en la Región Nordeste, 16% en la Sudeste, 5% en la Centro-Oeste y apenas 3% en la Región Norte. Entre 1999 y 2007 hubo algunos cambios, pero sin conseguir que el programa se transformara efectivamente en una política de apoyo al desarrollo rural en todas las regiones del país. La Región Sur continúa concentrando 44% del total de los recursos del programa, mientras que la Región Nordeste disminuyó su participación de 26% en 1999, a 20% en la última cosecha agrícola.

6 Los grandes productores recibieron generosos subsidios en los años setentas y ochentas. A partir de los noventas, dejaron de pagar créditos por R\$120 billones al Banco de Brasil, bancos comerciales y empresas de insumos.

Cuadro 5. Distribución regional de los recursos del PRONAF, en porcentajes.

Región	1999	2004	2007
Norte	3	12	7
Nordeste	26	18	20
Centro - Oeste	5	6	7
Sur	50	47	44
Sudeste	16	17	22

Fuente: Petrelli y Silva 2005; Aquino 2009.

Con respecto a la distribución de los recursos por modalidad de crédito, la proporción permanece prácticamente estable; es decir, el monto total del crédito de costeo para los productores más capitalizados (grupo D y E) durante el mismo período fue diez veces mayor que la cifra correspondiente a los agricultores más pobres (grupo B), aunque este último haya mejorado su participación en el volumen total en relación con 1999.

Esta proporción habría sido prevista por el equipo responsable de implementar el PRONAF, el cual sabía que el sistema financiero no sería accesible a los AF más vulnerables. Los gestores originales del PRONAF concebían que el surgimiento de un nuevo grupo de AF (grupo D y E) podría beneficiar el conjunto de la categoría (efecto *spill over*).

De hecho el proyecto FAO/INCRA (1995) proponía políticas diferenciadas para las categorías de la agricultura familiar y privilegiaba con crédito e infraestructura a los agricultores calificados en transición, y con políticas

Cuadro 6. Distribución del PRONAF por categorías de renta, en porcentajes.

Categoría	1999	2004	2007
A	21	8	4
B	1	7	6
C	22	25	15
D	48	37	40
E		12	20
Otros		11	15

Nota: Grupo A incluye los beneficiarios de reforma agraria; los demás están organizados en orden creciente de ingresos.

Fuente: Mattei 2006 y Aquino 2009.

Cuadro 7. Agricultores familiares - ingresos monetarios (IM) por establecimiento, según los tipos familiares en el Censo Agropecuario de 1996.

Tipos	Total de establecimientos	Porcentaje de establecimientos / total	IM / establecimientos (en R\$/año)
A	406 291	8,4	11 898
B	993 751	20,4	2 172
C	823 547	16,9	714
D	1 915 780	39,4	(104)
Total	4 139 369	85,1	

Nota: Los grupos están organizados en orden decreciente de ingresos, contrario a lo que hace el PRONAF. Los grupos C y D, por lo tanto, son los más pobres.

Fuente: Guanziroli *et al.* 2001 (Proyecto de Cooperación Técnica, con base en el Censo Agropecuario 1995-1996 – IBGE); FAO *et al.* 2000.

agrarias y sociales, a los periféricos que, en función del apoyo, deberían ascender a una categoría más alta de ingresos. Esto se fundamentaba en la distribución actual de ingresos monetarios, como se muestra en el Cuadro 7.



De acuerdo con los datos presentados en el Cuadro 7, en 1996 más de la mitad (grupos C y D= 56% del total) de los establecimientos de la agricultura familiar no conseguían obtener un ingreso mínimo anual razonable (variaba de R\$714 a un valor negativo de R\$104). Para sobrevivir, muchos AF dependían de ingresos externos además de los generados en el establecimiento agrícola, como jubilaciones, venta de servicios de mano de obra o participación en actividades no agrícolas.⁷

En los establecimientos familiares más pobres, en especial aquellos en condiciones de subsistencia, es común encontrar casos donde los ingresos son negativos, pero si se incluye el valor del autoconsumo alimentario, pasan a ser positivos⁸.

Es evidente que antes del inicio del PRONAF, aunque muchos eran clasificados como establecimientos por el IBGE, no estaban constituidos por

verdaderos agricultores. Según una investigación del Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos (IBASE) (citada por Bittencourt y Abramovay 2003), un 50% de los agricultores que tomaron crédito por el PRONAF nunca había realizado anteriormente una operación de financiamiento bancario.

La situación de exclusión estructural de los sectores periféricos parece más clara todavía al considerar los datos de asistencia técnica y de infraestructura existente en la agricultura familiar en la época que comenzó el PRONAF, como se muestra en el Cuadro 8.

Se puede percibir que apenas 16,7% de los AF tenían asistencia técnica en la época y casi la mitad de ellos trabajaba con instrumentos manuales ("con la pala"). Esta situación es todavía mucho peor cuando los datos son desagregados por categorías de ingreso.

Por este motivo, antes de darles crédito, era necesario resolver asuntos básicos para fortalecer los establecimientos, lo que incluye, además de los temas antes señalados, asuntos educativos, de tenencia de la tierra, salud y organización microempresarial, que también mostraba índices extremadamente bajos entre los agricultores periféricos.

7 Aunque a menudo los agricultores se dedican a otras labores, como artesanía, turismo rural, la mayor parte de sus ingresos provienen de la actividad agropecuaria, del procesamiento de sus productos (leche, quesos, miel, entre otros) o pagos por trabajos realizados en otras haciendas, jubilaciones, pensiones, ayudas del Gobierno, por ejemplo.

8 También hay quintas de fin de semana que gastan más de lo que producen y chacras donde se utiliza el ingreso de la jubilación en producción para el consumo.

Cuadro 8. Agricultores familiares con acceso a tecnología y asistencia técnica, en valores porcentuales.

Región	Uso de asist. técnica	Uso de energía eléctrica	Uso de fuerza en los trabajos			Uso de abonos	Conservación del suelo
			Solo animal	Solo mecánica o mecánica + animal	Manual		
Nordeste	2,7	18,7	20,6	18,2	61,1	16,8	6,3
C. Oeste	24,9	45,3	12,8	39,8	47,3	34,2	13,1
Norte	5,7	9,3	9,3	3,7	87,1	9,0	0,7
Sudeste	22,7	56,2	19,0	38,7	42,2	60,6	24,3
Sur	47,2	73,5	37,2	48,4	14,3	77,1	44,9
Brasil	16,7	36,6	22,7	27,5	49,8	36,7	17,3

Nota: Los grupos están organizados en orden decreciente de ingresos, contrario a lo que hace el PRONAF. Los grupos C y D, por lo tanto, son los más pobres.

Fuente: Guanziroli *et al.* 2001 (Proyecto de Cooperación Técnica, con base en el Censo Agropecuario 1995-1996 – IBGE); FAO *et al.* 2000.

Evaluación de impacto del PRONAF

Como se señaló al inicio de este artículo, se debía evaluar si el crecimiento de los montos liberados de PRONAF en estos años tuvo un impacto en el aumento de los ingresos, el valor de la producción y la capacitación del AF.

La mayor parte de las investigaciones realizadas del PRONAF evaluaban principalmente el proceso de implementación del programa (*delivery, timing*) y no el impacto en sí mismo. Estas investigaciones transmiten la idea de que el PRONAF habría empeorado la situación de los beneficiarios de crédito en relación con los que no tuvieron acceso a él.

La evaluación de Feijó (2001), aunque bastante negativa para los años previos al 2000, sugiere que el programa habría comenzado a mostrar un impacto productivo después de esa fecha.

Los resultados en términos de mejora de la renta de las condiciones de vida registrados por las investigaciones son bastante tenues. El aumento de la renta de los beneficiarios del crédito del PRONAF es nulo o pequeño, lo que redunda, lógicamente, en la dificultad de pagar los créditos del PRONAF una vez vencidos, como se puede observar en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Operaciones de costeo del PRONAF para los grupos A, B, C, D y E, contratados hasta el período 2005-2006.

Situación de pago del crédito	Porcentajes grupo A	Porcentajes del grupo B	Porcentaje de grupos C, D y E
Al día	71	53	80
Atrasados	28	46	19
Incobrables	1	1	1
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración de los autores a partir de datos SPE/MF (2009), adaptados por Chrysostemos 2009.



El proyecto FAO/INCRA (1995) proponía políticas diferenciadas para las categorías de la agricultura familiar y privilegiaba con crédito e infraestructura a los agricultores calificados en transición y con políticas agrarias y sociales a los periféricos que, en función del apoyo, deberían ascender a una categoría más alta de ingresos.

Como se puede observar en el Cuadro 9, se registran moras considerables en los pagos de los créditos. En el caso del grupo B, llegan casi a la mitad del total. Esta es la línea destinada a los agricultores más pobres, que no disponen de condiciones de pago razonables. Los beneficiarios de la reforma agraria (grupo A) están también con niveles altos de atraso (28%). Los únicos que están relativamente al día son los grupos C, D y E, los más capitalizados dentro de la agricultura familiar.

Según Chrysosthemos (2009), los atrasos se concentran en la Región Nordeste, donde llegan a 70% del total de los créditos otorgados (73 mil de los 100 mil contratos). En la Región Sur, los atrasos representan en promedio 15% del total y en la Región Norte, 20%, pero más del 10% se considera incobrable.

Las investigaciones de campo citan algunos factores que influenciaron negativamente el proceso de generación de ingresos de los agricultores. Esto impide que se viabilice el reembolso de los préstamos. Entre estos factores, se destacan los siguientes:

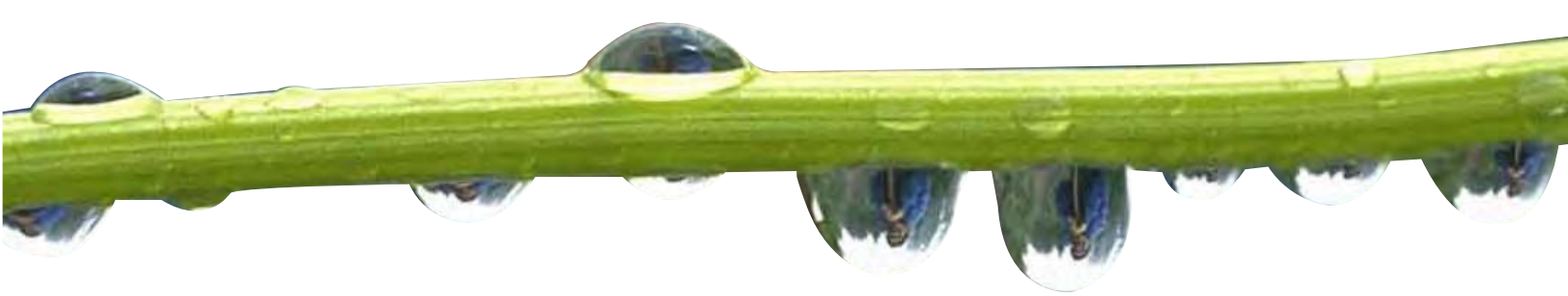
a. Falta o baja calidad de la asistencia técnica. El tamaño del cuerpo técnico de las instituciones oficiales de asistencia técnica, según Olalde

(2005), sería insuficiente para brindar orientación individualizada a los agricultores. Las oficinas locales cuentan con dos o tres técnicos para dar orientación a áreas de varios municipios, con un público de más de 5000 agricultores. El resultado es la estandarización de los proyectos y el escaso acompañamiento técnico, que en la mayoría de los casos se circunscribe a visitas de fiscalización para la liberación de nuevos recursos (Olalde 2005).

Las ganancias previstas en los proyectos se calculan a partir de coeficientes técnicos distantes de la realidad del pequeño agricultor. Después de la cosecha, generalmente se verifica que en la mayoría de las actividades donde fueron aplicados los recursos del crédito en la región no se acompañó la previsión. Consecuentemente, los agricultores enfrentan problemas para pagar las deudas contraídas.

b. Dificultades en la gestión de los recursos del crédito. En algunos casos, los recursos no son aplicados integralmente en la actividad programada. El agricultor realiza economías en los insumos y en los cuidados a los cultivos, ya sea porque afronta muchas carencias de inversión en otras actividades productivas en la misma propiedad agrícola o porque no posee recursos para sustentar la familia.

c. Falta de visión sistémica de los técnicos. Existen divergencias entre la evaluación y la recomendación efectuada por los técnicos y la



experiencia práctica de los agricultores, que muchas veces no es respetada.

- d. **Falta de integración en los mercados, de estructura de comercialización y de agregación de valor.** La visión clásica de los técnicos educados en la revolución verde era la de producir mucho con mayor productividad, sin evaluar bien las posibilidades de mercado para los productos.

A pesar de lo señalado anteriormente, existen evidencias concretas de que los recursos del PRONAF, aunque hayan propiciado pequeña o nula mejora en la renta monetaria de los AF, habrían contribuido ampliar su capacidad productiva, lo cual generó un aumento de área cultivada tanto para productos de consumo como para la venta al mercado. Esto queda claro al analizar los resultados preliminares del Censo Agropecuario del 2006, específicamente con respecto a la agricultura familiar, calculada con la misma metodología del censo anterior (FAO/INCRA).

Es decir, diez años después del censo de 1996, lo que también coincide con el tiempo de vigencia del PRONAF, el número de AF creció de 4 139 000 a 4 551 967. Esto representa un 87,95% del total de establecimientos agropecuarios de Brasil. La participación en el valor bruto de la producción de los AF aumentó de 37,9% en 1996 a 40,03% en el 2006. Esta producción se realizó en 32,36% del área total de los establecimientos, lo que totaliza 106 millones de hectáreas, mientras que en 1996 representaba 30,48%. En términos de empleo, también aumentó de 76,8%

a 78,76%, lo que equivale a 13 048 855 personas ocupadas en la agricultura familiar.

Cuadro 10. Participación de los establecimientos familiares en variables seleccionadas de Brasil en 1996 y el 2006.

Variable	1996	2006	Puntos porcentuales de aumento
Número de establecimientos	85,17	87,95	2,12
Valor bruto de la producción	37,91	40,03	1,88
Área de los establecimientos	30,48	32,36	1,91
Personal ocupado	76,85	78,76	2,12

Fuente: FAO et al. 2000.

El aumento de la participación de la agricultura familiar en la producción total del sector agropecuario, en una década de fuerte expansión del sector, confirma la importancia económica de este segmento que, además de producir alimentos, pasó a integrar las más destacadas cadenas productivas agropecuarias y a contribuir al dinamismo del agronegocio brasileño.

Si la agricultura familiar fuese sinónimo de agricultura de “subsistencia o campesina”, el *boom* del agronegocio la habría relegado a una posición de insignificancia, lo que no sucedió en la última década.

Una parte de estos agricultores posee, por lo tanto, tamaño suficiente para desarrollar una agricultura moderna, empresarial, con escala de producción. En ese sentido, se puede apropiarse de parte de las ganancias generadas por



Es necesario, por lo tanto, revisar también la institucionalidad y la actual forma de operar del PRONAF, a fin de reforzar la disciplina financiera, inducir a los mutuarios a buscar el máximo de eficiencia en la utilización de los recursos y mejorar el sistema de políticas complementarias necesarias para promover la efectiva consolidación del agricultor familiar.

las principales cadenas del agronegocio (soja, fruticultura, lácteos entre otros), lo cual se asemeja al modelo americano de agricultura familiar. Otros se restringen a participar de las cadenas de productos alimentarios, lo que contribuye también a aumentar la participación en el valor bruto de la producción, y existen también aquellos de subsistencia, monocultivos, entre otros.

Este fortalecimiento de la contribución de la agricultura familiar se debe en buena parte a los créditos del PRONAF que sin duda impulsaron e incentivaron el cultivo de nuevas áreas, con el correspondiente aumento de la producción. Los apoyos en la comercialización (PGPF) y en la creación de mercados (PAA) así como otros programas provinciales deben haber complementado el esfuerzo del crédito.⁹

Conclusiones

El impacto causado por el PRONAF en la agricultura brasileña y específicamente en la población rural a partir de la década de los noventa demanda que el programa se mantenga en continua revisión y evaluación. También se espera que sea perfeccionado permanentemente, en vista de los altos costos en términos financieros que significó para el Estado y la necesidad de continuar estimulando su participación en la vida nacional, especialmente por

permitir que los AF logaran ampliar las áreas plantadas y aumentaran su producción. Faltaría, además, mayor investigación para comprobar si hubo también impacto positivo en los ingresos y en el patrón de vida de la población rural beneficiada.

Las políticas públicas, cuando masifican sus metas, generalmente debilitan el control de calidad y la eficiencia disminuye. En el caso del PRONAF, por ejemplo, se abandonó la visión de sistemas que originalmente era defendida por parte de los técnicos y asesores, lo que implicaba relacionar un tipo de productores con diversos sistemas productivos. El refinamiento de esa clasificación permitiría definir mejor los productos dentro de los sistemas que precisan de crédito, tierra o tecnología.

En una evaluación posterior del PRONAF, será difícil verificar cuáles cadenas productivas fueron realmente fortalecidas. No se conocen las necesidades de crédito para las cadenas seleccionadas como prioritarias por el Gobierno y por la sociedad, debido a que las autoridades encargadas del programa no tomaron las medidas necesarias para prever esta situación.

Por otra parte, sería importante caracterizar mejor las fortalezas y debilidades de cada tipo de productor en cada cadena, específicamente con res-

⁹ La estabilidad económica después del Plano Real trajo mayor seguridad a los negocios agrícolas y contribuyó a la caída en los precios de la tierra. Esto amplió la capacidad de compra de tierras por parte de agricultores familiares.

pecto a: grados de concentración agroindustrial, transmisión de precios, normas contractuales, flujo de financiamiento existente en la cadena, regularidad de las compras y del flujo de insumos, tecnologías disponibles, características de la comercialización y condiciones de integración en el procesamiento, ganancias de intermediación excesivas o normales, entre otros.

Otro de los puntos críticos del programa se relaciona con la capacidad de pago de los préstamos por parte de los beneficiados, que no parece haber sido asegurada convenientemente por las autoridades, ya que precisan conceder continuas renegociaciones y seguros de los préstamos con algún atraso o son incobrables.

Es necesario, por lo tanto, revisar también la institucionalidad y la actual forma de operar del PRONAF, a fin de reforzar la disciplina financiera, inducir a los mutuarios a buscar el máximo de eficiencia en la utilización de los recursos y mejorar el sistema de políticas complementarias necesarias para promover la efectiva consolidación del agricultor familiar. Para esto sería fundamental introducir responsabilidades en toda la “cadena” del PRONAF, de manera que los diferentes actores, como la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) del MDA, bancos, asistencia técnica, comisiones estatales y agricultores, se responsabilicen de sus actos y se comprometan con los resultados.

Asimismo, se debería determinar si conviene mantener los descuentos en



el capital y los fuertes subsidios en los intereses de los préstamos. Un crédito como el PRONAF A y el B, donde 40% del valor del capital puede ser condonado, puede provocar en el beneficiario algún tipo de confusión, acerca de si lo que obtuvo fue un crédito o una donación. Esto podría afectar las gestiones futuras relacionadas con sus obligaciones ante préstamos comerciales.

Las ideas que han sido presentadas en este artículo invitan a promover mejoras en el programa, de forma que continúe contribuyendo efectivamente al cumplimiento de sus propósitos a un costo menor para la sociedad y para el bienestar de la población rural, de manera equitativa y justa para el beneficio de la agricultura brasileña en general.

Literatura citada

- Aquino, A. 2009. Distribución de los recursos del PRONAF. Congreso SOBER. Ribeirão Preto, São Paulo, BR.
- Bittencourt, GA; Abramovay, R. 2003. Innovaciones institucionales en el financiamiento a la agricultura familiar: el Sistema Cresol. Revista Economía Ensayos 16 (1). São Paulo, BR.
- Chrysosthemos, R. 2009. Crédito rural PRONAF, período de 1998 a 2008: evolución de los recursos e incobrables. Congreso SOBER.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación); INCRA (Instituto de Colonización y Reforma Agraria). 1995. *Diretrizes da Política Agrária e Desenvolvimento Sustentável. Resumo de Relatoria Final Del Projeto UTF/BRA/036*.
- _____; INCRA (Instituto de Colonización y Reforma Agraria); MDA (Ministerio de Desarrollo Agrario). 2000. *Novo retrato de la agricultura familiar: Brasil Redescubierto*. Brasilia.
- Feijó, R. 2001. *The Impact of the Family Farming Credit Programme on the Rural Economy of Brazil*. Anales de la ANPEC, XXIX Congreso de Economía. SV.
- Gasques, J.M; Vilaverde, C; Bastos, E. 2000. Gasto público en la agricultura. Retrospectiva y prioridades. MAPA, Gestión Estratégica.
- García, J; Edivaldo Freitas, R; Teles Bastos, E; Silva Doyle, PH da; Silva, AR da. 2005. Agricultura familiar - PRONAF: análisis de algunos indicadores. Anales XVIII Congreso SOBER. Ribeirão Preto, São Paulo, BR.
- Guanziroli, C. 2007. PRONAF: diez años después una evaluación. Revista SOBER, 2do trimestre.
- _____; Buainain, A; Romeiro, A; Sabbato, A; Bittencourt, G. 2001. Agricultura familiar y reforma agraria en el siglo XXI. Río de Janeiro, BR, Garamond. 288 p.
- Moruzzi, M. 2004. Concepciones concurrentes en torno de las políticas públicas de apoyo a la agricultura familiar: una relectura sobre la construcción del PRONAF. Anales XVII Congreso SOBER. Cuiabá MT, BR.
- Mattei, L. 2005. *Impacto do PRONAF: Análise de Indicadores*. Série Estudos 11 NEAD. MDA.
- MDA (Ministerio de Desarrollo Agrario). 2008. Relatoria de evaluación del plano plurianual 2008-2011.
- Ministerio de Integración Nacional. 2004. Fondos constitucionales de financiamiento de Secretaría de Políticas de Desarrollo Regional. Sistema de Informaciones Gerenciales 9(32).
- Olalde, AR. 2005. PRONAF, sistemas agroflorestales y desarrollo sostenible en el bajo sur de Bahía. Anales 43. Congreso SOBER 2005. Ribeirão Preto, São Paulo, BR.
- Petrelli, CV; Ortega, A. 2002. PRONAF ¿Cuál su real objetivo y público meta? Anales LX Congreso SOBER. Passo Fundo, RS, BR.
- _____; Silva, F. 2005. Análisis de las liberaciones recientes de recursos del PRONAF - un cambio en la lógica de distribución. Anales XVIII Congreso SOBER. Ribeirão Preto, São Paulo, BR.
- PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento de la Agricultura Familiar). 2002. Relatório Institucional do PRONAF. SAF/MDA. Disponible en www.mda/saf.org.
- SAF (Secretaría de Agricultura Familiar). 2009. Crédito Rural do PRONAF. MDA. Consultado 18 ago. 2009. Disponible en <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>
- Teixeira, E; Castro, E. 2004. Efectos de los gastos con la compensación de las tasas de intereses del crédito rural en la agricultura brasileña. Anales XVII Congreso SOBER. Cuiabá, MT, BR.



Mise en place de politiques agraires au Brésil : cas du Programme de renforcement de l'agriculture familiale (PRONAF)

Le PRONAF a eu un impact considérable dans l'agriculture brésilienne à partir des années 90. En particulier, il a permis aux exploitations familiales d'accroître les surfaces cultivées et d'augmenter leur production. La vision systémique adoptée au départ consistait à mettre en relation une typologie de producteurs et une typologie de systèmes de production, dont le renforcement passait par le crédit, la terre ou la technologie. Le processus de création du PRONAF a eu diverses répercussions dont, notamment, l'étude FAO/INCRA et les pressions du mouvement syndical rural. Le présent article décrit l'évolution du PRONAF et ses mécanismes institutionnel et opérationnel, et montre comment les méthodes de gestion ont renforcé la discipline financière des participants, jusqu'à rechercher le maximum d'efficacité dans l'utilisation des ressources et améliorer le système de politiques complémentaires nécessaires pour favoriser une véritable consolidation de l'exploitation familiale.



Formulação de políticas agrárias no Brasil: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)

O PRONAF causou um impacto considerável na agricultura brasileira a partir da década de 1990. Especificamente, permitiu que os agricultores familiares conseguissem ampliar as áreas cultivadas e aumentassem a produção. Sua visão de sistemas originalmente implicava relacionar uma tipologia de produtores com outra de sistemas produtivos, que precisavam ser fortalecidos mediante crédito, terra ou tecnologia. As grandes influências do processo de criação do PRONAF foram as seguintes: o estudo FAO-INCRA e as pressões do movimento sindical rural. Neste artigo, apresenta-se a evolução do PRONAF, sua institucionalidade e forma de operação, cujas dinâmicas de gestão fortaleceram a disciplina financeira dos participantes até alcançar o máximo de eficiência na utilização dos recursos e melhorar o sistema de políticas complementares necessárias para promover a efetiva consolidação do agricultor familiar.



Construction of agricultural policies in Brazil: the case of the National Program to Strengthen Family Farming (PRONAF)

The implementation of PRONAF, which got under way in the 1990s, has had a major impact on Brazilian agriculture. Specifically, it has enabled family farmers to increase their acreage and raise production. The program's original approach consisted of matching different types of producers to different types of production systems, and strengthening farmers' operations with loans, land or technology. The process of creating PRONAF was heavily influenced by the FAO/INCRA study and pressure from the rural trade union movement. This article describes the evolution of PRONAF, its institutional framework and modus operandi. The program's management dynamics have made the participants more disciplined financially, encouraging them to make the most efficient possible use of resources, and helped to enhance the system of complementary policies needed to promote the effective consolidation of family farms.



La empresariedad agrícola y rural: conceptos para modelar el desarrollo

Federico Sancho¹

Resumen

El mundo de los negocios ha demostrado ser uno de los ambientes de mayor transformación y dinamismo. Exige a los actores mejores estrategias y visiones para resolver deficiencias arrastradas por los sectores productivos de la región. El concepto de empresariedad, entendido como la capacidad individual o colectiva de desarrollar empresas sostenibles, es relevante para la investigación y permite desarrollar acciones concretas que benefician a los sectores productivos. Se aborda el tema de la empresariedad, no solo con el interés de conceptualizarlo y comprender su importante función en el desarrollo de nuestro hemisferio, sino también en las formas de promoverlo como parte de las estrategias en las cadenas agroalimentarias y en los territorios rurales.

¹ Jefe del Centro Interamericano de Información y Producción Editorial para la Agricultura, federico.sancho@iica.int

Palabras clave: *empresas, capacidad empresarial, explotaciones agrarias, empresas pequeñas y medianas, América Latina, agricultura, desarrollo rural.*

Introducción

Conocer las causas del crecimiento o del desarrollo se ha convertido en un tema de amplia discusión entre expertos. Desde el siglo XVIII, las razones para estudiar el crecimiento económico² se han intensificado luego de que Adam Smith redactara el tratado “La riqueza de las naciones”, donde establecían las causas del crecimiento por medio de la división del trabajo. Otros investigadores, como Thomas Malthus y David Ricardo, consideran que los recursos naturales establecían ciertos límites para el desarrollo de oportunidades.

En el siglo XX, otros factores han emergido como impulsores: la inversión en capital humano (educación y capacitación), la infraestructura, la tecnología o la innovación. Al final del camino, los economistas continúan buscando las opciones y se reconoce que no existen soluciones mágicas (*World Economic Forum* 2004).

Hoy es indiscutible el aporte de las pequeñas y medianas empresas a la economía, a la productividad, a la innovación, al

empleo, al desarrollo del tejido social y a la prosperidad en general. No obstante, para América Latina los índices de creación de empresas³ son bajos con relación con los indicadores de los países desarrollados, pues las empresas asiáticas crecen 2,5 veces más rápidamente que las latinas (Kantis *et al.* 2001).

“El modelo de desarrollo empresarial es más sostenible, más costo efectivo y más ajustado al desarrollo comunitario comparativamente con las estrategias hermanas de desarrollo económico de atracción de negocios y de retención de negocios” (Lichtensein *et al.* 2004).

Por ello se apunta a la empresariedad, con la intención de encontrar alternativas novedosas y complementarias al desarrollo⁴, principalmente en lo que respecta a una mayor concentración y explotación de las oportunidades de negocios y generación de riqueza en zonas rurales.

En el presente artículo, se muestran los elementos conceptuales sobre la

2 La teoría del crecimiento se remonta a la Escuela Clásica y busca explicar cómo evolucionan las economías.

3 Específicamente para el sector agrícola. Murcia y Araujo ya en 1975 justificaron el atraso en el desarrollo agropecuario de América Latina medido por el reducido número de empresas existentes y demandaban el despertar de una mayor conciencia empresarial entre los agricultores.

4 Se reconoce que cualquier estrategia de desarrollo en cierta medida se caracterizará por una complejidad multi-factorial que, entre cosas, se deriva de cambios profundos producto de las comunicaciones, el transporte, las tecnologías y el comercio.

empresariedad, sus actores y las formas de promoverla dentro de la agricultura y vida rural, en regiones que, por sus condiciones socioeconómicas, demandan un mayor número de oportunidades para sus habitantes.

¿Qué se entiende por empresariedad?⁵

En la investigación empresarial, se diferencian las tareas para emprender una empresa (*entrepreneurship*/empresariedad) de aquellas dirigidas a gerenciarla (operativa o estratégicamente).

Sobre el primero y de interés en este artículo, el espíritu emprendedor es interpretado como la capacidad de desarrollar ideas y alcanzar el éxito con ellas; es innovación, aceptación del cambio y riesgos, movilización de recursos o aprovechamiento de oportunidades, entre otros, que conducen a la formación de una empresa competitiva o sostenible. Como lo señala la Comisión de la Comunidad Europea (2003), ese espíritu⁶ es el activo responsable de la creación de empleo y competitividad, así como de la explotación de cualquier sector o negocio.

Bernier y Hafsi (2003) lo precisan como un proceso en el que un agente logra conceptualizar y realizar una idea, noción,

servicio, producto o actividad. Por su parte, Stevenson *et al.* (1999) lo concibe como la persecución de una oportunidad sin preocupación de los recursos que se controlan. Otros autores lo relacionan con los esfuerzos de un individuo, independientemente de las posibilidades para tener éxito, para convertir una visión en realidad. Esto podría sugerir que cualquier persona puede ser emprendedora o posee por lo menos la capacidad de desarrollar esa visión para formar su empresa. Sin embargo, se debe reconocer que dentro de las diferentes situaciones, como se verá más adelante, existirán individuos con mejores opciones o condiciones que otras para aprovechar y crear empresas o desarrollar en ellas novedosos productos o servicios.

Fuera de lo que podría interpretarse como un interés individualista, la empresariedad puede verse como un fenómeno colectivo, en donde la sociedad como un todo puede explotar la práctica de contribuir al bienestar general por medio de la inversión social transformada en nuevos productos y servicios. Como principios de esta promoción empresarial, no es posible ignorar la justicia y la equidad, el respeto a la dignidad, el compromiso a la vida sin violencia, el desarrollo sostenible y la ética empresarial (Iniciativas de Desarrollo Empresarial 2003).

5 Si bien el término no ha sido aceptado como tal, otras acepciones utilizadas son empresarialidad o espíritu emprendedor y emprendedurismo empresarial. En este documento se utilizará el término empresariedad.

6 Lo definen como “la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o en una ya existente” (Comisión de la Comunidad Europea 2003:7)



Fuera de lo que podría interpretarse como un interés individualista, la empresariedad puede verse como un fenómeno colectivo, en donde la sociedad como un todo puede explotar la práctica de contribuir al bienestar general por medio de la inversión social transformada en nuevos productos y servicios.

¿Quién es un *entrepreneur* y cuáles son sus características?

El *entrepreneur* “emprendedor empresarial”, es la persona que equilibra lo que es deseable desde un punto de vista económico y lo que es factible desde una óptica tecnológica/operacional. Esa adopción de riesgos calculados frente a una oportunidad o necesidad insatisfecha deberá desembocar en un negocio sostenible.

Es difícil señalar un perfil ideal del emprendedor; sin embargo, es frecuente encontrar en la literatura atributos psicológicos o características consideradas como predictivas de la actitud hacia los negocios. Algunos de los rasgos más comunes están relacionados con niveles altos de motivación y energía, confianza, iniciativa y solución de problemas, así como con capacidad para establecer metas y enfrentar riesgos moderados (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Términos comunes utilizados para caracterizar a un potencial empresario.

- | | |
|--|---|
| • Con iniciativa (fundadores) | • Con expectativas de éxito (auto-eficaces) |
| • Con sentido de oportunidad o intuitivos (por ej. enfocado en nichos) | • Eficiente en el uso de recursos |
| • Independiente | • Solucionador de problemas |
| • Motivado | • Con conocimiento |
| • Dinámico | • Involucrado |
| • Líder | • Pensador sistémico (visionarios) |
| • Con carácter | • Responsable |
| • Simple (no busca generar complejidad) | • Abierto a las alianzas y al trabajo en equipo |
| • Honesto | • Decidido a tomar riesgos (tolerancia, corredor y/o aceptador de riesgo) |
| • Orientado hacia metas y resultados (logro) | • Creativo y con imaginación (diferenciador) |
| • Constante, comprometido y perseverante (tenaz) | • Innovador y con capacidad de transformar ideas |
| • De buenas relaciones | • Flexible y con capacidad de adaptación |
| • Energético | • Agente de cambio |
| • Trabajador | |
| • Experimentado | |

La personalidad empresarial, según Robbins y Coulter (2005), tiene que ver con luchar por metas, ser autónomo y mensajero, actuar con rapidez, ser distante y objetivo, crear soluciones sencillas y prácticas, asumir riesgos, contar con valores claros, procurar resultados y actuar positivamente, con entusiasmo y optimismo.

Otros autores (como Fillion 2000 y Timmons 1978), atribuyen a los emprendedores características de tenacidad, tolerancia a la incertidumbre, buenos usuarios de recursos, imaginativos, corredores de riesgo moderado y orientado a resultados, entre otras ya citadas.

Con base en más de 100 variables de estudio para cuatro países de América Latina y cuatro países asiáticos, el Banco Interamericano de Desarrollo

(BID) y otras instituciones determinaron que el indicador más importante es la “costumbre previa”. Es decir, solo aquellos individuos que ya han adquirido cierto nivel de experiencia llegarán a convertirse en pequeños y medianos empresarios. Se incluyen también aquellas personas que se relacionan con emprendedores, disponen de redes de contactos, tienen sistemas de relaciones con sus empleados y desempeñan un fuerte papel controlador de las personas a su alrededor.

La empresariedad agrícola y rural

La interpretación de “emprendedor agrícola” será la de un individuo o grupo que tiene derechos de uso y explotación de tierras u otros elementos asociados para llevar a cabo actividades agropecuarias, forestales o mixtas a su nombre (Suárez 1972).

Por su parte, el término empresariedad es reciente y de extraño uso en relación con territorios rurales, incluso, para Wortman (1990), “emprendimiento rural” no solo es uno de los términos más nuevos dentro de este campo, sino que ha sido mal utilizado⁷. Su definición comprende “la creación de nuevas organizaciones que introducen nuevos productos, crean nuevos mercados o

Algunos ejemplos emprendedores en la región

- La miel de abeja chilena (producto de exportación a Europa).
- Los espárragos peruanos.
- El empaque pouch en la industria de atún procesado en México.
- La comercialización de café y sus subproductos (Café Britt-Costa Rica).
- El agroturismo en Argentina.

⁷ Kent y Rushing (1999) denunciaron que la empresariedad era prácticamente ignorada, mal presentada o parcialmente interpretada en textos de naturaleza educativa, mientras Gladwin *et al.* (1989) indican que dentro de los 20 libros más utilizados sobre principios de economía, solo unos pocos párrafos se dedican al tema y más del 50% de estos lo ignoraban completamente.

utilizan nuevas tecnologías desde las zonas rurales” (Wortman 1990:330).

La puesta en operación de estrategias de empresariedad se ve como fenómenos de transición hacia nuevas formas de sociedad dentro de lo que serían reformas agrarias integrales, lo que implica, entre otros, la adquisición de tierras, la determinación de las características de los beneficiarios, la fijación de período de establecimiento, la formación de las empresas, la generación de riqueza y la mejora constante en las condiciones de vida. Esa transición de la agricultura tradicional a estadios más modernos y empresariales, pasa sin duda por atender los factores depresivos en los territorios rurales como los bajos ingresos y la inversión en ellos, la migración y envejecimiento de la población, la reducida inversión en ciencia y tecnología, los bajos niveles de educación de algunos de sus actores, los niveles de conexión/aislamiento y la escasa infraestructura.

Entre los obstáculos para la empresariedad rural ya agrupados por Lichtensein *et al.* (2004), se encuentran: a) el tamaño y la densidad de los territorios rurales; b) la composición social y económica de las comunidades; y c) los enlaces o uniones de estos territorios con el mundo exterior (Dabson 2002).



El territorio rural⁸ será el espacio natural donde suceden muchas de las actividades agrícolas tradicionales, pero donde también se gestan y ejecutan por parte de sus actores otras actividades de tipo no agrícolas que influyen en las formas de vida. Desde este punto de vista, los potenciales emprendedores rurales deben visualizar las oportunidades, conocer los riesgos existentes en sus alrededores e identificar su potencial propio, institucional, de mercado, entre otros. Ello suma al individuo con su entorno social inmediato y lo responsabiliza de su propio desarrollo.

De este modo, en algunos territorios habría mejores oportunidades para desarrollar más emprendedores, en este caso, agricultores que acepten más la empresariedad en sus actividades productivas.

Entiéndase que movilizar la agricultura tradicional o “artesanal” a una de producción masiva no implica solamente incrementar volúmenes, mano de obra o áreas con el interés de alcanzar economías de escala, sino identificar

8 Un territorio existe en la medida en que una población se ha instalado en él y lo explota; de lo contrario, se trata de un espacio físico-político correspondiente a un terreno.

otro tipo de estrategias más relacionadas con la innovación de los productos para alcanzar su desarrollo⁹. Por ejemplo, para investigadores agrícolas en Estados Unidos, los sistemas de pequeña escala y basados en agricultura familiar¹⁰ no podrían ser organizados como líneas de producción masivas, estándares y homogenización de productos (Lyson 2004).

Por lo anterior, con respecto al papel que desempeñan las pequeñas empresas en el mundo rural, se puede citar lo siguiente:

“Aquellas comunidades en las que la base económica está conformada por una plétora de empresas pequeñas, locales y propias, manifestarán mayores niveles de prosperidad social, económica y políticas y bienestar, comparado con comunidades, donde la economía estaba dominada por pocas empresas grandes y con ausencia de propiedad” (Lyson 2004).

Esta situación denota la importancia en la formulación de políticas públicas de atención específicas, sobre todo en beneficio de los pequeños productores, como uno de los elementos que deben fortalecerse y que se vinculan

intrínsecamente con la labor rural, el trabajo agrícola familiar y, principalmente, con el enfoque empresarial. Este último corresponde a una actitud necesaria de todos los actores que se encuentran en el sector productivo.

¿Cómo se promueve la empresariedad?

El proceso del trabajo individualizado hacia una organización de pequeños productores y de esta hacia empresas sostenibles sucede como producto, entre otras cosas, de una adecuada asistencia técnica, el acceso al crédito, la conformación de comités de trabajo autogestionados y la organización social orientada a la concienciación de soluciones propias, la dotación de educación básica, la creación de capacidades y el entrenamiento empresarial (planificación, administración, mercadeo, control y evaluación) *in situ*.

Sin embargo, antes de iniciar su promoción, es necesario reconocer en las personas o grupos los motivos para ser emprendedores. Según el *Global Entrepreneurship Monitor* (2003), unos buscan sacar provecho de las oportunidades¹¹ o ser “emprendedores

9 Existe ya una clara vinculación entre ciertos territorios y la calidad de sus productos, tales como Café de Colombia, Tequila de México, entre otras actividades que han demostrado los niveles de empresariedad en agricultores de zonas específicas de las Américas.

10 Sendas variables como relaciones sociales, división laboral, tierra, clima, entre otros, dificultan la estandarización industrial de la agricultura.

11 Se entiende por oportunidad la opción atractiva capaz de llamar la atención de un individuo. La oportunidad está íntimamente ligada al término *entrepreneurship* al verse como la opción para mejorar sus ingresos, su realización personal y su calidad de vida por medio de una alternativa comercial o de negocio.



de oportunidades” (visión positiva) y otros enfrentan una necesidad¹² o ser “emprendedores por necesidad” (visión negativa).

La lógica dominante de un futuro empresario, sus expectativas, preferencias, supuestos, opiniones y formas de ver los negocios, puede llevar a un emprendedor a mantener ese *status quo* o conservar la entropía. En términos sencillos, las personas interesadas en desarrollar su empresa o implementar nuevas ideas dentro de una ya existente, se ven favorecidas por aspectos macro como la clara presencia de un ambiente de buenas oportunidades de negocios, así como por asuntos puntuales, como el apoyo familiar, la presión de amigos o situaciones extremas como falta de empleo, necesidad de recursos, reconocimiento, entre otros.

Se estima que ese proceso de decisión hacia la empresariedad sucede por medio de “una caja negra” de innovación-idea brillante adquirida de una forma

deliberada, un encuentro o una amplia reflexión. Posteriormente seguirá un acto disparador que considere las necesidades reales de la persona y su interés real de transformarse en empresario, para luego implementar la idea y consolidarla en el tiempo (competitividad) (Bygrave 1997).

Según el BID, algunos factores promotores dentro de América Latina son la tradición familiar, el contexto social, el tamaño de la economía, el ingreso per cápita, la calidad de la macroeconomía, la disponibilidad de capital y trabajo, los medios de comunicación, los servicios especializados, la diversidad de sectores, el sistema educativo, las habilidades y competencias de los individuos, la burocracia alrededor de trámites y los modelos empresarios, lo que ofrece una pista de las complejidades e intersecciones de un tema como este.

En términos generales, los tres agentes críticos por considerar en la promoción de la empresariedad son:

12 La necesidad se concibe como la carencia de condiciones para mantener una adecuada conservación de vida. Tal como lo indica Cedeño (2004), el acto emprendedor puede nacer de la exposición del individuo a una situación de desafío, inquietudes, problemas o descontentos traducidos en retos más que en lamentos.



- Las personas y las diferentes características relacionadas con el emprendedor y sus intereses, que motivan el compromiso con una causa o acción.
- Lo social, que se relaciona con la construcción de redes, contactos, equipos, familiares, seguimiento a líderes y personajes clave.
- El ambiente, que incorpora el contexto o mundo de oportunidades, la creatividad, la competencia, los recursos, las políticas de gobierno, los consumidores y otros actores de las cadenas productivas.¹³

Otros autores ven factores de promoción en:

- El capital humano, sus características, edad, nivel de educación y experiencia.
- El capital físico y financiero relacionado con la propiedad de maquinaria, animales, tierra y edificios.
- La situación de instituciones de mercadeo responsables de resolver las imperfecciones del mercado, contratos, organización y acceso a información. Su función en materia de servicios de asesoría y extensión son claves.
- El ambiente de políticas vinculadas a la estabilidad macroeconómica y la facilitación en el inicio de empresas.

El Instituto de Investigación de Políticas Rurales (RUPRI), por su parte, sugiere cuatro componentes para estrategias de desarrollo empresarial (Dabson 2005):

- Apoyo a la cultura comunitaria por medio de herramientas y recursos para identificar y construir sobre los bienes disponibles en los territorios rurales. Se requiere conectar a un mayor ámbito de tipo regional para incrementar escalas y potenciar el rol de las comunidades locales.
- Un esfuerzo empresarial enfocado de manera específica y no mediante programas generales. En los territorios, existen importantes diferencias en los niveles de educación, habilidades, motivación y preparación.
- Orientación sistémica que busque facilitar la atención de los emprendedores y no confundirlos en una maraña de trámites y burocracia individualizada.
- Conexión entre la formulación de políticas y los éxitos comunitarios.

Un modelo de trabajo para fortalecer la empresariedad agrícola debe considerar cuatro pasos consecutivos: a) la organización de productores; b) los servicios de apoyo; c) el “aprender haciendo” la comercialización; y d) el crédito (Mendoza 2006).

La preocupación por los pequeños productores sugiere sustentar las políticas en cuatro pilares: a) educación y capacitación; b) redes de negocios que vinculen a oferentes y proveedores

¹³ Basado en el modelo de procesos para emprendimientos de Bygrave (1997).



Siendo la educación un promotor de la cultura, el deseo de emprender puede estar no solo en la educación superior, sino también en la educación media y en la cotidianidad, propicios para adquirir competencias básicas, conocer casos exitosos y desarrollar nuevos negocios.

de capital; c) recursos; y d) infraestructura y apoyo institucional (Escalante y Turvey 2006).

Entre las condiciones óptimas para el desarrollo empresarial rural, se requieren las siguientes:

- Un territorio competitivo, lo que implica programas de capacitación, información y asistencia dirigida a empresarios, emprendedores o potenciales emprendedores. Adicionalmente se deben incluir fuentes de financiamiento e infraestructura adecuada y una gran apertura hacia la existencia de recursos limitados, pero explotables sosteniblemente.
- Un mercado activo donde existan opciones de servicios y obtención de insumos y comercialización de productos terminados. Es fundamental el acceso a información no solo de precios, sino también de oportunidades comerciales disponibles.
- Diversidad de proyectos de negocios: atender un mercado implica diseñar planes con estrategias adecuadas en organización, producción y comercialización.

En las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural, “la forma óptima de organización empresarial para un grupo

dado dependerá, entre otras, de las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas y de las metas y estrategias de vida de los hogares que conforman el grupo. En este contexto, es vital que... “las actividades empresariales de pequeños productores y productoras organizados sean compatibles con sus estrategias de vida” (Junkin *et al.* 2005:6).

Una estrategia empresarial construida a partir de esos factores permite generar un análisis integral para los futuros planes de negocios de la organización y la comprensión completa sobre los costos de oportunidad, sean económicos o sociales.

Según la propia experiencia del BID en el desarrollo de proyectos empresariales a nivel nacional, su promoción puede tener tres objetivos específicos:

- a) Difusión de la cultura emprendedora. Se relaciona con una transformación profunda de la sociedad, pues busca afectar a toda una población e implica una alta exposición a la motivación y a las competencias para crear empresas¹⁴.
- b) Creación de empresas. Resulta más cuantificable en términos de poder medir en el corto plazo el número de emprendimientos iniciados. Se orienta a establecer procesos para crear y formalizar negocios en los sectores específicos¹⁵.

14 Dentro de las opciones, es factible encontrar campañas de comunicación, difusión de experiencias exitosas, realización de estudios de casos, reconocimientos públicos a emprendedores y desarrollos de competencias emprendedoras en la educación básica, complementaria y superior.

15 Se puede recurrir a encuentros de negocios, sistemas de información sobre oportunidades, acceso a compras del Estado, asistencia técnica, elaboración de planes, asesorías personalizadas y acceso al crédito.

- c) Favorecimiento de la supervivencia/ crecimiento de empresas de reciente creación (Angelelli y Prats 2005). Trata con los mecanismos que se deben implementar para asegurar una mínima tasa de mortalidad y fortalecer las capacidades de las empresas que ya están funcionando¹⁶.

Entre las opciones que citan Lichtensein *et al.* (2004) para promover los emprendimientos, se encuentran las incubadoras de empresas, los programas para las micro y pequeñas empresas, las redes de manufactura, los centros de apoyo empresarial, los capitales de semillas, los fondos revolucionarios, las estrategias tecnológicas y las redes de profesionales retirados.

Existe abundante literatura¹⁷ sobre la orientación que debe tomar la capacitación empresarial, sustentada en cursos menos estructurados o clásicos. Por el contrario, la formación empresarial debe basarse en soluciones prácticas, que permitan la interacción con la realidad empresarial, aprender a aprender, la experiencia, recursos multidisciplinarios y conceptos abstractos. Siendo la educación un promotor de la cultura, el deseo de emprender puede estar no solo en la educación superior, sino también en la educación media y en la cotidiani-

dad, espacios propicios para adquirir competencias básicas, conocer casos exitosos y desarrollar nuevos negocios.

A partir de la posibilidad de impactar positivamente el desarrollo de nuevos negocios, por medio de la promoción empresarial, los programas de promoción de la empresariedad deberán contener por lo menos los siguientes elementos:

- Una descripción práctica sobre la competitividad empresarial y su sostenibilidad en un mundo global, en función de las pequeñas empresas en una economía global.
- Una concepción relacionada con el desarrollo empresarial, específicamente con la forma de identificar oportunidades, explorar ideas y utilizar efectivamente recursos limitados en zonas rurales.
- Una estrategia general de culturalización del autoempleo y la empresa en sociedad dentro de los programas de desarrollo rural con enfoque territorial.
- La aplicación de situaciones de negocios, técnicas para valoración de riesgos y la eventual generación de planes propios de los territorios conectándoles con los mercados.
- El incremento en las habilidades y características de las personas emprendedoras: motivación, autocon-

16 Se refiere a la provisión de infraestructura y servicios, eliminación de burocracia y formación de especialistas empresariales que brinden asistencia dentro de grupos organizados, cámaras o entidades financieras, entre otros.

17 Estilos pedagógicos prácticos son reiterados en las investigaciones de rasgos psicológicos de los emprendedores. Autores como Mulland y Long (1987), Haines (1988), Stumpf (1991), Giba (1993), Hood y Young (1994) (en Pablo y Osvaldo 2004) respaldan la experiencia y los proyectos reales.

trol, liderazgo, actitud de cambio, entre otras, por medio de programas de capacitación prácticos.

En resumen, las fuerzas para una empresariedad exitosa dependen en gran medida de la persona, de la oportunidad y de sus recursos. Una paráfrasis de lo planteado por Csikszentmihalyi (1998) en su libro *Creatividad* sería: la suerte no será otra cosa que el equivalente a tener la preparación adecuada para aprovechar la oportunidad que se presenta en un espacio, tiempo o momento específicos.

Los resultados que se obtendrían en este contexto serán:

- a. Una mejor cultura hacia el autoempleo y la gestión de nuevos negocios agrícolas como forma de generar riqueza.
- b. Más y mejores empresas agropecuarias en zonas rurales.
- c. Territorios rurales más prósperos y con tendencia en sus indicadores de pobreza y de migración hacia la baja.

Modelar el desarrollo rural implica no solo una propuesta país hacia la modernización de las instituciones nacionales, sino una mayor eficiencia en la distribución de ingresos en las comunidades, además del incremento de la capacidad productiva y el cambio estructural hacia prácticas propias de sociedades modernas. En el corto plazo y lejos de la retórica, se deberá pensar en un nuevo modelo incluyente o en uno mejorado que acompañe las transformaciones necesarias para que las poblaciones con menos recursos puedan aprovechar esas oportunidades de mercado.



Comentarios finales

Desde hace 30 años (1980-2010), el interés por el desarrollo y la atención empresarial se han intensificado y convertido en un asunto de tratamiento obligatorio que motiva a la creación de programas dentro de las agendas de desarrollo de los gobiernos, la academia y el sector privado.

En esas tres décadas, el estudio de la empresariedad ha movilizado su enfoque desde una visión de riesgo, luego productivista-rentista, seguido por una de oportunidades y ganancias, generación de

empleo, enfoque humano y, por último, innovación. Si bien desde principios de siglo se reconoce que la empresariedad funciona como la fuerza dinamizadora del cambio en las economías, se considera que es nueva su atención prioritaria en las zonas rurales.

Referirse a emprendedores agrícolas exige pensar en los actores locales ubicados en los territorios rurales con características diferenciadas a las zonas urbanas. Dentro de las estrategias que buscan vincular a la agricultura con los mercados, uno de los elementos que muchas veces las caracteriza es la ausencia activa de los productores y sus organizaciones, que simplemente se limitan pasivamente a recibir infraestructura, servicios y capacitación.

El éxito de las iniciativas empresariales dependerá de lo que logren las organizaciones de productores, de ahí la importancia de volcar toda la observación al emprendedor, su autogestión y creación de competencias. Un punto de vista estrictamente económico, con enfoque de mercado y desacoplado de las comunidades y las familias productoras, sería poco conveniente.

En la actualidad, existe mediana claridad sobre la importancia de propuestas integrales que incluyan la cultura, las redes, los servicios, la educación, las competencias, los recursos, los mercados, la asistencia técnica, los insumos, las características empresariales, el ambiente, entre otras muy relacionadas con una transferencia cíclica de conocimiento. El aprovechamiento de los activos y sus combinaciones, sean naturales, físicos, financieros, humanos, sociales, políticos



El éxito de las iniciativas empresariales dependerá de lo que logren las organizaciones de productores, de ahí la importancia de volcar toda la observación al emprendedor, su autogestión y creación de competencias.

e institucionales, determinarán las condiciones reales para un adecuado crecimiento económico y la reducción de la pobreza, sobre todo en los grupos más vulnerables.

Para que exista un modelo de igualdad de oportunidades para todos los sectores productivos y sus territorios, sea urbano o rural, agrícola o no agrícola, grandes o pequeños, deben gestionarse diversos ajustes dirigidos hacia un clima de competencia, un estado eficiente, un grupo de reglas claras y menor burocracia en el trámite de los buenos negocios, la eliminación de la acción monopólica, una mayor promoción de los emprendimientos, el incremento del conocimiento técnico-científico, más y mejor infraestructura y la incorporación efectiva de las pymes existentes en la economía global.

Los modelos que llaman más la atención son la creación de centros rurales, red de facilitadores empresariales, programas de capacitación de comunidades, tecnologías de educación a distancia y sistemas de apoyo a los negocios.

En esta ocasión, se deja de lado el constructo de grandes corporaciones, alta gerencia, intensidad de capital y sistemas tecnológicos sofisticados, por otro de productores de pequeña escala que sobreviven muchas veces invisibles a las contabilidades nacionales, pero que requieren estar vinculados con el mercado.

Literatura citada

- Angeles P; Prats, J. 2005. Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos. US, BID.
- Bernier L; Hafsi, T. 2003. *The changing nature of public entrepreneurship*. US, Midwest Political Science Association Conference.
- Bygrave, W. 1997. *The portable MBA in Entrepreneurship*. US, John Wiley & Sons.
- Cedeño, A. 2004. Herramientas básicas para la acción emprendedora. Actualidad Económica 17:299. Disponible en <http://www.actualidad.co.cr/299/54.desarrollo.html>.
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2003. Libro verde: el espíritu empresarial en Europa. Bruselas, BE, DG Empresa.
- Csikszentmihalyi, M. 1998. Creatividad. ES, Paidós.
- Dabson, B. 2005. *Entrepreneurship as a Core Economic Development Strategy for Rural America*. US, RUPRI.
- Escalante, C; Turvey, C. 2006. *Innovation and Entrepreneurship in Rural Communities: Early Business Survival Challenges for the Agribusiness Entrepreneur*. US, Southern Agricultural Economics Association Annual Meetings.
- Filion L. 2000. Emprendedorismo e gerenciamiento: processos distintos, porém complementares. RAE (7)3:2-7.
- Gladwin, C; Long, B; Babb, E; Beaulieu, L; Moseley A; Mulkey, D; Zimet, D. 1989. *Rural Entrepreneurship: One key to rural revitalization*. American Journal of Agricultural Economics 71(5):1305-1314.
- GEM-España. 2003. Informe Ejecutivo-2003. ES, Instituto de Empresa.
- Iniciativas de Desarrollo Empresarial. 2003. Guía para la formulación y seguimiento de proyectos de empresariedad con enfoque de género. CR, IICA.
- Junkin, R; Donovan, J; Stoian, D; Vargas E. 2005 Organización empresarial de pequeños productores y productoras: guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural. CR, CATIE.
- Kantis, H; Komori, M; Mashiko, I. 2001. Empresariedad en economías emergentes. Washington, US, BID.
- Kent, C; Rushing, F. 1999. *Coverage of Entrepreneurship in principles of economic textbook: an update*. Journal of Economic Education-Spring.
- Lichtensein, G; Lyons, T; Kutzhanova, N. 2004. *Building Entrepreneurial Communities: the appropriate role of enterprise development activities*. Journal of the Community Development Society. US.
- Lyson, AT. 2004. *Civic agriculture: Reconnecting farm, food and community*. US, Tufts University Press.
- Mendoza, G. 2006. Una estrategia de mercadeo para pequeños productores. Consultado dic. 2006. Disponible en <http://mercadeoagropecuario.blogspot.com>
- Murcia, H; Araujo, J. 1975. Hacia una agricultura empresarial en América Latina. Desarrollo Rural en las Américas (7):3.
- Pablo, A.; Osvaldo, O. 2004. Entrepreneurship. AR, UADE.
- Robbins, S; Goulter, M. 2005. Administración. MX, Pearson Education.
- Stevenson, H; Roberts, M; Bhidé, A. 1999. *The entrepreneurial venture*. Ed. W Sahlman. US, Harvard Business School.
- Suárez, M. 1972. *Campeño communitarian enterprises in Latin America*. En: The community enterprise. US, IICA.
- Timmons J. 1989. *The entrepreneurial mind*. Massachussets, Brick House Publishing Company.
- Vespers Karl. 1989. *New venture strategies*. US, Prentice Hall.
- World Economic Forum. 2004. *The Global Competitiveness Report 2003-2004*. Nueva York, US, Oxford University Press.
- Wortman, M. 1990. *Rural Entrepreneurship Research: An Integration into Entrepreneurship Field*. Agribusiness 6(4):329-344.



Entrepreneuriat agricole et rural : concepts pour une modélisation du développement

Le monde des affaires a démontré qu'il est l'un des secteurs les plus ouverts à la transformation et au dynamisme. Il exige des acteurs de meilleures stratégies et visions pour combler les lacunes dont souffrent les secteurs productifs de la région. Le concept d'entrepreneuriat, signifiant la capacité individuelle ou collective de créer des entreprises durables, est important pour la recherche et permet de réaliser des actions concrètes qui profitent aux secteurs productifs. Le présent article aborde la question de la promotion de l'entrepreneuriat, non seulement dans le but de définir le concept et de démontrer son importante fonction dans le développement de notre continent, mais également sous l'angle des différentes manières de promouvoir l'entrepreneuriat en tant qu'élément des stratégies visant les filières agroalimentaires et les territoires ruraux.



A empresariabilidade agrícola e rural: conceitos para modelar o desenvolvimento

O mundo dos negócios tem demonstrado ser um dos ambientes de maior transformação e dinamismo. Exige dos atores melhores estratégias e visões para resolver deficiências provocadas pelos setores produtivos da região. O conceito de empreendedorismo, entendido como a capacidade individual ou coletiva de desenvolver empresas sustentáveis, é relevante para a pesquisa e permite executar ações concretas que beneficiem os setores produtivos. Aborda-se o tema da promoção empresarial, não apenas com o interesse de conceituá-lo e compreender sua importante função no desenvolvimento de nosso Hemisfério, mas, também, quanto às formas de promovê-lo como parte das estratégias nas cadeias agroalimentares e territórios rurais.



Agricultural and rural entrepreneurship: concepts for modeling development

The world of business has become an extremely dynamic environment in which the only constant is change. In Latin America and the Caribbean, the situation is obliging the actors to enhance their strategies and visions for correcting the long-standing weaknesses of the productive sectors. The concept of entrepreneurship, meaning the individual or collective capacity to develop sustainable enterprises, is an important focus of research that is making it possible to undertake concrete actions in aid of the productive sectors. This article looks at the ideas involved in enterprise development and the important function that the latter is playing in the overall development of our hemisphere. It also considers ways of promoting enterprise development as part of the strategies for agrifood chains and rural territories.

Guía para publicar en COMUNICA



La Revista COMUNICA del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) publica trabajos originales con el objetivo de divulgar conocimientos en agricultura y vida rural, que permitan orientar a los tomadores de decisión y contribuir en la formación de opinión de quienes se desempeñan en estos campos.

COMUNICA podrá contener los siguientes aportes técnicos:

- **Artículos:** textos que contengan análisis, deliberaciones y conclusiones sobre temas académicos o profesionales; expresados en un estilo sencillo y lenguaje claro.
- **Relatos de experiencias:** descripción de actividades realizadas por Unidades del IICA o por un Estado Miembro que ha recibido la cooperación institucional, cuya divulgación pueda contribuir a un mejor conocimiento de los trabajos innovadores disponibles en la región, a la solución de problemas o al aprovechamiento de oportunidades de acción en otras regiones o países.
- **Comunicaciones cortas:** relatos breves con resultados de investigación en progreso, que sean relevantes y que ameriten una divulgación oportuna.

Orientaciones generales

- a. La revista se publica tres veces al año en idioma inglés y español.
- b. Los manuscritos pueden ser escritos en español, inglés, francés o portugués con su respectivo resumen y palabras claves. La coordinación de la revista se encargará realizar las traducciones de los resúmenes y descriptores en los idiomas oficiales del Instituto, los cuales se incluirán en la revista publicada.
- c. Los trabajos originales serán sometidos a la aprobación de evaluadores, especialistas reconocidos en los temas tratados. Las sugerencias se discutirán entre la coordinación de la revista y los autores, donde se procurará la mayor objetividad. Ni el autor conoce quien revisa, ni los revisores conocen quien es el autor.
- d. Los autores para COMUNICA serán preferiblemente funcionarios del IICA; sin embargo, existe el espacio para que colaboradores externos puedan presentar sus publicaciones, siempre que cuenten con el visto bueno del Director del área temática respectiva.
- e. Considerando que los manuscritos sufren un riguroso proceso editorial, es común que a los autores se les solicite información adicional o clarificaciones.
- f. Los manuscritos publicados en la revista pueden ser reimpresos, total o parcialmente, con la autorización de la coordinación de la revista, siempre que se indique la fuente original de la publicación.
- g. Las opiniones emitidas por los autores son de su exclusiva responsabilidad.
- h. La revista es leída por tomadores de decisión vinculados a procesos de desarrollo agrícola y rural, así como por técnicos e investigadores involucrados en estos campos.

- i. COMUNICA y su Comité Editorial se reservan el derecho de no aceptar para publicación los manuscritos que no se ajusten a las normas establecidas.
- j. Una vez aceptado un trabajo para publicación, no puede ser publicado en otro medio de difusión sin la autorización previa por parte del IICA.

Requisitos para la presentación de manuscritos

- **Formato.** Los artículos deben presentarse en un formato digital de procesador de texto reconocido con: dos pulgadas en márgenes superior, inferior, izquierda, derecha; tipo de letra *times new roman*, tamaño 12; espaciado sencillo entre líneas, doble espacio entre párrafos, sin sangría.
- **Extensión.** Por las características del lector ejecutivo de COMUNICA, se sugiere que la extensión máxima de los manuscritos sea de cinco páginas. En caso de comunicaciones cortas, la extensión puede ser menor.
- **Figuras, gráficos y cuadros.** El tamaño debe ajustarse a los márgenes citados anteriormente. Toda figura, gráfico o cuadro deberá venir adecuadamente numerado y con la respectiva fuente (autor, año y página, por ejemplo: IICA 2009:23). Estos datos deben venir desarrollados y completados en la bibliografía. Los textos incluidos en cuadros, figuras o cuadros deben venir en formato editable, preferiblemente, de manera que puedan ser modificados según el programa en que fueron elaborados.
- **Fotografías.** En caso de que el autor prefiera alguna fotografía en particular, esta debe contar con la autorización de uso y tener una resolución mínima de 300 dpi.
- **Información del autor.** Nombre completo, lugar de trabajo y dirección electrónica.
- **Palabras clave.** De cinco a siete, utilizando vocabulario controlado.
- **Resumen.** Un texto que refleje el contenido del manuscrito y que no exceda las 500 palabras.
- **Notas.** Se utilizan notas al pie de página en vez de notas finales.
- **Bibliografía.** Debe presentarse de acuerdo con las normas técnicas del IICA, las cuales se encuentran en el Manual Redacción de Referencias Bibliográficas, disponible en <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/Documentacion/BibliotecaVenezuela/Documents/Redacción-Referencias-Bibliográficas.htm>

Los manuscritos se deben dirigir a los respectivos directores de área del Instituto o a la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento, quienes lo remitirán a la coordinación de la Revista para su revisión en el Comité Editorial. Para solicitar información, el correo electrónico es: comunica@iica.int.

Se sugiere revisar algunos artículos publicados en la Revista COMUNICA para conocer el estilo utilizado. La revista también se encuentra disponible en versión digital en la dirección <http://www.iica.int/comunica>.

Publicaciones del IICA de reciente ingreso en la Biblioteca de la Sede Central

Ponemos a su disposición las publicaciones más recientes que han ingresado a la Biblioteca Venezuela de la Sede Central y que se encuentran disponibles en formato impreso y/o digital. Para ingresar a la Biblioteca Digital del IICA, digite la siguiente dirección: <http://orton.catie.ac.cr/bibliotecadigital>

Proyectos de inversión

Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico (2009)

Esta publicación provee una metodología llamada: enfoque de marco lógico (EML), que es efectiva para la planificación y gestión de proyectos. Este enfoque contribuye a clarificar el propósito de un proyecto, analiza su puesta en marcha, permite darle seguimiento y ayuda a medir sus éxitos. Para el diseño de un proyecto, es conveniente que esta metodología se aplique participativamente, la cual está dirigida a una vasta audiencia que formula, da seguimiento, gestiona, evalúa proyectos o participa en la movilización de recursos para el desarrollo.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/ReplICA/B1539e/B1539e.pdf>



Agricultura y desarrollo rural

Agricultura de América Latina y el Caribe: bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo (2009)

Esta publicación es el resultado de un proceso que inició el IICA a mediados del 2008, a partir de la realización de un taller internacional de expertos, donde se analizó la contribución de la agricultura y el medio rural al desarrollo sostenible y a la seguridad alimentaria en el nuevo contexto internacional.

Este documento es el primero de la serie "Crisis global y seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe". Fue enriquecido con muchos de los planteamientos incluidos en los demás documentos de la serie, lo cual contribuye a fortalecer el nuevo modelo de desarrollo necesario para enfrentar los desafíos de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/ReplICA/B1563e/B1563e.pdf>



Luchas campesinas

*Lutas camponesas contemporâneas: condições, dilemas e conquistas:
O camponinato como sujeito político nas décadas de 1950 a 1980* (2009)

En esta publicación se reúnen diversos documentos con una visión conjunta sobre las manifestaciones políticas de los campesinos de Brasil hasta mediados de los años ochentas. Este es un período en el que la articulación de las luchas campesinas con otras fuerzas como el Partido Comunista y la Iglesia Católica hacen que el trabajador de campo se convierta en un tema político importante, y sus demandas se integran al debate sobre el destino de Brasil. A lo largo del libro, se pueden observar diferentes formas de expresar el tema de la tierra e instrumentos pertinentes para la comprensión del período.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/repica/B1554p/B1554p.pdf>



Agricultura y desarrollo rural

*Perspectivas de la agricultura y el desarrollo rural en las Américas:
una mirada hacia América Latina y el Caribe* (2010)

Con el fin de que los tomadores de decisión de las Américas cuenten con un documento común, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) decidieron elaborar conjuntamente este documento sobre las tendencias en el sector agrícola y las áreas rurales, para lo cual se apoyaron en una base de datos común y una serie de indicadores disponibles para todos los interesados en www.agriruralc.org.

El anhelo de las tres instituciones es que esta nueva versión 2010 consolide el esfuerzo continuo y mancomunado de colaboración y coordinación interinstitucional. De esa manera se responde al deseo de los gobiernos miembros de las tres organizaciones por evitar duplicaciones e ineficiencias y aumentar la colaboración interinstitucional, lo cual ha sido expresado reiteradamente en múltiples foros.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/repica/B1560e/B1560e.pdf> (español)

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/RepIICA/B1559i/B1559i.pdf> (inglés)



Capacitación

Manual de capacitación para facilitadores (2009)

Esta publicación constituye una valiosa herramienta para el diseño, ejecución y evaluación de las actividades de capacitación que ejecutan extensionistas, docentes y otros técnicos en temas agrícolas y de desarrollo rural, quienes promocionan experiencias de aprendizaje en diversas instituciones públicas y privadas, por medio de programas de educación permanente o continua en foros, talleres o seminarios, entre otros.

Con el propósito de brindar estrategias de aprendizaje vivenciales y significativas acorde con los principios de la educación para adultos, los módulos incluidos en el documento le permitirán al facilitador contar con fundamentos teóricos básicos acerca de la educación, donde se consideren las necesidades reales del sector agropecuario y se planteen los retos que deben proponerse los participantes para hallar las soluciones pertinentes en un mundo globalizado.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/repica/B1577e/B1577e.pdf>



Comercio

Los tratados de libre comercio negociados por América Latina con la República Popular de China, India, Singapur y Taiwán: estudio comparativo (2009)

El estudio analiza de forma comparativa los tratados de libre comercio negociados por China, India, Singapur y Taiwán con los países de América Latina. Se espera que los exportadores centroamericanos cuenten con una sistematización y valoración de temas de negociaciones que sean útiles para determinar los beneficios o retos que se les presenten en futuras negociaciones.

Para los exportadores centroamericanos, es fundamental contar con instrumentos de análisis y facilitación del conocimiento sobre estos acuerdos en un comercio cada vez más normado por tratados de libre comercio. Por esta razón, en el presente estudio no solo se incluyen los bienes agrícolas, manufacturas, servicios y temas de negociación relacionados, sino también los tipos de cooperación que se negocian.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/repica/B1587e/B1587e.pdf>



Tecnología e innovación

Reunión Internacional de FORAGRO: innovaciones institucionales para una agricultura con conocimiento en las Américas del siglo XXI: memoria (5: 2008:Montevideo, Uruguay) (2009)

Esta publicación constituye la Memoria del Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario, en la V Reunión Internacional de FORAGRO celebrada en Montevideo, Uruguay, entre el 28 y el 30 de julio del 2008. Con el lema "Innovaciones institucionales para una agricultura con conocimiento en las Américas para el Siglo XXI", la reunión contó con la participación de los diferentes representantes de los grupos de interés que componen FORAGRO: institutos nacionales y regionales de investigación agropecuaria, organizaciones de productores, organismos no gubernamentales, universidades, instituciones del sistema de investigación agropecuaria internacional y del sector privado.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/repica/B1586e/B1586e.pdf>



Sanidad agropecuaria

Metodología para construir perfiles de peligro fitosanitario de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados (2009)

Se plantea la construcción de los perfiles de peligro mediante la metodología propuesta, como una oportunidad para promover una forma de reflexión de equipos y valorar el trabajo realizado por los inspectores de periferia sobre aquellas plantas, productos vegetales y otros artículos que son interceptados durante el desarrollo de sus trabajos y que no están incluidos en el concepto de cargas, cuyas decisiones y mecánicas de acción son diferentes. A través de la propuesta metodológica, se espera que los equipos que laboran en el trabajo de inspección de frontera de las ONPF construyan sus perfiles de peligro fitosanitario, con base en la calificación de distintos parámetros fáciles de observar y de caracterizar.

<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/repica/B1588e/B1588e.pdf>



Desarrollo rural

Gestão social dos territórios (2009)

El libro trata el tema de “modelos e instrumentos para gestión social de los territorios”, el cual fue seleccionado con base en la constatación de que cada vez un mayor número de instituciones de países latinoamericanos, especialmente en Brasil, incorpora concepciones de territorialidad en sus acciones de desarrollo rural. Esta publicación contiene una serie de artículos que se agrupan en tres partes: la primera presenta dos textos que contextualizan el tema en el plano internacional; la segunda trata específicamente de los desafíos para la adopción de procedimientos efectivos de gestión social de los territorios en Brasil; y la última parte plantea una reflexión sobre los asuntos centrales inherentes a los procedimientos de gestión social de los territorios, donde se incluye un conjunto de propuestas de política.



<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/replica/B1592p/B1592p.pdf>

Seguros agropecuarios

Nodo de cooperación: la experiencia de Uruguay en gestión de riesgos y seguros agropecuarios (2009)

El trabajo muestra un conjunto de experiencias exitosas que se han desarrollado en Uruguay y que conforman el nodo de cooperación en seguros agropecuarios. Contiene los principales aportes en materia de políticas, reglamentos, normas y proyectos que han tenido relevancia en el país y que pueden ser compartido con instituciones de otros países. Con este documento, el IICA apoya las iniciativas de Uruguay para posicionar su conocimiento y sus bienes públicos como mecanismos de cooperación. La plataforma del Instituto, en sus 34 Oficinas, permite la promoción de los temas del nodo a partir de la movilización de experiencias y funcionarios especializados del sector agrícola uruguayo hacia otros países.



<http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/replica/B1627e/B1627e.pdf>