

AGROINDUSTRIA Y PEQUEÑA AGRICULTURA: EXPERIENCIAS Y OPCIONES DE TRANSFORMACIÓN¹

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. EL CONTEXTO COMO FACTOR CONDICIONANTE	2
II. BASES PARA LA ARTICULACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA FAMILIAR	13
III. TIPOS DE PRODUCTOS Y TIPOS DE CADENAS APTOS PARA LA ARTICULACIÓN	20
IV. MODALIDADES DE ARTICULACIÓN Y COSTOS DE TRANSACCIÓN	27
V. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	44
BIBLIOGRAFÍA	61

¹ Extractado del libro Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales (CEPAL/FAO/GTZ, Santiago de Chile 1998)

INTRODUCCION

Gracias a la cooperación del Gobierno de los Países Bajos y del Gobierno de la República Federal de Alemania, la CEPAL y la FAO han realizado diversos estudios de caso acerca del potencial que encierra articulación entre la agroindustria y los productores agrícolas para difundir el progreso técnico entre los pequeños agricultores que permitieron establecer las condiciones necesarias para inducir a la agroindustria a ejercer el papel de agente de transformación productiva de la pequeña agricultura

En lo que sigue, se han sintetizado los estudios sobre diferentes experiencias de articulación entre la pequeña producción agrícola y la agroindustria en ocho países de la región (Colombia, Ecuador, El Salvador, Guyana, Jamaica, México, Perú, y Trinidad y Tobago), que dieran lugar a sendos foros-panel patrocinados por los respectivos Ministerios de Agricultura, en los que participaron empresarios agroindustriales, pequeños y medianos productores y miembros de entidades académicas, además de los funcionarios de dichos ministerios y de otros vinculados a la misma temática.

I. EL CONTEXTO COMO FACTOR CONDICIONANTE

Constituye a estas alturas un lugar común decir que las economías de la región atraviesan por un proceso de cambio en lo referente a las condiciones de funcionamiento que las caracterizaron desde la segunda posguerra hasta la llamada crisis de los años ochenta. En efecto, todo indica que el conjunto de reglas que gobernaron los procesos de producción y distribución del producto social en ese período están siendo reemplazados por otras, cuyo perfil apenas se insinúa y cuyas instituciones están en un lento proceso de gestación y adaptación.

1. El contexto macroeconómico

En lo interno, las políticas de ajuste estructural, aplicadas con mayor o menor intensidad en todos los países, están redefiniendo las reglas de juego a que los agentes económicos se habían habituado. Esta redefinición es resultado, entre otros factores, del abandono de las prácticas proteccionistas y de la creciente apertura al comercio exterior; de la reducción del peso relativo del sector público y la privatización de empresas de propiedad del Estado; de la subordinación de las políticas sectoriales a los equilibrios macroeconómicos y del sesgo hacia la producción de bienes exportables, procesos cuyos efectos sobre el crecimiento económico, la equidad distributiva y la sustentabilidad a largo plazo que son todavía impredecibles.

Sin perjuicio de que esos efectos sean aún impredecibles, se puede afirmar desde ya que, a causa de los cambios en el entorno internacional y en las reglas de juego internas, el incremento sostenido de la **competitividad** ha pasado a ser condición necesaria para el crecimiento y para la propia viabilidad de las unidades productivas, y que una amplia difusión del **progreso técnico** se ha constituido, a la vez, en condición necesaria del incremento de la competitividad.

2. El contexto sectorial: heterogeneidad y mercados imperfectos

En el sector agropecuario, en lo inmediato, las nuevas condiciones han sido aprovechadas fundamentalmente por unidades que poseen tierras de mayor potencial para la producción de exportables, capaces al mismo tiempo de acceder al crédito, a la tecnología y a la información sobre las condiciones de los mercados interno y externo, lo que ha dado lugar a un significativo crecimiento de las exportaciones, sobre todo de rubros no tradicionales. Sin negar los elementos positivos de esta dinámica, debe admitirse, sin embargo, que entraña el riesgo de acentuar el carácter excluyente y polarizador que ha caracterizado al proceso de modernización agraria de la región en las últimas décadas, como quiera que tal dinámica se concentra en determinados productos y en determinadas zonas, aparte de

favorecer fundamentalmente a los agricultores medianos y grandes. Ello hace aconsejable, por consiguiente, adoptar medidas para evitar la acentuación de esta tendencia.

a) ***Consecuencias de la heterogeneidad***

Una de las características que han derivado, en la gran mayoría de los países de la región, de la transición de la hacienda a la empresa agrícola capitalista, es la presencia de una estructura bimodal en el agro, es decir, la coexistencia de una agricultura empresarial y una campesina.² Esta estructura plantea problemas complejos a la difusión del progreso técnico, considerada como condición necesaria para el logro del crecimiento con equidad³ pues, mientras en una estructura homogénea, una opción tecnológica congruente con la dotación relativa de recursos de la economía es válida para la gran mayoría de las unidades productivas, en las estructuras bimodales, por el contrario, es improbable que una opción válida para la gran empresa agrícola moderna lo sea también para la agricultura familiar, enfrentada al mismo conjunto de precios relativos.

Cabe afirmar, a partir de la experiencia y de algún fundamento teórico al respecto, que hay marcadas diferencias en lo que hemos llamado la "lógica interna de manejo" o los criterios con que uno y otro tipo de agricultura abordan las decisiones de qué, cuánto, cómo y para qué producir, decisiones que resultan de gran relevancia para la definición de las estrategias o políticas tendientes a incidir en el comportamiento y desarrollo del sector.

Los contrastes de comportamiento entre una y otra forma de organización aparecen esquemáticamente presentados en el cuadro 1,⁴ y aunque no corresponde examinarlos aquí en detalle, cabe poner de relieve los contrastes relativos al carácter de la fuerza de trabajo y a la forma de internalizar el riesgo, por la importancia que revisten a la hora de formular políticas.

Una fuente de potencial competitividad para la agricultura familiar radica en el hecho de que cuenta con un margen de fuerza de trabajo (por ejemplo, el trabajo de los hijos y de la mujer o de otros familiares no remunerados, el tiempo "libre" del jefe) capaz de crear valor en el seno de esa estructura, pero no transferible (es decir, no existe otro espacio de valorización de ese tiempo de trabajo). La empresa agrícola, en contraste, depende de mano de obra asalariada que debe contratar en el mercado.

² En adelante los términos agricultura campesina, familiar o pequeña producción se utilizarán indistintamente para referirse a unidades en que el grueso de la fuerza de trabajo es aportado por la familia.

³ Los fundamentos empíricos de los vínculos entre difusión tecnológica, competitividad y crecimiento con equidad aparecen desarrollados en CEPAL (1990) y Fajnzylber (1989).

⁴ Para una presentación del fundamento teórico de lo que aquí se señala, véanse Schejtman (1980) y Figueroa (1981).

Cuadro 1

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (ALGUNOS PAÍSES): DIFERENCIAS ENTRE
LA AGRICULTURA CAMPESINA Y LA EMPRESARIAL

Atributos	Agricultura campesina	Agricultura empresarial
Objetivo de la producción	Reproducción de la familia y de la unidad de producción	Maximizar la tasa de ganancia y la acumulación de capital
Origen de la fuerza de trabajo	Fundamentalmente familiar y, en ocasiones, intercambio recíproco con otras unidades; excepcionalmente asalariada en cantidades mínimas	Asalariada
Compromiso laboral del jefe con la mano de obra	Absoluto	Inexistente, salvo por obligación legal
Tecnología	Alta intensidad de mano de obra, baja densidad de "capital" y de insumos comprados por jornada de trabajo	Mayor densidad de capital por activo y mayor proporción de insumos comprados en el valor del producto final
Destino del producto y origen de los insumos	Parcialmente mercantil	Mercantil
Criterio de intensificación del trabajo	Máximo producto total, aun a costa del descenso del producto medio. Límite: producto marginal cero	Productividad marginal mayor que el salario
Riesgo e incertidumbre	Evasión no probabilística: "algoritmo de supervivencia"	Internalización probabilística en busca de tasas de ganancia proporcionales al riesgo
Carácter de la fuerza de trabajo	Fuerza valorizada de trabajo intransferible o marginal	Sólo emplea fuerza de trabajo transferible en función de la calificación
Componentes del ingreso o producto neto	Producto o ingreso familiar indivisible y realizado parcialmente en especie	Salario, renta y ganancias exclusivamente pecuniarios

Fuente: A. Schejtman, "Economía campesina: lógica interna, articulación y persistencia", *Revista de la CEPAL*, No. 11 (LC/G.1123), Santiago de Chile, agosto de 1980.

Las consideraciones sobre riesgo también son incorporadas de modo diferente en los criterios de manejo pues, mientras para un empresario es razonable escoger una línea de mayor riesgo si va compensada por la perspectiva de una mayor ganancia, el pequeño productor tiende a evitar la alternativa de mayor riesgo, por importante que sea el ingreso que pueda reportarle un resultado positivo, si su propia existencia como productor independiente se ve amenazada por un posible resultado adverso.

De las consideraciones anteriores se desprende que uno y otro tipo de agricultura enfrentan problemas diferentes, cuya solución exige también estrategias distintas y específicas: en primer lugar, la agricultura empresarial moderna corre el peligro de ver erosionadas las bases de su competitividad, si no es capaz de incorporar progreso técnico en los eslabones más críticos de sus cadenas de producción, dado que las ventajas derivadas del costo de la mano de obra y de la dotación de recursos naturales van perdiendo su condición de ser fuente de competitividad. En segundo lugar, los pequeños agricultores corren el peligro de perder su condición de productores independientes y de incrementar así la pobreza rural y urbana, si no logran articularse a procesos que eleven su productividad y les permitan materializar su potencial competitivo. Como ya se dijo, todo ello plantea la exigencia de aplicar políticas ad hoc, la definición de cuyos lineamientos generales constituye precisamente el propósito del presente documento.

La necesidad de ejecutar **políticas o programas diferenciales según el tipo de productor** no sólo es válida con relación a la agricultura empresarial y campesina, sino también con relación a aquel sector campesino, cuyas formas de inserción en la economía han variado considerablemente por obra de los procesos de diferenciación, formas que van desde las caracterizadas fundamental o exclusivamente por la venta de fuerza de trabajo, hasta aquellas que dependen sólo de la venta de la producción y que generan, o podrían generar, dados sus recursos potenciales, un excedente acumulable (véase el cuadro 2).

La situación que se advierte en el cuadro 2 no es distinta a la imperante en la gran mayoría de los países de la región, y obliga a elaborar estrategias que, a partir de un adecuado diagnóstico sobre el grado de diferenciación presente en el sector de agricultura familiar y dependiendo de la capacidad de gestión del aparato público, tengan la especificidad necesaria para resolver los problemas del campesinado y para aprovechar las potencialidades de los distintos tipos de productores que caracterizan a este sector.⁵

⁴ Los criterios, así como el número de categorías que es preciso distinguir al definir las tipologías necesarias para elaborar los programas o políticas diferenciados, dependerán del tipo de programas que se pretende elaborar y de la capacidad de gestión del aparato público, pues mientras mayor sea el número de categorías y variables, mayores serán las exigencias sobre la capacidad de gestión.

Cuadro 2

MEXICO: TIPOLOGIA DE UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES

Categoría de la unidad	Criterio de definición	Variable de clasificación	Número de unidades
Campesina	Fuerza de trabajo fundamental-mente familiar. Las relaciones salariales, cuando existen, son de poca significación.	Jornadas contratadas por salario: 25 ó menos	2 212 000
De infrasubsistencia	El potencial productivo de la unidad es insuficiente para la alimentación familiar.	Superficie arable: 4 hectáreas o menos de ETN <u>a/</u>	1 422 000
De subsistencia	El potencial productivo rebasa el requerido para la alimentación, pero es insuficiente para generar un fondo de reposición.	Superficie arable: Más de 4 hectáreas pero 8 hectáreas o menos de ETN <u>a/</u>	414 000
Estacionarias	La unidad es capaz de generar un excedente por encima de las necesidades de consumo, equivalente al fondo de reposición más ciertas reservas para eventualidades.	Superficie arable: Más de 8 hectáreas pero 12 ó menos hectáreas de ETN <u>a/</u>	166 000
Excedentarias	La unidad tiene el potencial necesario para generar un excedente por encima de sus necesidades de reproducción simple.	Superficie arable: Más de 12 hectáreas de ETN <u>a/</u>	210 000

Fuente: CEPAL, *Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro mexicano)*, cuarta edición, México, D.F., Siglo Veintiuno editores, 1989.

a/ E T N: equivalente temporal nacional (corresponde al rendimiento medio del maíz en tierras de secano o temporal).

En el recuadro 1 se presenta, como ejemplo, un programa diferenciado de desarrollo rural especialmente concebido para la Sierra de Ecuador. En el programa se distinguen cinco categorías de unidades campesinas, con propuestas específicas de acción para cada una de ellas. El segmento englobado en la categoría 3, que abarca un tercio de las familias, corresponde al tipo de unidades que podrían constituirse en sujetos de una estrategia de articulación con la agroindustria en los términos que se plantearán en el capítulo V.

Recuadro 1						
PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL PARA LA SIERRA DEL ECUADOR						
	Tamaño del predio (hectáreas)					
	Sin tierra	0.1 a 1	Más de 1 a 2	Más de 2 a 5	Más de 5 a 20	Más de 20
	1					
Familias (%)	14.6	28.1	14.7	16.9	15.9	9.8
Ingresos de la producción	0	28.4	49.8	66.7	76.9	74.6
Agrícola	...	19	43.7	62	70.8	70.4
Artesanal	0	9.4	6.1	4.7	6.1	4.2
Venta de trabajo	85.9	53.8	45.1	26.6	6.1	4.2
Agrícola	32.6	20.2	22.9	4	5.2	1.3
no agrícola	53.3	33.6	22.2	12.1	5	6.2
Otros	14.1	17.8	5.1	6.7		20.8
1	Reforma agraria y colonización					
2	Desarrollo rural con énfasis en la producción					
3	Desarrollo rural con énfasis en la unidad familiar					
4	Generación de empleo y racionalización del mercado de trabajo					
5	Encadenamientos rural-urbanos					
Fuente: A. de Janvry y P. Glikman, <i>Encadenamiento de producción en la economía campesina en el Ecuador</i> , San José, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola/Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (FIDA/IICA), 1991.						

b) ***Mercados imperfectos***

La actividad agrícola en general (y la de los pequeños productores en particular) se caracteriza por funcionar en un ámbito en que el comportamiento de los mercados de crédito, de seguros, de tecnología, información, trabajo y otros está muy lejos del ideal walrasiano, hecho que da lugar a formas institucionales y a relaciones entre los agentes que se diferencian de las modalidades más formales vigentes en esos mercados. Como se destaca más adelante, con frecuencia surgen de manera espontánea (es decir, no inducida

por políticas de estímulo) distintas formas de articulación entre la empresa agrícola y los productores familiares precisamente como respuesta a la imperfección o a la inexistencia de uno o más de esos mercados.

i) *Crédito*

Los rubros no tradicionales (esto es, precisamente aquellos que suelen ser de interés para las agroindustrias y que pueden hacer competitivos a los campesinos si su cultivo es intensivo en mano de obra) tienen, por lo general, un costo de producción por hectárea mucho mayor que los rubros tradicionales; así, mientras éstos pueden muchas veces ser cultivados con una intensidad de insumos acorde con los recursos financieros de la familia campesina, los no tradicionales exigen casi siempre un gasto en insumos e incluso en mano de obra adicional que excede con largueza las disponibilidades de la unidad, circunstancia que constituye una barrera formidable para pasar de los granos básicos a rubros de mayor valor.⁶

El hecho que las garantías que exige la banca comercial superen varias veces el monto de los créditos solicitados, y que no existan o no estén suficientemente saneados los títulos sobre la tierra, uno de los principales activos campesinos, les impiden el acceso al crédito, aun si la actividad a que se hubieran dedicado justificaba con creces su concesión. Peor todavía: suele suceder que aunque las condiciones en que se ofrecen los créditos formales sean atractivas para el pequeño agricultor (por el tipo y magnitud de la garantía exigida, así como por la tasa de interés), los costos envueltos en los trámites y los atrasos en la adjudicación del préstamo⁷ llevan a los campesinos a preferir otras posibilidades de financiamiento, entre ellas los acuerdos con la agroindustria, en los cuales pueden incluso sacrificar parte del precio al que venden a ésta a cambio de financiamiento.

ii) *Seguro*

Los cultivos no tradicionales entrañan, en general, mayores riesgos que los tradicionales, tanto por los mayores costos directos como por sus mayores fluctuaciones de precio y, muchas veces, de rendimiento, dada su mayor sensibilidad a los factores ambientales. Sin embargo, los pequeños agricultores no pueden asegurarlos, sea porque no se ha desarrollado el mercado correspondiente para bienes agrícolas, sea porque su costo lo pone fuera del alcance del campesino. Dada la significación del riesgo en este tipo de unidades, los pequeños campesinos recurren a diversos mecanismos y combinaciones para reducirlos o para enfrentar sus consecuencias, como venta de activos (ganado), entrega de tierra en arrendamiento, diversificación de los cultivos, elección de rubros

⁶ En México, a mediados de 1995, los costos totales del maíz no llegaban a 2 500 nuevos pesos por hectárea, mientras que los del brócoli eran de 9 000 nuevos pesos, de 14 000 los de las papas y de 30 000 los de las fresas, al tiempo que el costo estimado para establecer un huerto de zarzamora oscilaba entre 40 000 y 70 000 nuevos pesos por hectárea (Marsh y Runsten, 1994). En El Salvador, los costos de producción del chile jalapeño eran 12 veces superiores a los del maíz.

⁶ Véase más adelante la referencia a los costos de transacción.

menos sujetos a fluctuaciones (aunque generen menos ingresos), trabajo extraparculario, emigración. Como se muestra más adelante, muchos de los acuerdos con la agroindustria representan para el pequeño productor, de modo explícito o implícito, un modo de reducir los riesgos, lo cual los lleva a aceptar, en los contratos a plazo, el precio futuro que les garantiza la empresa, aun siendo inferior al que obtendrían si vendieran por su cuenta en el mercado.

iii) *Información*

El acceso a información sobre los precios vigentes en los distintos mercados alternativos, sobre tecnología, sobre los requisitos de distinto orden que plantean los demandantes (calidad, cantidad, químicos permitidos, períodos de apertura y otros), es indispensable para ingresar y mantenerse en los mercados de productos no tradicionales. El acceso a la información suele estar concentrado en las empresas más grandes, por lo general agrocomerciales o agroindustriales, y por lo general supone costos de adquisición que están fuera del alcance de los pequeños agricultores e incluso, salvo excepciones, de sus cooperativas. En este sentido, dado que la empresa industrial o comercial constituye el eslabón de la cadena que está en contacto con las fuentes de información, el asociarse a ella en calidad de proveedor representa un modo indirecto de acceso. No obstante, aun ese acceso indirecto puede conllevar costos no siempre explícitos para el asociado, dada la asimetría existente entre la empresa y el pequeño productor en cuanto al acceso a la información.

iv) *Tecnología e insumos especializados*

Los mercados de varios de los insumos o servicios que se utilizan en los cultivos no tradicionales son, por lo general, demasiado estrechos o están fuertemente concentrados en un número muy reducido de proveedores o de representantes que tienen la exclusividad de una marca o patente. Si bien esta restricción alcanza a todos los productores en cuestión, pesa con mucho mayor fuerza sobre los pequeños, tanto por el costo de los insumos como porque su capacidad de negociación frente a la empresa que los produce o importa no es la misma que la de los grandes demandantes. En este sentido, el acceso a tales insumos depende de que los campesinos lleguen a alguna forma de acuerdo o asociación con la agroindustria o el agrocomercio.

Desde otro ángulo, el acceso a determinadas tecnologías a través de la agroindustria no siempre va acompañado de toda la información acerca de sus efectos, ya sea sobre la salud de los cultivadores o sobre la sustentabilidad agrícola de su práctica, haciendo que todo el peso de sus consecuencias recaiga sobre el pequeño productor asociado (véase más adelante el recuadro 26).

v) *Tierra*

El mercado de tierras sigue siendo un mercado de grandes rigideces para ajustar la demanda y la oferta en los países que hicieron reformas agrarias de alguna significación, e

incluso en varios otros, a pesar de las modificaciones recientes encaminadas a romper las limitaciones de distinto orden que derivaban de esas reformas o de otras leyes restrictivas. Inciden en esa rigidez elementos de orden cultural; el hecho de que los precios de la tierra reflejen sólo en parte su potencial como insumo productivo; la alta proporción de campesinos que carecen de títulos saneados, e incluso, no pocas veces, las invasiones y ocupaciones. Como consecuencia de ello, muchos proyectos de expansión agroindustrial que requieren tierras en poder de pequeños propietarios o de beneficiarios de la reforma agraria, deben recurrir a diversos mecanismos de cooptación para suplir de algún modo la ausencia de un mercado abierto.

vi) *Fuerza de trabajo*

El mercado de mano de obra tiene las características que le imprimen las estructuras agrarias a las que se hizo referencia más arriba, estructuras que implican, entre otras cosas, que una parte de la fuerza de trabajo familiar, que hemos denominado no transferible, genera valor pero no tiene precio; que en los salarios de los trabajadores de tiempo parcial un cierto porcentaje de sus condiciones de reproducción se resuelven en el seno de la unidad familiar; que en zonas de escasez relativa o estacional de mano de obra, las empresas optan por combinar el arrendamiento de tierras con el empleo de los pequeños propietarios. Como lo revelan los estudios de caso, también aquí surgen diversas fórmulas de coordinación entre la agroindustria y los pequeños productores como un modo de subsanar parcialmente las fallas de mercado. (Véase el recuadro 2.)

Recuadro 2

FALLAS DE MERCADO Y MERCADOS ARTICULADOS

Las formas que ha adoptado la articulación entre la agroindustria y los campesinos en el valle de Ica (Perú), en lo relativo a la producción de pasta de tomate, son reveladoras del tipo de mecanismos que surgen cuando los mercados se alejan del ideal walrasiano. En efecto, la agroindustria ha optado aquí por arrendar tierras a los pequeños productores, que tienen predios de menos de cuatro hectáreas, y contratarlos a la vez como trabajadores en sus propias tierras para el cultivo de tomates destinados a la agroindustria. El arrendar sus tierras permite a los pequeños productores disponer de recursos para cubrir sus necesidades de producción en el área no dedicada al tomate y tener simultáneamente trabajo asegurado. La situación descrita puede interpretarse como una en que la ausencia de un mercado para la compra de tierras, de un mercado de crédito para los pequeños productores, y de un mercado de trabajo ampliado o de un mecanismo para transferir tecnología a estos últimos, es “resuelta” mediante la implantación de formas institucionales sui generis.

Fuente: A. Figueroa (cons.), Pequeña agricultura y agroindustria en el Perú (LC/L.975), Santiago de Chile, CEPAL, 1995.

Como se indicó anteriormente, la ineficacia o la inexistencia de los mercados de tierras, trabajo, tecnología, información, seguro y crédito en el ámbito rural, cuando no han constituido un obstáculo para el desarrollo de determinadas actividades, en particular de las relativas a rubros no tradicionales, han dado lugar al surgimiento más o menos espontáneo (es decir, no inducido por una política pública) de diversos mecanismos supletorios de dichos mercados, en particular a una gama de formas de articulación entre la pequeña agricultura y la agroindustria, a las que se hará referencia más adelante, que han resultado provechosas. Ello sugiere la conveniencia de multiplicar tales prácticas, a partir de un conjunto de políticas de estímulo que aseguren al mismo tiempo mayor transparencia y mayor simetría entre las partes en la distribución de los riesgos y beneficios.

II. BASES PARA LA ARTICULACION DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA FAMILIAR

Como ya se ha dicho, los diversos trabajos que se han realizado en el marco del presente proyecto estuvieron encaminados a formular, en el actual contexto, los lineamientos de una política destinada a inducir a la agroindustria a constituirse en un agente de transformación productiva de la pequeña agricultura, basados en la hipótesis de que tal articulación, en virtud de ciertos atributos propios de la agricultura familiar y de algunas agroindustrias, está en condiciones de competir, bajo determinadas circunstancias y para un determinado tipo de productos, con otras formas de organización, como la integración vertical o la compra directa a los grandes productores. (Véase el recuadro 3.)

Recuadro 3

CUATRO PINOS: LA OPCIÓN POR LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

En Guatemala, a mediados de 1970, la compañía transnacional Hannover Brands Inc. adquirió la empresa Alimentos Congelados, S.A., fundada cinco años antes, e inició la producción de verduras destinadas al mercado de los Estados Unidos. En una primera fase, Alimentos Congelados. emprendió por cuenta propia la producción primaria en tierras adquiridas y arrendadas; más tarde, por consideraciones de costo, abandonó esa práctica y optó por la contratación con empresarios agrícolas medianos (predios de 20 a 40 hectáreas), opción que también fue reemplazada después por su articulación con productores minifundistas organizados en una cooperativa, llamada Cuatro Pinos. Esta, fundada en 1979, era beneficiaria de un programa de capacitación para el cultivo de hortalizas auspiciado por una organización no gubernamental (ONG) suiza, la cual junto con proporcionar ayuda alimentaria, cursos de alfabetización y asistencia en trabajos de reconstrucción (por el terremoto que había asolado el país), había comenzado a aplicar programas de mejoramiento agrícola, entre ellos de cultivo de verduras. Gracias a esa ayuda, la Cooperativa Cuatro Pinos creció aceleradamente, extendió sus actividades a seis comunidades indígenas y se convirtió en una de las principales proveedoras de la compañía Alimentos Congelados. En la segunda mitad de los años ochenta la cooperativa tenía cerca de 1 200 miembros, y había ampliado considerablemente la superficie dedicada a verduras de exportación. En los últimos años, a causa de la caída de productividad de su principal cultivo (arvejas chinas), debió diversificarse hacia otras hortalizas, y al tiempo que los miembros con menos recursos se vieron obligados a abandonar la cooperativa e iniciar un regreso gradual hacia sus cultivos tradicionales.

Fuente: J. von Braun, David Hotchkins y Maarten Immink, Non-traditional Export Crops in Guatemala: Effects on Production, Income, and Nutrition, Washington D.C., International Food Policy Research Institute, 1989.

1. La agricultura familiar como proveedora de insumos

Entre las razones e hipótesis que dan fundamento a la necesidad y viabilidad de impulsar la articulación de la agricultura familiar con la agroindustria ⁸ se pueden señalar las siguientes:

i) Que existe un segmento de productores pequeños que disponen de recursos, de tierra y mano de obra en calidad o cantidad suficiente como para que el acceso a la tecnología, al crédito, a los mercados, y a otros recursos complementarios, les permita incrementar su producción y productividad muy por encima de lo requerido para el mero sostenimiento de sus actuales condiciones de vida y de trabajo.

ii) Que de no mediar una política orientada a crear las condiciones indicadas, estos agricultores tenderán a perder su capacidad de autosustentación productiva, como consecuencia de las nuevas reglas de funcionamiento de las economías, de la creciente competitividad y de la menor capacidad o voluntad de los gobiernos de implantar políticas compensatorias.

iii) Que la incorporación de progreso técnico en el sector de la pequeña producción constituye una condición necesaria para elevar su competitividad y evitar la declinación del sector.

iv) Que bajo determinadas condiciones, que será necesario explorar, la articulación de la pequeña agricultura a la agroindustria o al agrocomercio moderno constituye un mecanismo para la difusión del progreso técnico desde estas últimas hacia la primera.

v) Que el eslabón que une la pequeña agricultura con los compradores de su producción y con sus proveedores de insumos, es una de las áreas en que con mayor frecuencia se presentan fallas de mercado.

vi) Que la potencialidad competitiva de la agricultura familiar radica en que, por las razones esquemáticamente presentadas más arriba ⁹ (véase nuevamente el cuadro 1), el precio necesario para inducir el cultivo de un determinado bien en las unidades familiares es inferior al requerido para inducirlo en una unidad de tipo empresarial; la diferencia sería grosso modo equivalente a la que hay entre la ganancia esperada por un empresario para iniciar determinada actividad y el ingreso que espera obtener la unidad familiar por encima de lo estrictamente necesario para la subsistencia de la familia y de la

⁸ Para simplificar, se empleará aquí el término de agroindustria para referirse a todos los agentes con que se articula el pequeño productor como proveedor de insumos, es decir, no sólo la agroindustria propiamente tal sino también supermercados, exportadores, rescatadores y otros.

⁹ En particular las razones relativas al carácter no transferible de la mano de obra familiar y las consecuencias que ello tiene en los cultivos altamente intensivos en ese recurso.

unidad de producción. El empleo de mano de obra y de otros recursos internos que no tienen otro espacio de valorización que de la misma unidad familiar explica, en parte, esta condición.

2. La agroindustria como demandante

Una serie de atributos propios de la agroindustria son los que dan pie a la expectativa de que pueda desempeñar un papel de primer orden como agente de cambio a partir de su condición de demandante de insumos de la agricultura.

Entre tales atributos están su capacidad de reducir la perecibilidad de los productos y las pérdidas poscosecha; de reducir la estacionalidad de la oferta; elevar el valor agregado del producto primario; acomodarse a los patrones urbanos de demanda, y enriquecer el valor nutritivo y cambiar las características organolépticas de los insumos agrícolas. A esos atributos se agregan otros de particular importancia para cumplir su posible rol de estimulante del desarrollo rural. Entre ellos cabe mencionar:

i) una mayor flexibilidad en materia de escalas eficientes que otras ramas industriales;

ii) la capacidad de permitir la integración de procesos de alta densidad de capital con procesos intensivos en trabajo, tanto en la actividad agroindustrial propiamente tal, como en su combinación con las actividades agrícolas;

iii) la capacidad de convertirse en un elemento integrador u ordenador de la actividad primaria, al trasladar hacia ésta una serie de rasgos propios de la lógica industrial, en la medida en que el núcleo agroindustrial tiende a introducir elementos como ritmo de trabajo, volumen de producción, grado de calidad y de estandarización en sus fuentes de abastecimiento; y

iv) la capacidad de constituirse en vehículo de transmisión de la información sobre mercados, precios, tecnología, financiamiento, dados su acceso más directo a las fuentes y su capacidad de interlocución y trato directo con los proveedores de la información.

3. Las motivaciones de los agentes

De los estudios de caso se concluye que diversos factores incitan a las agroindustrias y a las unidades familiares a concertar acuerdos de aprovisionamiento entre sí.

a) **Por el lado de la agroindustria**

Una agroindustria puede verse impulsada a establecer convenios con los pequeños productores en una zona determinada, sin que medien estímulos públicos o compulsiones externas, en las siguientes circunstancias:

i) si hay escasez de tierras en venta o arriendo en una zona de predominio campesino que resulta particularmente apta para cultivar el insumo agrícola requerido (véase el recuadro 4);

Recuadro 4

TIERRAS EJIDALES COMO ÁREA DE EXPANSION DE LA AGROINDUSTRIA

En el valle de Amealco (México), cuyas características agroclimáticas lo hacen apto para el cultivo de hortalizas, una parte importante de la tierra se encuentra en manos de ejidatarios de larga data, pertenecientes a la etnia Otomí, que se dedicaban, en tierras de riego, al cultivo del maíz. Una empresa, conocida como EXPOHORT, dedicada al procesamiento agroindustrial y a la exportación de hortalizas, que se encontraba en plena fase de expansión, se vio no obstante limitada en su empeño fundamentalmente por la falta de acceso a tierras aptas para dichos cultivos. Los ejidos de Amealco (Mexquititlan y Chiteje) contaban con tierras vírgenes apropiadas para el cultivo de hortalizas, con pozos, subutilizados, ricos en agua de calidad; y, además, con un contingente de mano de obra disponible; es decir, reunían prácticamente todas las condiciones para que la empresa conviniera un acuerdo con ellos y pudiera seguir expandiéndose en sus tierras. Así sucedió efectivamente, pues a poco andar, con ayuda de una institución pública, se constituyó una asociación entre la empresa y los ejidos.

Fuente: G. Dutrenit G. y A. Oliveira, "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México. Análisis de casos", México, D.F., inédito, 1991.

ii) si hay escasez permanente o estacional de mano de obra en la zona, o si es muy alto el precio de la mano de obra, ya sea como consecuencia de la propia escasez o como consecuencia de la legislación salarial y previsional;

iii) si los pequeños productores de la zona tienen conocimientos o experiencia en el cultivo en cuestión o en cultivos análogos y sería muy costoso tener que capacitar a terceros (véase el recuadro 5);¹⁰

¹⁰ En algunas circunstancias, las agroindustrias prefieren trabajar con campesinos sin experiencia en el cultivo que se quiere introducir porque los suponen más abiertos a sus sugerencias. Fue el

Recuadro 5

QUESERÍAS RURALES EN EL ECUADOR

A mediados de los años setenta, una cooperativa de campesinos del pueblo de Salinas, en el departamento de Bolívar, dedicada durante largo tiempo, entre otras actividades, a la producción de queso fresco, recibió asistencia técnica de la Cooperación Técnica de Suiza, que capacitó a los campesinos, a partir de los conocimientos elementales que tenían, en las técnicas de producción de una variedad de quesos finos de demanda creciente que se distribuyen tanto en locales de la propia cooperativa como en supermercados. La cooperativa, por su parte, se ha convertido desde entonces en una importante escuela de quesería.

Fuente: H. Valencia (cons.), "La industria lechera en el Ecuador", Agroindustria y pequeña agricultura: estudios de casos del Ecuador (LC/L.976), CEPAL, Santiago de Chile, 1996.

iv) si el cultivo requiere cuidados intensivos y el hacerlo con mano de obra contratada implica costos de supervisión muy altos (véase el recuadro 6);

v) si los campesinos de la zona reciben créditos de fomento para cultivar rubros que interesen a la agroindustria, pues eso le evita a ésta tener que comprometer recursos propios o tener que endeudarse para financiar la producción (véase el recuadro 7);

vi) si existe una organización campesina que medie entre la agroindustria y los propios campesinos (véase el recuadro 8), y

vii) por último, si la existencia de la organización, aun si no reporta a la empresa ventajas directas, le facilita otras gestiones con las autoridades.

caso, entre otros, de la empresa ASAGRO, de Perú, que optó por introducir el espárrago en el valle de Santa justamente porque los pequeños productores de la zona carecían de experiencia en el manejo del riego y la fertilización.

Recuadro 6

PRODUCTORES ORGÁNICOS DEL CABO

Del Cabo es una cooperativa situada en Baja California Sur (México), que reúne a 150 campesinos distribuidos en cinco ejidos. Produce vegetales orgánicos y finas hierbas para la exportación y está asociada a una granja de productos orgánicos situada en California cuyos socios suministran a los ejidatarios buena parte de los insumos comprados, capacitación, asistencia técnica, y algún anticipo para las labores. Los granjeros estadounidenses invierten además un gran número de jornadas para trabajar la tierra directamente con los ejidatarios. La tecnología y el cuidado que demanda el rubro suponen un uso muy intensivo de mano de obra. El producto se embarca por avión a los Estados Unidos y es comercializado por Jacobs' Farm, que es la cooperativa de los socios estadounidenses.

Fuente: D. Runsten y N. Key (cons.), Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México (LC/L.989), Santiago de Chile, CEPAL, septiembre de 1996.

Recuadro 7

CRÉDITOS Y AYUDA INSTITUCIONAL COMO ESTÍMULO PARA LA ASOCIACION

Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), del Banco de México, tienen entre sus funciones la de promover las asociaciones entre agroindustriales o empresarios en general y pequeños productores de bajos ingresos. Para estos efectos, una vez identificados los agentes, hechos los análisis sobre la viabilidad de un proyecto, y aprobado este último, el FIRA redescuenta hasta 90% de los créditos ofrecidos por los bancos comerciales y garantiza hasta 80% de los créditos otorgados por los bancos para materializar el proyecto.

En un plano no financiero, el Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP) desempeña una función semejante. En efecto, el INDAP inició recientemente un programa de agricultura de contrato, para lo cual moviliza a profesionales como promotores de agricultura de contrato, cuyo trabajo ha permitido incorporar más de 2 200 hectáreas a esta modalidad, por medio de convenios entre el instituto, la Federación de Agricultores y Procesadores de Alimentos y la Industria Azucarera Nacional, S.A. (IANSA).

Fuente: G. Dutrenit y A. Oliveira, "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México. Análisis de casos", México, D.F., inédito, 1991.

Recuadro 8

LAS PRODUCTORES ORGANIZADOS COMO INTERMEDIARIOS CON LA AGROINDUSTRIA

La agroindustria suele enfrentar el dilema de no saber si debe estimular la organización de los productores (para reducir el costo de relacionarse con cada uno de ellos individualmente) o frenarla, para evitar el mayor poder de negociación y regateo. La experiencia de la empresa ASAGRO en el valle de Santa, en Perú, ilustra claramente este dilema. La primera administración de la empresa combatió la formación de una asociación de agricultores que había nacido como resultado de los desacuerdos entre ambas partes en cuanto a los precios y las tasas de interés cobradas por la empresa. Sin embargo, la administración que entró en su reemplazo no sólo aceptó como interlocutor a la asociación, sino que consideró que su existencia, al mejorar la coordinación y disciplina de los productores, daba lugar a una correcta aplicación de las técnicas de producción y elevaba, en consecuencia, la calidad de los productos, todo lo cual se traducía en mejores precios y mejores condiciones de crédito.

Fuente: D. Glover y K. Usterer, *Small Farmers, Big Business*, Nueva York, St. Martin's Press, 1990.

b) ***Por el lado de los pequeños productores***

Un pequeño productor estará dispuesto a aceptar un convenio con la agroindustria (véase el recuadro 9) si el hacerlo le ofrece algunas de las siguientes ventajas:

i) un mercado seguro a precios y volúmenes preestablecidos, pues ello parece ser, junto con el financiamiento, la razón más importante para inducir a los pequeños productores a incursionar en rubros distintos a los tradicionales;

ii) un mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar que otras alternativas, cosa que efectivamente ocurre con los rubros no tradicionales, caracterizados por su gran demanda y la mayor productividad del trabajo;

iii) un acceso al financiamiento en mejores condiciones que el de otras fuentes, si es que existen;

iv) un acceso a insumos, conocimientos y tecnologías que no lograría por otras vías, y

v) un incremento de valor de producto de su recurso más escaso: la tierra.

III. TIPOS DE PRODUCTOS Y TIPOS DE CADENAS APTOS PARA LA ARTICULACIÓN

Recuadro 9

COMPONENTES DE UN CONVENIO AMPLIO

En 1981 se estableció en Chile un convenio entre la Industria Azucarera Nacional, S.A. (IANSA) y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) para contratar a más de 1 000 pequeños productores de remolacha con una superficie media inferior a una hectárea cada uno. Los contratos, individuales, definían el precio de compra y las normas y procedimientos de evaluación de la calidad del producto; fijaban la fecha máxima de siembra, el uso de la semilla (proporcionada y recomendada por el INDAP), así como los fertilizantes, pesticidas y herbicidas, además de precisar en detalle las labores y los momentos en que debían realizarse. Los campesinos, además de los insumos, recibieron un crédito otorgado por el INDAP y asistencia técnica de un equipo formado por un ingeniero agrónomo y tres técnicos agrícolas. A pesar de su reducido número, éstos lograron atender el programa, gracias en parte a que los campesinos estaban constituidos en "comités remolacheros", pues los técnicos pudieron así planificar en conjunto con los comités, las siembras y cosechas y entregar por su intermedio la asistencia técnica y la capacitación, aparte de que en sus asambleas se firmaban los contratos y se hacían las liquidaciones. La recuperación del crédito fue de 100%.

Fuente: J. Echenique (cons.), "Las modalidades y proyecciones de la articulación entre la agroindustria y la pequeña agricultura en Chile", Santiago de Chile, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 1993.

1. Tipos de productos

No todos los rubros se prestan para el establecimiento de contratos o acuerdos entre la agroindustria y la agricultura familiar, pues para ello es preciso que reúnan algunos de los siguientes atributos:

- i) que no presenten economías de escala significativas en la producción primaria, de modo que las unidades pequeñas puedan exhibir tanta o más eficiencia que las grandes;
- ii) que sean intensivos en mano de obra, de modo de valorizar la fuerza de trabajo familiar e incluso la fuerza de trabajo no transferible o que no tiene costo de oportunidad en el mercado laboral;

iii) que tengan un gran valor por unidad de peso y por hectárea, pues eso disminuye las desventajas de la lejanía y de la dispersión y reduce el peso relativo de los costos de transporte;

iv) que sean perecederos, de manera tal que no puedan almacenarse durante largo tiempo ni, por consiguiente, adquirirse fácilmente en el mercado, como por el contrario ocurre con los granos y tubérculos;¹¹

v) que en las fases de poscosecha puedan experimentar incrementos importantes de valor agregado, de modo de resultar atractivos para la agroindustria;

vi) que en lo posible sean de ciclo corto o generen algún ingreso en el corto plazo, pues los créditos requeridos en las fases que anteceden a la plena producción pueden acumularse y poner en peligro la supervivencia de la unidad, y

vii) que en lo posible estén articulados a cadenas con demanda dinámica, de modo de posibilitar un crecimiento de la oferta.

2. Tipos de cadenas agroindustriales

Si los productos reúnen los atributos genéricos recién indicados, cabe tratar de elaborar, en forma preliminar, una tipología de las cadenas agroindustriales respectivas, de acuerdo con su mayor o menor aptitud para incorporar ventajosamente a los pequeños productores agropecuarios.

Estimativamente, entre los factores que hay que considerar en tal sentido figuran: i) la presencia o ausencia de economías de escala en la base agrícola proveedora de insumos; ii) el dinamismo de la demanda nacional e internacional de los productos en cuestión; iii) la importancia del insumo agrícola en el valor del producto final, y iv) la flexibilidad de la agroindustria en materia de escala y de localización.

La capacidad de la agroindustria de inducir progreso técnico en su entorno agrícola dependerá de la presencia de determinadas combinaciones de los factores indicados.

Empleando los criterios recién mencionados, y teniendo como eje la capacidad de la agroindustria de inducir progreso técnico en su fuente de abastecimiento agrícola, podemos distinguir, en una primera aproximación, cinco tipos de cadenas agroindustriales.

a) **Las básicas tradicionales**, que corresponden a las cadenas centradas en torno a granos básicos o tubérculos para consumo humano. Se caracterizan por bajas

¹¹ Sporleder (1992) compara esta situación con la entrega a pedido de la manufactura, en el sentido de que requiere arreglos más complejos entre el proveedor y el usuario que las compras en el mercado abierto (*spot*).

elasticidades de demanda; gran heterogeneidad en la fase industrial; presencia creciente de economías de escala en la producción primaria y un comercio internacional dominado por un número reducido de grandes compañías transnacionales, con escasa transparencia en sus operaciones. Con excepción de algunas líneas de la cadena dominadas por agroindustrias concentradas (por ejemplo, ciertas variedades especiales de trigo candeal para la producción de pastas), su capacidad de inducir progreso técnico en la agricultura familiar es muy reducida, lo que no significa que no existan posibilidades de articulación que mejoren los ingresos campesinos. (Véase el recuadro 10.)

Recuadro 10

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS Y CAMPESINOS PARA SUPERAR PROBLEMAS DE ESCALA Y DE COMERCIALIZACIÓN EN EL BENEFICIO DEL ARROZ

Los campesinos de la colonia Antofagasta, situada en las cercanías de la ciudad de Santa Cruz, Bolivia, productores tradicionales de arroz, dependían en la comercialización de su producto de los llamados "rescatadores" (camioneros, tenderos o empleados de un determinado silo, depósito o ingenio), a los que les vendían el arroz sin beneficiar. El peso y el grado de humedad y calidad eran determinados por los rescatadores, con los cuales el campesino estaba por lo general endeudado. En este contexto, merced a la intervención del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), se constituyó una sociedad ("La Campana"), en la que se incorporó un empresario agrícola que tenía uno de los mejores rendimientos de arroz de la zona. Con su producción y la de los campesinos de la colonia se logró un volumen que hacía viable la instalación de un molino, de dos secadoras y de un galpón de almacenamiento (diseñado bajo la supervisión del empresario), lo cual permitió a los campesinos no sólo vender arroz pilado sino también regular la venta en función de los precios, sin verse forzados como antes a vender directamente la cosecha.

Fuente: P. Matzuzaki, "Participación campesina en la sociedad La Campana S.R.L.", *Agroindustria y pequeña agricultura*, La Paz, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación/Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (FAO/ILDIS), 1994.

b) **Las cadenas básicas modernas**, que se caracterizan por un gran dinamismo en la demanda; por un grado relativamente alto de concentración en el núcleo principal de la cadena; por la presencia de economías de escala en algunos rubros (granos para alimentación animal y oleaginosas) y su relativa ausencia en otros (engorda de aves, remolacha azucarera, producción de leche, semillas). Su capacidad de inducir progreso técnico es relativamente elevada, sobre todo en aquellos casos en que no hay economías de escala significativas en la base primaria. (Véase el recuadro 11.)

Recuadro 11

PRODUCCIÓN DE AVES EN BRASIL

El encargado de relaciones públicas de la empresa Sadía Avícola dijo en una entrevista que la empresa exige que los pequeños productores integrados contractualmente a la cadena sean minifundistas y que la mano de obra sea familiar, pues "Sadía no trabaja con propietarios ausentistas ... la familia es la que trabaja a diario..... porque no queremos peones u obreros agrícolas, pues éstos carecen de interés en la producción". Una segunda exigencia es que los campesinos tengan una superficie mínima, por pequeña que sea, para sembrar maíz, y que tengan tradición en el trabajo agrícola y una reserva monetaria para sus propias inversiones. Satisfechas esas exigencias, la empresa elabora un proyecto de siembra y lo acompaña hasta su conclusión, sirve de aval ante los bancos, entrega los insumos y se compromete a adquirir la producción.

Este tipo de arreglo, que llegó a abarcar a 4 000 agricultores, fue provechoso, pues según una investigación al respecto, las empresas que se integraron verticalmente resultaron menos competitivas que las que optaron por la incorporación de pequeños productores.

Igualmente exitosa ha sido la experiencia de otra forma organizativa: la de la Cooperativa Central del Oeste Catarinense, que reúne 14 cooperativas, con más de 45 000 agricultores afiliados y una superficie conjunta de más de 500 000 hectáreas. La cooperativa tiene además tres frigoríficos, una industria de cecinas y una fábrica de jugos concentrados. En los frigoríficos se procesan 140 000 aves y 6 300 cerdos al día. Sus ventas superan los 320 000 000 de dólares al año, y sus exportaciones llegan a más de 13 500 000 dólares.

Fuente: B. Sorj y otros, *Camponeses e agroindústria*, Coleção Agricultura e Sociedade, Rio de Janeiro, 1982.

c) **Las cadenas de productos diferenciados o de marca:** se caracterizan especialmente por el papel decisivo que desempeña la propaganda en la dinamización de la demanda. En este caso, el peso de los insumos agrícolas en el producto final (bocadillos, derivados de cereales, gaseosas y otros) es generalmente muy bajo; el núcleo agroindustrial muestra, en general, un alto grado de concentración y escasa capacidad de inducir progreso técnico en la base agrícola, a causa de la poca importancia del insumo agrícola en el valor final del producto.

d) **Las cadenas de agroexportación tradicional:** a pesar de que estas agroindustrias, cuando están basadas en los granos básicos (trigo, arroz, maíz, frijol), tienen atributos semejantes a las cadenas básicas tradicionales en lo que a capacidad de inducir progreso técnico se refiere, las mayores exigencias de calidad y regularidad que plantea la exportación pueden redundar en una mayor capacidad de inducción que la correspondiente a las agroindustrias que producen para el consumo interno. (Véase el recuadro 12.)

Recuadro 12

LA PRODUCCIÓN DE FRIJOL EN CHILE

En un estudio realizado en Chile se estableció que mientras los rendimientos en frijol para consumo interno de la pequeña agricultura eran inferiores en un 32% a los de la agricultura mediana o grande, esa diferencia se reducía a 11% cuando se trataba de frijoles para la exportación, como resultado de las especificaciones y exigencias de las empresas exportadoras.

Fuente: J. Echenique y N. Rolando, *La pequeña agricultura*, Santiago de Chile, Agraria, 1989.

- e) **Las cadenas de agroexportación nueva o moderna o sus equivalentes para el mercado interno:** entre los rubros correspondientes a estas cadenas figuran los productos hortofrutícolas, las flores, esencias, finas hierbas y otros, que son en general productos de alto valor agregado por unidad de peso, que se caracterizan por el gran dinamismo de la demanda internacional; por no presentar economías de escala significativas en la producción primaria (lo cual permite obtener una rentabilidad elevada en unidades pequeñas), y por un alto grado de concentración, con algunas excepciones, en el núcleo agrocomercial o agroindustrial. Estas cadenas tienen una gran capacidad potencial para inducir progreso técnico en las zonas de pequeña producción. (Véase el recuadro 13.)

Recuadro 13

LA PRODUCCIÓN DE TOMATE DE USO INDUSTRIAL EN CHILE

La industria de concentrado de tomate en Chile destina gran parte de su producción al mercado externo, razón por la cual se presta particular atención a la calidad de la materia prima utilizada, ya que de ello depende en gran medida la calidad del producto final. Dado que se trata de un cultivo que exige grandes cuidados, que es intensivo en trabajo y no presenta economías de escala (en realidad en este caso se puede hablar de deseconomías de escala), las empresas se abastecen por medio de contratos con pequeños productores, cuya gran ventaja consiste en que pueden asegurar la cosecha gracias a la abundante mano de obra familiar de que disponen. Estos productores reciben asistencia técnica y capacitación de la empresa elaboradora, ya que se trata de un cultivo en que se emplean variedades especiales, que se cambian constantemente, y que requieren un gran cuidado.

Fuente: T. Tomic (cons.), "La agroindustria de la pasta de tomate para exportaciones en Chile", Cadenas agroexportadoras en Chile (LC/L.637), Santiago de Chile, CEPAL, 1991.

En el cuadro 3 se resumen las características de los distintos tipos de cadenas agroindustriales.

Cuadro 3

TIPOLOGÍA DE LAS CADENAS AGROINDUSTRIALES

Tipo de cadenas	Dinamismo	Escala en base agrícola	Participación del insumo en el valor final	Capacidad potencial de difusión
A. Básicas tradicionales	muy bajo y decreciente	Muy alta y creciente	muy alta	muy baja
B. Básicas modernas	decisivo y creciente	Alta según el caso	muy alta	decisiva
C. Diferenciadas	decisivo	Muy alta	nula	muy baja
D. De agroexportación tradicional	muy bajo y decreciente	Muy alta	alta	según el caso
E. De agroexportación moderna o no tradicional	decisivo y creciente	Muy baja	muy alta	decisiva

Fuente: A. Schejman, Economía política de los sistemas alimentarios en América Latina, Santiago de Chile, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, abril de 1994.

Recuadro 13

La experiencia de más de 10 años del FIRA en el fomento de las asociaciones entre empresarios y pequeños propietarios deja ver, en alguna medida, cuáles son cadenas agroindustriales (y en qué orden jerárquico) que mejor se prestan para la constitución de asociaciones entre la agroindustria y los pequeños campesinos, pues 39% de las asociaciones que persistieron correspondían a producción de aves y huevos; 26% a hortalizas; 6% a pesca, y alrededor de 3% cada una a apicultura, fruticultura y a actividades forestales.

Fuente: G. Dutrenit y A. Oliveira, "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México. Análisis de casos", México, D.F., inédito, 1991.

De la tipología anterior, cuyo carácter meramente tentativo reiteramos, se desprende el siguiente ordenamiento, en términos decrecientes, del potencial inductor de progreso técnico en la agricultura familiar (véase el recuadro 14):

- i) los rubros de agroexportación moderna (o sus equivalentes para el mercado interno);
- ii) los rubros básicos modernos;
- iii) los rubros de agroexportación tradicional;
- iv) los rubros básicos tradicionales;
- v) los productos diferenciados o de marca.

Sin perjuicio de esta jerarquización, es de todos modos conveniente, por razones de seguridad alimentaria, que los pequeños agricultores combinen rubros nuevos con

rubros básicos tradicionales, lo que constituye por lo demás una práctica frecuente entre éstos cuando introducen un cultivo nuevo. (Véase el recuadro 15.)

Recuadro 15

COMBINACIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS Y ALIMENTOS BÁSICOS

En 1979, los campesinos del municipio Carmen del Viboral (Colombia) introdujeron el cultivo de la granadilla, en respuesta a la crisis que se había suscitado anteriormente en la comercialización hortícola, que constituía parte de la actividad de los productores. El cultivo de la granadilla se adaptaba a sus condiciones y necesidades, porque es intensivo en mano de obra, la producción es permanente y regular a lo largo del año, no suele presentar variaciones bruscas de precio y porque durante la etapa vegetativa del cultivo (14 meses) los campesinos siembran frijol intercalado, lo cual les permite satisfacer sus necesidades de consumo, obtener ingresos e incorporar nitrógeno al suelo.

Fuente: Aníbal Llano y otros, Transformación productiva de la pequeña agricultura en Colombia, Santafé de Bogotá, febrero de 1994, inédito.

Por otra parte, la experiencia indica que la inducción de progreso técnico que tiene lugar en los productos no tradicionales de exportación puede trasladarse también, por la vía del efecto demostración, a la producción de los rubros de consumo básico. (Véase el recuadro 16.)

Recuadro 16

PROGRESO TÉCNICO INDUCIDO HACIA LOS RUBROS BÁSICOS

La posibilidad de que el aprendizaje hecho en productos de agroexportación y de alto valor unitario, se traslade hacia los productos de consumo básico, y se traduzca en un progreso técnico del cultivo correspondiente, queda ilustrada con las experiencias de Chile y Guatemala. En el caso de Chile, los productores de tomate industrial obtienen en sus cultivos básicos un rendimiento medio superior al de su entorno, tanto como resultado de la adaptación de algunas prácticas provenientes del rubro comercial como por las necesidades de rotación.

En el caso de Guatemala, los pequeños productores de la Cooperativa Cuatro Pinos, que incursionaron con éxito en la exportación de productos hortícolas, exhibían también rendimientos de maíz y frijol cerca de 30% superiores a los obtenidos por los pequeños productores no incorporados a la producción para la exportación.

Fuente: Para Chile, J. Echeñique y N. Rolando, *La pequeña agricultura*, Santiago de Chile, Agraria, 1989; para Guatemala, J. von Braun, David Hotchkiss y Maarten Immink, *Non-traditional Export Crops in Guatemala: Effects on Production, Income, and Nutrition*, Washington D.C., International Food Policy Research Institute, 1989.

IV. MODALIDADES DE ARTICULACIÓN Y COSTOS DE TRANSACCIÓN

1. Modalidades de articulación y sus determinantes

Hasta aquí nos hemos limitado a dar cuenta de las potencialidades que encierra el vínculo entre la agroindustria y la pequeña agricultura, así como del tipo de productos y cadenas más aptos para alguna forma de asociación entre estos agentes; corresponde, en lo que sigue, explorar los factores que inciden en la decisión de tales agentes de establecer o no algún tipo de vínculo entre sí.

a) *Modalidades de articulación*

La empresa agroindustrial puede optar por distintas alternativas (no necesariamente excluyentes) para abastecerse de insumos agrícolas: la compra en el mercado abierto (*spot*); la contratación con productores independientes, que pueden ser grandes, medianos o pequeños (llamada coordinación vertical); la producción en sus propias tierras o en tierras arrendadas (integración vertical), o una combinación de dichas opciones, dependiendo de qué estrategia satisfaga mejor sus objetivos si no existen impedimentos que excluyan alguna de esas alternativas.¹² (Véase el diagrama 1.)

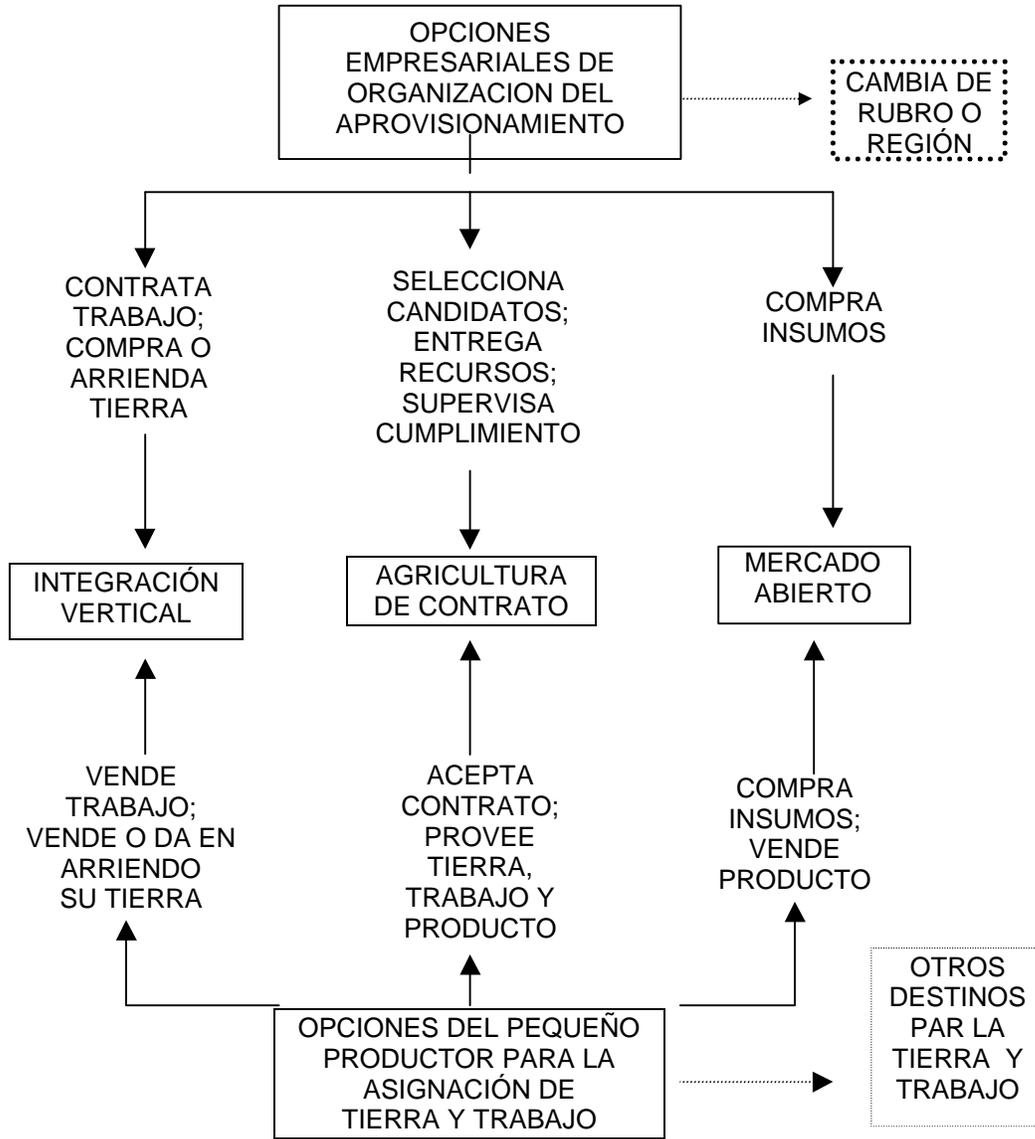
Existe un continuo de mecanismos de intercambio: en un extremo está el mercado abierto, en que los precios son el principal mecanismo de coordinación; en el otro extremo, la integración vertical completa, que internaliza las transacciones en la empresa. A lo largo del continuo entre esos dos extremos hay numerosas formas contractuales, algunas de las cuales dependen de estructuras institucionales específicas.

En otras palabras, uno de los primeros problemas de la coordinación vertical es el de definir los límites de la empresa, esto es, determinar qué actividades se integran verticalmente, cuáles se resuelven por la vía del contrato y cuáles en el mercado abierto. Como se verá más adelante, los cambios en la tecnología o en los patrones de demanda, entre otros factores, pueden redefinir las opciones preferidas anteriormente.¹³

¹² Como podrían ser la ausencia de tierras disponibles, la existencia de impedimentos legales, la presencia exclusiva de pequeños propietarios, y otros.

¹³ Por ejemplo, en los Estados Unidos, esos cambios han conducido a una mayor integración vertical de las actividades de crianza, matanza y empaque de cerdos, y a un aumento espectacular de la engorda por contrato (King, 1992, pp.12) .

Diagrama 1
OPCIONES DE ARTICULACIÓN ENTRE LA AGROINDUSTRIA Y LA PEQUEA AGRICULTURA



Fuente: D. Runsten y N. Key (cons.), Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México (LC/L.989), Santiago de Chile, CEPAL, septiembre de 1996.

b) **Factores determinantes de las formas de articulación**

Para la empresa, la determinación de qué actividades debe integrar para abastecerse de insumos agrícolas y en cuáles debe recurrir a terceros dependerá de la alternativa que, en determinadas circunstancias, le asegura que la calidad, cantidad, regularidad y flexibilidad (para cambiar de rubro) del flujo de insumos sean coherentes con su capacidad instalada y con el nivel, la composición y la dinámica de la demanda de su producto, de tal modo que en definitiva optará por la alternativa de menor costo que le permita lograr tales condiciones.

Por su parte, la decisión del pequeño productor agrícola acerca del destino que dará a sus recursos de tierra y de trabajo estará determinada, fundamentalmente, por el nivel de ingreso esperado y por la magnitud de los riesgos envueltos en las distintas alternativas a su alcance, riesgos que, como se dijo antes, el campesino no considera del mismo modo que la agroindustria.

Según Williamson (1979), entre los factores determinantes de la opción organizativa están:

i) **la recurrencia**, que permite distinguir entre transacciones ocasionales o frecuentes;

ii) **la incertidumbre**, que guarda relación con la diferencia existente entre las expectativas que se hacen las partes antes de la transacción y el resultado de la transacción, y

iii) **el grado de especificidad de la inversión** o del recurso comprometido en la transacción, lo cual da origen a lo que el autor define como "transacciones idiosincráticas". La especificidad puede referirse al grado de calificación o especialización de la mano de obra requerida, a la funcionalidad de determinada localización, al carácter especializado (y no transferible) de una inversión, al carácter específico del insumo, y así sucesivamente.

La compra o venta de bienes o servicios no especializados, dice el autor, es menos azarosa, pues los compradores pueden fácilmente encontrar otras fuentes y los vendedores pueden vender su producción a otros demandantes. Sin embargo, si el producto es demasiado específico, de tal manera que pierde parte de su utilidad cuando se lo destina a un fin que no es aquel para el que fue producido, el proveedor de éste queda por decir así "amarrado" a la transacción específica para la que fue producido.

La forma en que se combinen recurrencia, incertidumbre y especificidad, junto con el peso relativo de cada uno de esos factores, incidirán en los niveles de riesgo que enfrentan los agentes y en el tipo de mecanismo a que recurrirá la agroindustria para abastecerse, así como en la decisión que adopte el pequeño productor con respecto a su tierra y su fuerza de trabajo.

Dicho en términos muy esquemáticos, las transacciones de bienes genéricos (sean éstas ocasionales o frecuentes) se concretarán por medio del mercado abierto; las ocasionales y específicas requerirán alguna forma de contrato o concurso, con acceso a arbitraje si hay desacuerdo entre las partes sobre los resultados (diferencia entre las expectativas y los resultados), mientras que las transacciones frecuentes y específicas (o idiosincráticas) tenderán a la coordinación vertical o a la integración vertical, dependiendo de los costos de producción y de transacción envueltos en cada modalidad. (Véase el diagrama 2.)

Diagrama 2

FACTORES QUE INCIDEN EN LAS FORMAS DE COORDINACIÓN

FRECUENCIA DE LA TRANSACCION	CARÁCTER DEL INSUMO	CARACTERÍSTICAS DE LA INVERSIÓN AGROINDUSTRIAL	
		ESPECÍFICA	GENÉRICA
OCASIONAL	GENÉRICO	mercado	mercado
	ESPECÍFICO		mercado
RECURRENTE	GENÉRICO	mercado	mercado
	ESPECÍFICO		mercado

Fuente: O. Williamson, "Transaction-cost economic", *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, R. Schmalensee y R. D. Willig (comps.), Amsterdam, Elsevier Science Publishers, 1979.

El área sombreada indica la presencia de formas de coordinación distintas del mercado abierto como opción de aprovisionamiento, formas que o bien la excluyen como alternativa, o bien, según las circunstancias, operan en combinación con éste. La dependencia recíproca alcanza su grado más alto cuando el insumo constituye la materia prima del producto industrial, y cuando los productores del insumo así como la propia inversión agroindustrial no tienen otro destino posible, o, si lo tienen, su verificación demanda altos costos de traslado.

c) **Grados de intensidad de las formas de coordinación**

Existe una enorme variedad de modalidades de coordinación posibles, sin perjuicio de lo cual cabe clasificarlas en distintos tipos en función de lo que podría denominarse su "grado de intensidad", según cuántos de los siguientes componentes estén o no presentes en ellas: i) contrato de compraventa con un grado mayor o menor de especificación de la cantidad, la calidad, la forma de pago, la determinación del precio y los plazos de entrega; ii) el suministro de parte o de la totalidad de los insumos; iii) el otorgamiento de crédito para financiar parcial o totalmente la operación; iv) la entrega de asistencia técnica; v) el aporte "gerencial", que determina cómo y cuándo se debe realizar cada una de las faenas.

Cuando hay coordinación vertical, la intensidad de la relación entre la agroindustria y los agricultores puede moverse entre dos extremos, que van desde los simples acuerdos verbales de compraventa, sin otra especificación que el volumen (como los que suelen darse, por ejemplo, en algunas industrias de jugos y deshidratados) hasta aquéllos que abarcan la totalidad de los componentes, como ocurre, por ejemplo, con los ya mencionados casos de la pasta de tomate y la remolacha azucarera en Chile.

Por otra parte, además de la agroindustria y el agricultor, en estas operaciones pueden intervenir otros agentes, como una institución pública de fomento, la banca, una ONG, o una empresa privada de asistencia técnica. (Véase el recuadro 17.)

Recuadro 17

CONCERTACIÓN DE AGENTES PARA DAR VIABILIDAD A UN CONTRATO

En Colombia, un convenio suscrito entre el sector público y diversas empresas privadas y ONG permitió el desarrollo de alternativas tecnológicas y comerciales para la transformación de la yuca y la asociación de una agroindustria con una cooperativa de pequeños productores. En 1977 los pequeños productores del municipio de San Juan Nepomuceno, situado en la costa atlántica de Colombia, organizados en la cooperativa COOSANJOSE, pudieron asociarse con la firma MAGU Ltda., exportadora de productos agropecuarios, gracias al apoyo recibido para estos efectos del Fondo de Desarrollo Rural Integrado (DRI) y el Instituto Nacional de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo (FINANCIACOO) tanto en crédito (100 000 000 de pesos colombianos desde 1984 hasta 1990) como en organización y capacitación, y gracias asimismo a la asistencia técnica en producción otorgada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.

Fuente: R. March y D. Runsten, "From gardens to exports: the potential for smallholder fruit and vegetable production in Mexico", documento preparado para el XVII International Congress of the Latin American Studies Association, Atlanta, Georgia, marzo de 1994.

En el cuadro 4 puede apreciarse la muy diferente intensidad con que suelen darse los vínculos entre la agricultura y la industria aun para productos análogos, donde no son infrecuentes las opciones que combinan distintas modalidades (por ejemplo, la compra en el mercado con contratos con terceros o los acuerdos con pequeños y grandes agricultores.

Cuadro 4
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INTENSIDAD EN LOS VINCULOS ENTRE LA AGRICULTURA
Y LA INDUSTRIA SEGÚN LA FORMA DE ABASTECIMIENTO

Producto	Compra en mercado	Coordinación vertical					Integración vertical
		C-V	A.T.	Cr.	Ins	Ger	
Tomate para pasta (Nicaragua - I y Centroamérica)		X _e /					
Tomate para pasta (Guatemala - E)	85%	15% _y /					
Tomate para pasta (Paraguay - I)	X						
Tomate para pasta (Ecuador - I)	X						X _a /
Tomate para pasta (México - I)	X	X					X
Tomate para pasta (Perú - I)							X
Hortalizas frescas y para congelado (México - E)		X	X	X	X	X	X
Hortalizas frescas y para congelado (Guatemala - E)		X	X	X	X	X	X _b /
Hortalizas (El Salvador - I y E)		X _j /	X	X _k /	X _l /		
Espárrago fresco y para congelado (Perú - E)		X _x /					22%
Espárrago fresco y para congelado (México - E)		X	X	X	X	X	X
Frutas y hortalizas (Guyana - I)	X _m /	X _w /					
Frutas y hortalizas (Ecuador - I)	X _m /	X					
Frutas y hortalizas (Trinidad y Tabago - I y E)	X _m /	X _w /					
Frutas y hortalizas (Guyana - I)	X _m /	X _w /					
Pollos (Trinidad y Tabago - I)		X _m /	X	X _n /	X _n /		X _o /
Cerdos (Jamaica - I)	22%	68%	X	X	X		10%
Pollos (Jamaica - I)		X _b /		X _l /			
Pollos (Jamaica - I)		X _b /		X _l /			
Tabaco (Chile - z)		X	X	X	X		
Tabaco (Guatemala - z)		X	X	X	X		
Café (Colombia - I y E)		X	X	X			

Cuadro 4 (conclusión)

Producto	Compra en el mercado	Coordinación vertical					Integración vertical
		C-V	A.T.	Cr.	Ins	Ger	
Cacao (Trinidad y Tabago - E)		X _s /					
Caña de azúcar (Nicaragua - I y E)		50%	X		X		44%
Caña de azúcar (Guatemala - I y E)							85%
Banano (República Dominicana - E)		X _g /	X		X		
Cocos (Jamaica - I y E)		X _b /		X _l /			
Palma africana y coco (República Dominicana - I)	X	X					X
Cebada para cerveza (Chile - I)		X	X		X		
Cebada para cerveza (Perú - I)		X		X	X		
Ajonjolí (Nicaragua - E)		X _h /		X			
Ajonjolí (Guatemala - E)		X					
Ajonjolí (El Salvador - E)	X _y /						
Cebada para cerveza (Chile - I)		X	X		X		
Cebada para cerveza (Perú - I)		X		X	X		
Arroz (Trinidad y Tabago - I)		X _s /	X _g /		X _t /		
Trigo y arroz (Paraguay - z)		X _c /		X _c /			
Arroz (República Dominicana - z)		X					
Leche (Trinidad y Tabago - I)		X _s /	X _g /	X _u /			
Leche (Jamaica - I)		X					
Leche (Ecuador - I)		X _w /					

Fuente: M. Dirven, Agroindustria y pequeña agricultura. Síntesis comparativa de distintas experiencias (LC/R.1663), Santiago de Chile, CEPAL, 1996.

Notas:

- I = mercado interno. Por ejemplo, donde dice "Nicaragua - I", debe entenderse que el rubro en cuestión se cultiva en Nicaragua y se destina al mercado interno.
- E = mercado externo. Por ejemplo, donde dice "Guatemala - E", debe entenderse que el rubro en cuestión se cultiva en Guatemala y se destina al mercado en general. En otros casos se especifica el mercado externo. "Nicaragua - I y Centroamérica" significa que la producción se destina al mercado interno y a los países de Centroamérica.

C-V. =	contrato de compraventa.
X =	contrato de compra venta escrito.
+ =	acuerdo de compraventa oral.
A.T. =	con asistencia técnica.
Cr =	con crédito (en efectivo).
Ins =	con insumos (en especies: semillas, fertilizantes, maquinaria, y otros).
Ger.=	con directivas para la gerencia (planes de operaciones y otros).
<u>a/</u>	Para una pequeña proporción del total de la materia prima utilizada.
<u>b/</u>	Cooperativas de productores.
<u>c/</u>	Con los pequeños productores.
<u>d/</u>	Con los grandes productores.
<u>e/</u>	La planta inició actividades integrada verticalmente; ahora subcontrata con pequeños productores.
<u>f/</u>	44% proveniente de grandes empresas con nexos relativamente laxos con la empresa y 33% proveniente de pequeños y medianos con nexos estables y contratos renovados de año en año.
<u>g/</u>	Contrato por escrito con los productores que tienen más de 30 hectáreas y verbal con los más pequeños.
<u>h/</u>	Anteriormente la relación se daba a través del mercado (compra en la finca por parte de mayoristas).
<u>i/</u>	La empresa Nestlé es la única que brinda asistencia técnica y sólo a productores grandes.
<u>j/</u>	60% con cooperativas y 30% con pequeños productores individuales.
<u>k/</u>	La agroindustria sirve de aval.
<u>l/</u>	A precios menores que los precios de mercado.
<u>m/</u>	Por la mayor parte.
<u>n/</u>	Por la mayor parte de las necesidades.
<u>o/</u>	Por la menor parte.
<u>p/</u>	40% de los miembros de la cooperativa y 60% de la empresa del Estado.
<u>q/</u>	Limitada.
<u>r/</u>	Subsidiado.
<u>s/</u>	No es propiamente un contrato de compraventa sino que la agroindustria tiene que comprar todo lo que le entregan a un precio prefijado como resultado de negociaciones con el Estado y no con los productores.
<u>t/</u>	Sólo semillas.
<u>u/</u>	Sólo piensos.
<u>v/</u>	Sólo para unos pocos productores de mayor calidad, a precios mayores que los del mercado.
<u>w/</u>	Acuerdo oral.
<u>x/</u>	10% de pequeños productores y 70% de medianos a grandes.
<u>y/</u>	Los medianos a grandes productores tienen contratos de compraventa con la agroindustria que incluye asistencia técnica y crédito.
<u>z/</u>	No está determinado el destino.

d) **Cambios en las modalidades de articulación**

Sin perjuicio de lo señalado acerca de los factores que determinan las opciones que escogen la agroindustria y los pequeños productores, es posible que los agentes no adopten tales opciones o, si lo han hecho, es posible que transiten después hacia otras formas cuando concurren determinadas circunstancias. Sporleder (1992) sostiene que hay consenso entre los analistas en cuanto a que las formas de articulación entre los agentes de las cadenas de bienes agrícolas han evolucionado en las últimas décadas hacia formas de coordinación más estrechas. Este proceso ha sido llamado industrialización de la agricultura, lo cual, en este contexto, significa que el carácter de productos indiferenciados que se transan en mercados abiertos, propio de muchos bienes agrícolas, ha dado paso paulatinamente a una nueva modalidad, la de productos diferenciados que se transan en mercados contractuales o integrados, como es propio de algunos sectores manufactureros.¹⁴

Recuadro 18

FORMAS DE COORDINACIÓN DIFERENTES PARA UN MISMO PRODUCTO

Las diferencias existentes en los mecanismos de abastecimiento de la industria de pasta de tomate en Chile y en Ecuador son reveladores del efecto que tienen las exigencias de calidad y de homogeneidad sobre esos mecanismos, pues en Ecuador la pasta se destina al mercado interno, ya sea como producto final o como insumo para otras agroindustrias alimentarias, y una parte importante del abastecimiento se realiza mediante la compra en el mercado abierto, aprovechando para ello la baja de precios que se da en las épocas de sobreproducción o los excedentes que no fueron realizados en el mercado de fresco. En el caso de Chile, por el contrario, las exigencias de destino principal de la pasta de tomate, el mercado externo, determinan formas muy elaboradas de coordinación vertical.

Fuente: Para Chile, T. Tomic (cons.), "La agroindustria de la pasta de tomate para exportaciones en Chile", Cadenas agroexportadoras en Chile (LC/L.637), Santiago de Chile, CEPAL, 1991; para Ecuador, H. Valencia (cons.), "La industria lechera en el Ecuador", Agroindustria y pequeña agricultura: estudios de casos del Ecuador (LC/L.976), CEPAL, Santiago de Chile, 1996.

¹⁴ En Alemania, 47% de los productos agropecuarios y 54% de las verduras se producen actualmente bajo la modalidad de agricultura de contrato, y se estima que en el año 2000 casi 70% de los primeros y un porcentaje superior de los segundos se producirán bajo esa modalidad.

Según el tipo de mercado a que va orientado un producto o si se quiere, según las exigencias de calidad o de otros parámetros que plantee el mercado, puede variar la forma de aprovisionamiento que escoja la agroindustria para un producto genérico. (Véase el recuadro 18.) Por otra parte, las formas de aprovisionamiento de la agroindustria pueden cambiar desde la integración vertical o la coordinación vertical hacia el mercado abierto, si el producto se masifica y pierde con ello su condición de nuevo o de recién introducido, o si se estandariza la tecnología específica de la fase de introducción.

Cabe hacer notar que muchas agroindustrias prefieren abastecerse en el mercado o desplazarse hacia la integración vertical en vez de entrar en un arreglo contractual con los pequeños agricultores. Tal decisión está motivada por la desconfianza que suelen sentir con respecto al valor de los instrumentos legales en que descansan los mecanismos de coordinación vertical (las leyes que rigen las relaciones contractuales y las disposiciones relativas a su cumplimiento, dentro de lo cual figura lo concerniente a las posibilidades de arbitraje). Por tal razón se desplazan ya sea hacia el mercado, sacrificando así la especificidad del producto, o, si ese sacrificio es imposible o inconveniente, hacia la integración vertical.

El precio pagado por un producto también influye en la elección de la modalidad de abastecimiento. Así, cuando existe poca diferenciación de precios en función de la calidad o la homogeneidad del producto, disminuyen también las razones para entrar en una relación de coordinación vertical y la empresa tiende más bien a comprar en el mercado.

En el diagrama 3 se resumen estas consideraciones. Con el fin de sintetizar gráficamente los factores que pueden conducir a opciones distintas a las que los determinantes principales sugerirían, el diagrama se ha dividido horizontalmente en tres áreas: en la primera (I) se estipulan las características que idealmente conducirían a un cierto tipo de relación entre los agentes; en la segunda (II) se se alan las consecuencias de esa relación, y en la tercera (III), los factores que mueven a las empresas a desplazarse desde el tipo "ideal" hacia otro tipo.

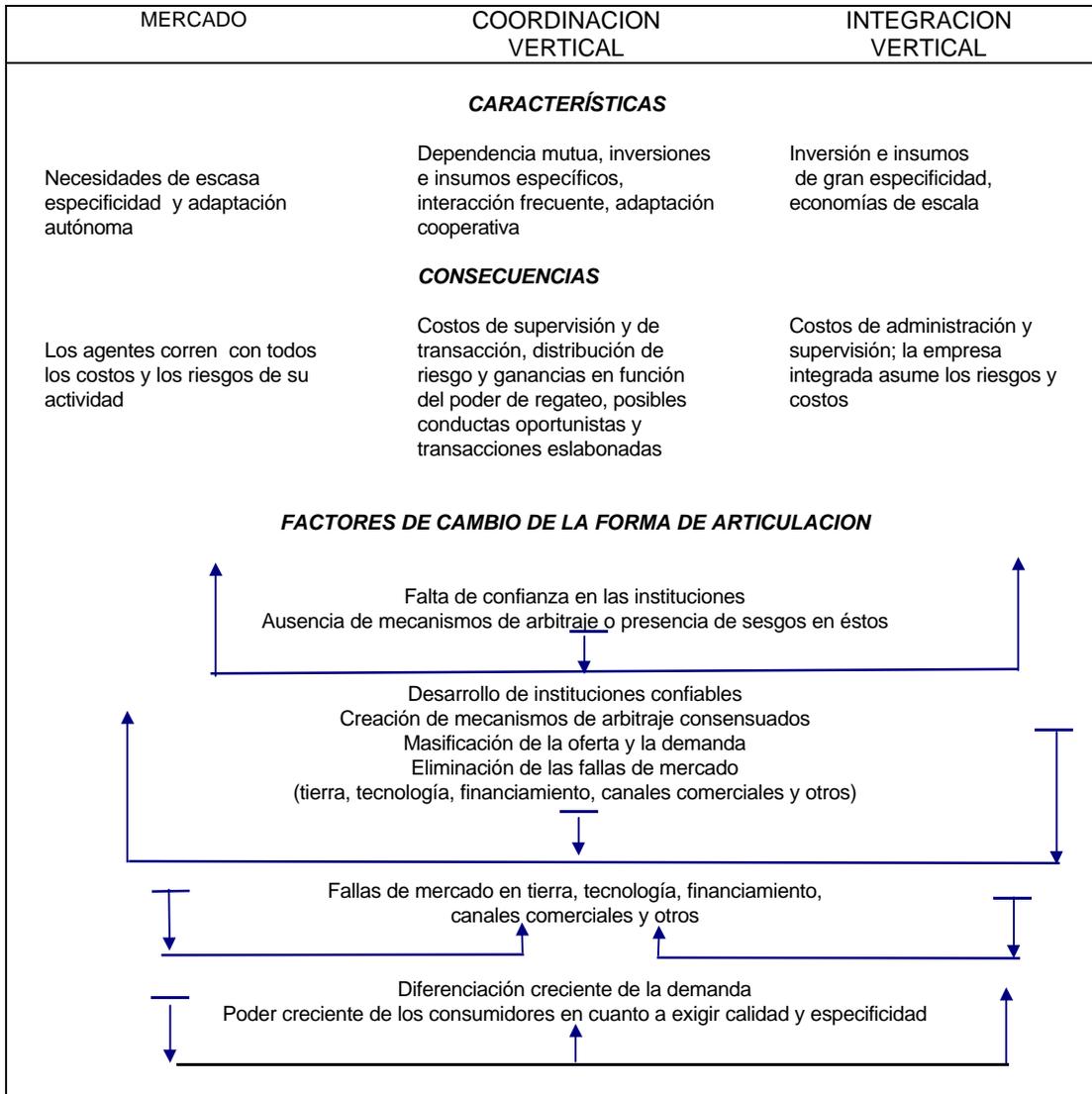
2. Costos de producción y costos de transacción

Se describieron anteriormente los tipos de cadenas agroalimentarias en que se podía esperar que la articulación entre la agroindustria y la pequeña agricultura tuviera un potencial competitivo, destacando que, bajo determinadas circunstancias, los pequeños productores podían competir en precio con los medianos y grandes. Cabe por lo tanto examinar qué factores determinan que, dada esa potencialidad, la agricultura de contrato con los pequeños agricultores no surja espontáneamente con la frecuencia que era de esperar.

Parte importante de la explicación debe buscarse en la naturaleza y magnitud de los costos de transacción en que incurren los agentes al entrar en esta relación, costos que están por encima de los que irroga la producción o la compra propiamente tales. En términos simples y para los efectos de esta presentación, podemos considerar como costos de transacción a aquéllos en que debe incurrir un agente, por encima de los costos de producción o de compra del bien o servicio en cuestión, para asegurar que su adquisición corresponda en mayor medida a sus necesidades o expectativas.

Los gastos de la agroindustria comprenden el precio del insumo más los costos de transacción en que debe incurrir para asegurar que la cantidad y calidad del producto, así como la oportunidad de la entrega, correspondan a sus necesidades. Ahora bien, si las alternativas de formas de organización están abiertas, la elección de la agroindustria dependerá precisamente de consideraciones de costo y rentabilidad: optará por los pequeños productores si los costos de transacción aquí envueltos son menores que los que exigiría adquirir el producto a agricultores medianos o grandes, o si son menores que los que exigiría producirlo directamente, considerando que los costos de administración y supervisión de la mano de obra deben sumarse a los del salario propiamente tal. (Véase el recuadro 19.)

Diagrama 3
FACTORES DE DESPLAZAMIENTO DE LAS FORMAS DE COORDINACION
 Características, consecuencias y factores de desplazamiento de una forma a otra



Fuente: M. Dirven, Agroindustria y pequeña agricultura. Síntesis comparativa de distintas experiencias (LC/R.1663), Santiago de Chile, CEPAL, 1996.

Recuadro 19

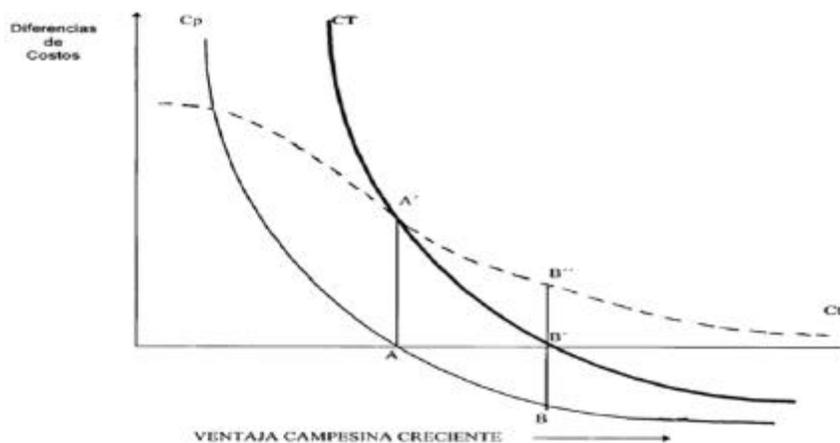
COSTOS DE TRANSACCIÓN COMO CAUSAL DE CAMBIO DE PEQUEÑOS A GRANDES PRODUCTORES

Marsh y Runsten citan el caso de un agroindustrial que optó por reemplazar un determinado número de campesinos por un reducido número de grandes agricultores, pues los primeros requerían mayores visitas al campo para la asistencia técnica; no permitían resolver por teléfono los problemas que iban surgiendo; era necesario arrendarles o prestarles maquinaria especializada; necesitaban avances en efectivo con recursos que tenían costos de oportunidad; transgredían algunas de las normas de uso de los pesticidas, hecho que afectaba también su propia producción; enviaban pequeños volúmenes de producción que implicaban mayor tiempo de descarga y pesaje, y obligaban a incurrir en mayores costos de administración y contabilidad dado el mayor número de transacciones. La suma de estos costos hacía que el menor precio cobrado por los pequeños productores no fuera suficiente para compensar los gastos que suponía el mantener los vínculos.

Fuente: R. March y D. Runsten, "From gardens to exports: the potential for smallholder fruit and vegetable production in Mexico", documento preparado para el XVII International Congress of the Latin American Studies Association, Atlanta, Georgia, marzo de 1994.

Gráfico 1

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y TRANSACCIÓN



Simplificando (véase el gráfico 1), se puede suponer:

i) que la diferencia entre el costo de producir internamente y el costo de adquirir el bien en el mercado disminuye a medida que aumenta la especificidad del bien, pues se van reduciendo las economías de escala propias de la oferta masiva de los mercados, y

ii) que los costos de transacción (costos internos de organización, administración y otros) son mayores que los que supone adquirir el bien en el mercado si se trata de un bien genérico, pero la diferencia disminuye a medida que aumenta la especificidad del insumo, hasta el punto en que los costos que irroga el adquirir en el mercado el bien específico que se requiere son suficientemente altos como para inducir a la agroindustria a suscribir contratos en que se especifique lo que se busca, o para inducir a producir internamente el bien.

En el gráfico 1 el eje horizontal representa los productos en que la pequeña producción tiene ventajas crecientes. En otras palabras, va desde los productos con economías de escala, no perecederos, de baja intensidad de mano de obra (por ejemplo, granos) hasta los productos de alta intensidad de mano de obra, que no exhiben economías de escala, y que requieren un alto grado de supervisión para asegurar su calidad (por ejemplo, hortalizas y especias).

El eje vertical corresponde a las diferencias de costos. La curva C_p es igual a $C_{pc} - C_{pe}$, en que C_{pc} corresponde al precio a pagar al peque o productor y C_{pe} al costo de producción de la agroindustria o el costo de adquisición a un productor empresarial. $C_t = C_{tc} - C_{te}$ corresponde a las diferencias de costos de transacción existentes entre contratar a pequeños productores e integrarse verticalmente o contratar con empresarios.

C_t tenderá a disminuir si suponemos constantes los costos de transacción de contratar con pequeños productores. Como es de esperar, los costos de supervisión y otros en que debe incurrir la agroindustria si opta por producir el bien tienden a incrementarse a medida que aumenta el grado de cuidado del insumo o disminuyen las ventajas de escala. $CT = C_t - C_p$ es la curva de costo total. A partir del punto A el precio de la producción campesina es inferior al de la producción agroindustrial o al de la gran empresa agrícola. Sin embargo, dados los costos de transacción, sólo a partir del punto B el contrato con los pequeños productores pasa a ser la forma más conveniente de coordinación.

Un desplazamiento hacia abajo de la curva C_t correspondería a una caída de los costos de transacción, como resultado, por ejemplo, de una mayor organización de los pequeños productores, lo cual implicaría al mismo tiempo un desplazamiento hacia atrás de la curva de costo total CT , hecho que amplía el margen de los cultivos susceptibles de ser contratados.

Si se admite que, *ceteris paribus*, el precio necesario para inducir a una unidad familiar a producir un bien intensivo en mano de obra -bajo condiciones de riesgo com-

pensado-¹⁵ es inferior al que exigiría un empresario agrícola o al costo de producción en que incurriría la agroindustria si lo cultiva por su propia cuenta, se deduce que son las diferencias en los costos de transacción lo que determinará la alternativa que se elija, y esos costos serán sin duda más altos que en las otras alternativas si la agro-industria debe relacionarse con un número importante de pequeños productores. Así, dado que los costos de transacción usualmente no quedan compensados por los menores costos de adquisición, la política de estímulos destinada a promover, por la vía de la articulación con la agroindustria, la transformación productiva de la pequeña agricultura, debe encaminarse precisamente a compensar o reducir los costos de transacción, concentrándose en los factores que los generan.

El costo del crédito formal para un pequeño productor, cuando existen programas con ese propósito, no sólo está constituido por la tasa de interés y las comisiones que cobra el banco, sino también por los costos en que adicionalmente tiene que incurrir el campesino para obtenerlo, entre los que figuran el tiempo empleado, los viajes realizados, o los efectos sobre la producción otorgamiento. (Véase el recuadro 20.)

¹⁵ Dado el papel determinante que desempeña el riesgo en las decisiones de producción de los pequeños productores, si no hay condiciones que lo morigeren, las expectativas de mayor ingreso pueden ser insuficientes para inducirlo a entrar a una actividad que ponga en peligro la sustentabilidad familiar.

Recuadro 20

EL INTERÉS Y OTROS COSTOS DEL CRÉDITO FORMAL PARA LOS CAMPESINOS

Diversas estimaciones sobre los costos de transacción son reveladoras del peso de éstos en el costo total del préstamo. En Bolivia, por ejemplo, si bien las tasas de interés del crédito bancario eran menores que las del crédito informal, los costos de transacción eran 30 veces superiores; en Colombia, los intereses sólo representaban 30% del costo del crédito formal; en Brasil, los intereses representaban entre 29% y 76% del costo, dependiendo del tamaño del préstamo, y en México, los costos de transacción eran equivalentes en porcentaje a la mitad de la tasa nominal de interés. En República Dominicana, en que la banca comercial es reacia a otorgar préstamos a los pequeños productores, son las agroindustrias las que hacen de intermediarios entre el Banco Agrícola de la República Dominicana y los primeros, los cuales por otra parte prefieren esta modalidad a la de recurrir directamente al Banco Agrícola, aun cuando estén abiertas líneas de crédito especiales para ellos.

Fuente: D. Runsten y N. Key (cons.), Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México (LC/L.989), Santiago de Chile, CEPAL, septiembre de 1996.

V. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA

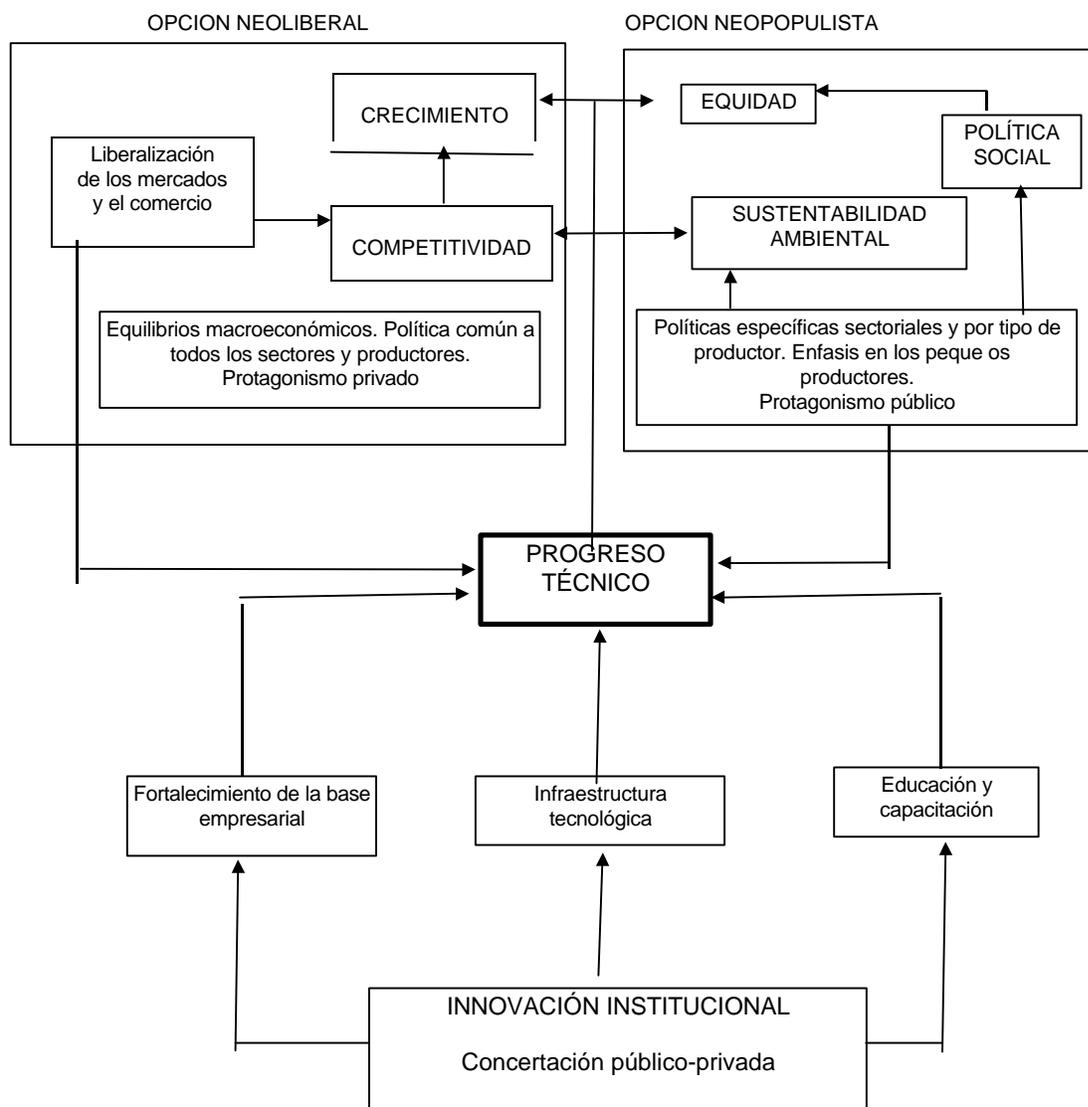
1. Consenso en los objetivos, disenso en las estrategias

Los lineamientos que se esbozan en este capítulo deben leerse como el intento de aplicar a un ámbito determinado --el de los pequeños productores-- la búsqueda más general de crecimiento con equidad y sustentabilidad, que constituye el objetivo declarado de la política económica de diversos países, cualesquiera que sean las orientaciones político-ideológicas del régimen que lo postula. Sin embargo, admitir que existe un amplio consenso en cuanto a los objetivos no implica que haya también coincidencia en las estrategias para alcanzarlos, por lo que conviene, aunque sea de manera muy esquemática y simplificadora, contrastar dos propuestas polares: la derivada de la ortodoxia neoliberal, y la que a falta de otro nombre llamaremos “neopopulista” (véase el diagrama 4). La primera hace hincapié en la necesidad de alcanzar equilibrios macroeconómicos en economías abiertas y con mercados libres, sin injerencia pública en su funcionamiento; la segunda resalta la necesidad de una intervención pública activa para redistribuir el ingreso y la propiedad agraria, con una clara tendencia a favor del campesinado y a privilegiar la sustentabilidad aun a costa del crecimiento.¹⁶

La propuesta neoliberal de hacer del mercado el mecanismo regulador universal aparece cuestionada, entre otras razones, por la presencia, en el ámbito que aquí nos ocupa, de las ya mencionadas fallas de mercado, que se manifiestan, por una parte, en mercados rurales que no existen, tienen un desarrollo embrionario o están fragmentados, y, por otra, en el hecho de que una proporción no despreciable de la población carece de poder de compra para expresar sus necesidades como productor o consumidor en demandas de mercado. Lo señalado no significa, por cierto, que la multiplicidad de decisiones tomadas por un sinnúmero de agentes y coordinadas por el mercado puedan ser reemplazadas por la discrecionalidad de las agencias o agentes públicos, en particular por los intentos voluntaristas de violentar el sistema de precios con fines redistributivos.

¹⁶ Como en toda esquematización, los perfiles de ambas posiciones pueden no corresponder a prácticas o propuestas concretas en países y momentos determinados, en que normalmente se manifiestan de manera menos “pura”.

Diagrama 4
CONTRASTE DE ESTRATEGIAS



Fuente: Versión modificada basada en F. Fajnzylber, "Inserción internacional e innovación institucional", *Revista de la CEPAL*, No. 44 (LC/G.1667-P), Santiago de Chile, agosto de 1991.

Por otra parte, aunque el crecimiento no garantiza por sí solo la equidad, como lo prueba en varios países de la región el largo período de crecimiento económico sin mejoramiento en la distribución del ingreso o en la reducción de la pobreza, no es menos cierto que en condiciones de estancamiento, retroceso, lento crecimiento o de inflación acelerada se hacen más difíciles, si no imposibles, las políticas orientadas a hacer más equitativa la distribución del producto social, lo cual pone en cuestión la viabilidad de las propuestas populistas que subestiman la necesidad de los equilibrios macroeconómicos y de la existencia de tasas razonables de crecimiento como condición necesaria, aunque no suficiente, de mejoramiento de la equidad. (Véase el recuadro 21.)

Recuadro 21

EL MERCADO COMO ORIENTADOR NECESARIO PERO NO SUFICIENTE

Si bien el crecimiento con equidad es posible, no es ni fácil ni automático. Por mucho consenso que haya hoy sobre la importancia que revisten la economía de mercado y la existencia de un sector privado pujante para alcanzar el desarrollo, consenso que comparte la CEPAL, es preciso reconocer que ésta es una condición necesaria pero no suficiente del crecimiento, y menos aún del crecimiento con equidad. Si lo fuera, el ingreso per cápita de la región no equivaldría a un quinto o un décimo del de los países desarrollados, ni el 40% de su población viviría en la pobreza como lo hace hoy, ya que por lo menos durante los primeros 120 de los 180 años de vida independiente de la región (y durante casi 450 de los 500 años transcurridos desde su colonización) su economía se organizó en torno a la propiedad privada, al sistema de mercado, y a un Estado pequeño y pasivo. Esto nos indica que el crecimiento con equidad exige no sólo una economía de mercado, sino también una vigorosa acción pública para aprovechar al máximo las posibilidades de complementación en pos de ambos objetivos.

Fuente: J. Ramos, "Crecimiento, crisis y viraje estratégico", *Revista de la CEPAL*, No. 50 (LC/G.1767-P), Santiago de Chile, agosto de 1993.

Sin perjuicio de que en ambas propuestas estratégicas haya elementos rescatables, como los vínculos entre apertura, competitividad y crecimiento de la propuesta neoliberal, y como la necesidad de aplicar políticas sectoriales y programas diferenciales por tipo de productor de la estrategia neopopulista, la debilidad principal de ambas radica, en primer lugar, en la ausencia de una internalización de la difusión del progreso técnico y, en segundo lugar, en los sesgos ideológicos antiestatistas y proestatistas que caracterizan a una y otra respectivamente, pues tales sesgos impiden avanzar en la elaboración y puesta en práctica de innovaciones institucionales que den lugar a formas sinérgicas de concertación entre el sector público y el privado, acordes con la dinámica de los cambios internos y externos que están afectando a las economías de la región.

Se dijo anteriormente que en el actual contexto la competitividad había pasado a ser condición de crecimiento, y que ésta dependía de la incorporación de progreso técnico

en las actividades productivas. Por ello, una propuesta coherente con los objetivos generales de crecimiento con equidad debía establecer mecanismos de inducción de cambio tecnológico en sectores que, por razones estructurales, o no estaban en posición de aprovechar las condiciones generadas por el ajuste, o corrían el riesgo de verse perjudicados por éstas, como ocurre precisamente, con el sector de la agricultura familiar. Se trata, por lo tanto, de buscar nuevos mecanismos institucionales que faciliten a este sector el acceso a mejores tecnologías, dadas las limitaciones exhibidas por los instrumentos públicos tradicionales de transferencia tecnológica,¹⁷ a las que se agregaron más tarde las restricciones impuestas al gasto público por las políticas de ajuste.

En lo que sigue se hacen algunos alcances sobre la agricultura de contrato, entendida en un sentido amplio, como instrumento alternativo a las formas convencionales de transferencia tecnológica, y, asimismo, algunos alcances sobre las ventajas que obtienen las partes y los riesgos que asumen dentro de esta modalidad. En un segundo momento se procederá a formular los lineamientos de una política destinada a estimular este tipo de acuerdos y a poner en marcha los cambios institucionales requeridos para ampliar su difusión.

2. Modalidades de articulación y agricultura de contrato

Del análisis de múltiples experiencias concretas se desprende que los vínculos entre la agroindustria y la pequeña agricultura que no pasan por el mercado abierto pueden adoptar las formas más variadas. En general, en casi todas las modalidades nacidas de la iniciativa agroindustrial, es decir, que surgen sin que medie política pública que las induzca, se advierte que la modalidad adoptada con relación a los pequeños productores expresa la necesidad de “resolver” las limitaciones que tiene, para estos efectos, el mercado abierto.

Como ejemplo de modalidad simple de articulación puede mencionarse la adoptada por la agroindustria Leche Leyda, de Honduras. En este caso, la empresa abrió, por propia iniciativa, un mercado de leche fresca para la producción campesina, sin que mediaran créditos, ni asistencia técnica, ni compromisos escritos. Pudo así dar salida a la producción de numerosos pequeños productores que, con anterioridad, debían dedicarla a la producción de quesos y al autoconsumo, ampliando de ese modo sus opciones y mejorando su nivel de ingresos. Otro caso semejante es el de la empresa Del Lago, de Guatemala, que con sólo asegurar el acceso al crédito a pequeños productores de fruta,

¹⁷ Estas limitaciones se debían parcialmente a dos hechos. Primero, a que no se concedía la debida importancia al provecho real de las actividades de transferencia, pues incluso un mal resultado no afectaba las condiciones de ingreso o trabajo del agente encargado del servicio; segundo, a que los resultados se medían sólo en términos de personas atendidas, kilómetros recorridos, superficie cubierta, sin mención ninguna de su verdadera eficacia. Los cambios que han tenido lugar recientemente, conforme a los cuales el servicio de transferencia tecnológica es contratado por los propios usuarios, mejoran parcialmente la situación, pero, en caso de un servicio deficiente, no dejan a los usuarios otra posibilidad que recurrir después a otros oferentes de los mismos servicios.

logró solucionar los problemas que le habían impedido regularizar su abastecimiento (Glover y Kusterer, 1990, p. 126).

En el otro extremo están aquellas modalidades en que, por medio de un contrato escrito, se especifican en detalle las responsabilidades de las partes. Conforme a estos contratos, la agroindustria se compromete por lo general a asegurar un precio, a proporcionar crédito (o a avalarlo ante la banca), semillas, fertilizantes, asistencia técnica y otros servicios, y se definen al mismo tiempo volúmenes, calidades, ritmos y lugares de entrega por parte del productor, especificando incluso el tipo de labores y la oportunidad en que deben hacerse, como ocurre, por citar algunas experiencias exitosas, con la empresa Del Tropic Foods en El Salvador o con la IANSA en Chile.

Los acuerdos entre la agroindustria y los pequeños productores pueden ser formales, escritos y muy detallados con respecto a lo que aporta cada una de las partes; o, por el contrario, pueden ser también orales y consuetudinarios, dependiendo dichas opciones del grado de conocimiento y confianza entre las partes, sin que pueda afirmarse a priori que la eficiencia del acuerdo, en términos de los objetivos de las partes, o las posibilidades de que se susciten conflictos de intereses, sean mayores en uno u otro caso. Más aún, los acuerdos informales suelen estar menos propensos a la manifestación de conductas oportunistas y al riesgo moral (*moral hazard*), y ello debido, entre otras razones, al alto grado de conocimiento entre las partes; a que la sanción implícita (ruptura de la confianza) puede tener consecuencias muy serias para el pequeño productor, o al hecho de que la relación entre el proveedor y el comprador es del tipo "cliente-patrón", con lealtades y subordinaciones que trascienden lo estrictamente productivo.

Si por "contrato perfecto" se entiende aquel en que los incentivos que determinan la conducta de los distintos agentes los llevan a actuar y a compartir información de modo de maximizar el resultado del conjunto, asegurando que sus ganancias no se verán afectadas negativamente por la acción (oportunistas) de alguno de ellos (King, 1992, p. 1220), se concluye que se trata, por cierto, de una situación raras veces alcanzable, si se toman en cuenta **las asimetrías** en materia de información y poder entre las partes, **la incertidumbre** propia de este tipo de actividad y la frecuente **contradicción de intereses**, que hace que las expectativas que se forman los agentes, así como las intenciones y conductas que manifiestan antes de entrar en el acuerdo, no siempre correspondan a los resultados y comportamientos posteriores. En rigor, como dice Clapp (1997), el contrato es la representación de una relación más que la relación misma, y la divergencia entre ambos factores puede resultar crucial para el desarrollo de la agricultura de contrato como institución.

A nivel de la relación entre el agricultor y la agroindustria, las fuentes de riesgo son, entre otras, las variaciones en el precio, calidad y volumen del producto, y las variaciones concernientes a la oportunidad de la entrega. Como es perfectamente posible que no se den todas las condiciones esperadas en cada uno de esos aspectos, el mecanismo elegido por la agroindustria para abastecerse y el manejo que haga de él determinarán la proporción de riesgos que asuma. De hecho, el mecanismo de

abastecimiento elegido tendrá influencia directa en la transmisión vertical del riesgo. Dicho en términos generales, ambos agentes mantienen la mayor independencia entre sí y cada cual asume la totalidad del riesgo que le corresponde cuando se trata de operaciones de mercado abierto. Otro tanto ocurre con la agroindustria cuando se integra verticalmente. En todas las demás situaciones, el modo en que se distribuyen los riesgos depende de diversos factores, como los términos del acuerdo, el poder relativo de las partes frente a acontecimientos no contemplados o sujetos a interpretación, y la existencia de mecanismos de arbitraje que sean aceptables para ambas partes.

3. Ventajas y riesgos para los agentes

De la serie de estudios de caso relativos a las relaciones entre la agroindustria y el campesinado surge un balance de las ventajas y de los problemas que encuentran uno y otro sector; como se podrá apreciar más adelante, muchos de los problemas derivan de la existencia de factores de riesgo y de la forma en que éste se distribuye entre las partes; de modo análogo, muchas de las ventajas derivan de la posibilidad de superar, por la vía del acuerdo, las limitaciones que plantean los mercados abiertos a una y otra de las partes cuando operan dentro de las cadenas que hemos denominado de rubros básicos modernos y de rubros de exportación no tradicional.

A continuación se enumeran sucintamente las principales ventajas y los riesgos más frecuentes de la agricultura de contrato.

a) ***Ventajas para la agroindustria***

- i) Delegar en terceros los riesgos inherentes a la producción agrícola;
- ii) evitar los problemas derivados de las relaciones salariales;
- iii) evitar caer en las causales de expropiación contempladas en las leyes de reforma agraria;
- iv) no inmovilizar capital en tierras;
- v) acceder a tierras aptas para el cultivo de los insumos que requiere en zonas en que no hay otro acceso que el que brinda el acuerdo con los productores en general o con los pequeños productores, si ésta es la forma de tenencia dominante en esas zonas;
- vi) reducir los costos cuando la producción propia resulta más onerosa, optando por el acuerdo con los pequeños agricultores si las empresas agrícolas demandan precios mayores, con independencia del incremento de los costos de transacción que puede resultar del hecho de relacionarse con un gran número de pequeños productores, y

vii) recibir estímulos públicos o beneficiarse de una legislación encaminados a fomentar la compra de insumos a los pequeños productores.

b) ***Problemas y riesgos para la agroindustria***

i) Incremento de los costos de transacción (de transporte, asistencia técnica, control de calidad, administración y otros) conforme aumenta el número de proveedores;

ii) complejidad creciente de los contratos debido a las múltiples cláusulas sobre calidad, oportunidad y precio que se van incorporando para elevar la eficiencia, variables que son difíciles de regular y cuyo cumplimiento se presta a continuas controversias;

iii) venta a terceros por parte del campesino cuando el precio previamente acordado con la industria es menor que el del mercado en el momento de la entrega;

iv) desviación de los insumos entregados por la agroindustria a fines distintos de los acordados, y

v) uso de insumos no permitidos que conducen al rechazo de los embarques de la agroindustria por parte de sus compradores.

c) ***Ventajas para el pequeño productor***

i) Mercado seguro y, si el contrato lo estipula, a precio preestablecido;

ii) asistencia técnica que permite elevar la productividad por hectárea;

iii) incorporación de productos de mayor valor;

iv) mayor aprovechamiento de la mano de obra familiar, pues generalmente son productos que suponen mayor intensidad de trabajo por hectárea;

v) posibilidad de extender los nuevos conocimientos a productos tradicionales o a otros no incluidos en el convenio, y

vi) a veces, aprovechamiento de medios de producción (maquinarias o equipos) de propiedad de la agroindustria.

d) ***Problemas y riesgos para el productor***

i) Manipulación (por parte de la empresa) de los estándares de calidad para regular los precios y las entregas;

ii) recepción tardía para reducir el precio como resultado de la pérdida de calidad;

iii) sometimiento a las condiciones de la empresa (por ejemplo, amarrar un contrato a otro menos conveniente para el productor cuando la empresa adquiere más de un producto);

iv) posibilidad de caer en el monocultivo, con la dependencia y vulnerabilidad que de ello se deriva;

v) deficiencias en la asistencia técnica, cuyos efectos pasan a ser responsabilidad del productor y no de la empresa que los proporcionó, y

vi) pagos atrasados o falta de claridad en las liquidaciones.

4. Orientaciones generales y esfera de aplicación de la política

Definidos los fundamentos de una política destinada a estimular la articulación entre la agricultura y la agroindustria, establecidos los factores que motivan a una y otra de las partes a establecer algún tipo de vínculo entre sí, y enumeradas las ventajas y los riesgos inherentes a dicho vínculo, corresponde examinar el papel de la política en lo concerniente a crear las condiciones para el desarrollo de la agricultura de contrato, cualesquiera que sean las formas que ésta adopte.

La agroindustria y la pequeña agricultura de la región están entre los sectores más heterogéneos en lo referente al tipo de unidades productivas que los componen.¹⁸ Corresponde, por lo tanto, delimitar la esfera de aplicación de una propuesta destinada a difundir las formas posibles de agricultura de contrato, pues, por el propio objetivo de la propuesta, no toda la agricultura campesina ni toda la agroindustria se prestan para ser objeto de una política de esta índole.

Aunque la información disponible no permite precisar la magnitud del universo potencialmente incorporable, este debería englobar, lo referente a las agroindustrias, a aquellas correspondientes, salvo excepciones, a las cadenas de rubros básicos modernos o de rubros de exportación no tradicional (junto con las de rubros no tradicionales destinados al mercado interno) que se ubiquen en los estratos mediano-grande a grande de la rama.¹⁹ En el caso de las unidades campesinas, formarían parte de este universo aquellas cuyo

¹⁸ Por ejemplo, en Argentina, Brasil, Colombia y Uruguay cerca de 80% de los establecimientos del sector alimentario -clases 311 y 312 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU, Rev. 2)- tienen menos de 10 trabajadores y aportan en conjunto menos del 12% del valor bruto del producto sectorial.

¹⁹ Correspondientes a las clases 311, 312, 313 y 314 de la CIIU, Rev. 2.

potencial de recursos ²⁰ esté subutilizado y pueda ser aprovechado mediante la articulación con la agroindustria. Conforme a una estimación aproximativa del orden de magnitud, alrededor de 15% de las unidades campesinas de la región (o sea más de 2 000 000 de unidades) y de 10% de las agroindustrias constituirían el universo de aplicación de una política que estimule el desarrollo de la agricultura de contrato.

Es importante aclarar desde ya que el vínculo entre la agroindustria y la agricultura familiar no es sino una de las dimensiones en que pueden operar las políticas orientadas a los pequeños productores en el actual contexto. El desarrollo de opciones de empleo rural no agrícola; la organización de unidades productoras de infraestructura local; la pequeña agroindustria rural;²¹ el impulso a la reorientación de los vínculos con las empresas proveedoras de insumos y medios de producción, son sólo parte de una gama de iniciativas posibles en tal sentido, las primeras sobre todo para los campesinos sin tierra o con poca tierra, y la última para unidades pequeñas y medianas con vínculos mercantiles maduros.²²

5. Una secuencia de medidas para abordar las restricciones

De lo señalado hasta aquí se deduce que las políticas deberán contribuir a superar las restricciones que enfrentan los pequeños productores en lo concerniente al acceso a mercados de productos que no sean los productos básicos tradicionales, al financiamiento, a la tecnología y a los insumos requeridos en su aplicación, a la información, y a la organización, entendida esta última como mecanismo para reducir los costos de transacción. Varias de estas limitaciones podrían desaparecer o atenuarse mediante su asociación con la agroindustria ²³ en un marco institucional como el que se señala más adelante.

La serie de experiencias recogidas en este y otros estudios al respecto dejan ver que para la gestación y posterior desarrollo de una asociación de este tipo, es necesario abordar los problemas mencionados en una determinada secuencia, para evitar que la

²⁰ No necesariamente el tamaño de la tierra sino su potencial, ya sea por ubicación, acceso a riego, u otras características.

²¹ Apuntan en ese sentido las actividades del Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural, con sede en Costa Rica, vinculado al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y al Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo, que cuenta con una amplia red de instituciones a lo largo de la región. También apuntan en igual dirección las actividades que realiza la FAO en la región en el ámbito de la capacitación para la creación de microempresas agroindustriales rurales .

²² Para una serie de propuestas orientadas a distintos tipos de unidades campesinas, véanse CEPAL (1989) y De Janvry y Glikman (1991).

²³ En lo referente a Chile, véase la propuesta de Berdegúe (1993).

iniciativa termine por frustrarse, como ha ocurrido en innumerables ocasiones (Marsh y Runsten, 1994). En lo que sigue se indica en qué orden deberían resolverse los principales problemas.

i) Lo primero es **asegurar un mercado rentable**, pues partir por impulsar una actividad productiva sólo porque las tierras son aptas, porque existe la tecnología y se supone que el rubro es de mayor valor que el cultivo tradicional, ha llevado al fracaso a muchas iniciativas. Por el contrario, la existencia de un mercado seguro y la suscripción de un acuerdo que incluya entre sus cláusulas algún resguardo contra las fluctuaciones de precio son elementos que han estado detrás de la mayoría de los proyectos exitosos. (Véase el recuadro 22.)

Recuadro 22

PÉRDIDAS POR FALTA DE ESTUDIO DE MERCADO

En México, una empresa de aceites finos y humectantes suscribió un convenio de asociación con dos ejidos productores de aguacate (o palta) en el Estado de Michoacán, sin una adecuada evaluación del mercado del aceite derivado de ese producto. Para estimular la iniciativa, el Gobierno de México otorgó un préstamo de 400 000 000 de nuevos pesos del que los ejidatarios eran deudores solidarios. Sin embargo, los precios del aceite no correspondían a los estimados al hacer el convenio e iniciar la producción, por lo cual no sólo fracasó el proyecto y debió disolverse la sociedad, sino que la frustrada operación dejó al mismo tiempo a los ejidatarios con la deuda y con 17 toneladas de aceite crudo de aguacate para el que no encontraron comprador.

Un elemento común a todos los casos en que la asociación perduró fue la seguridad que tenían los agricultores de poder colocar un volumen predeterminado, a precios cuyas condiciones estaban preestablecidas y se aplicaban con un grado razonable de transparencia. Esto es válido aun en los casos, por lo demás no excepcionales, en que los pequeños productores manifestaban dudas acerca de la ecuanimidad en esa aplicación. El que la asociación continuara, a pesar de estos problemas y a pesar de tener los campesinos otras posibilidades, indica la importancia que revestía para ellos el contar con un mercado asegurado.

ii) **Asistencia técnica y capacitación.** Estos elementos son indispensables para pasar de los cultivos tradicionales a otros de mayor valor y orientados a mercados más exigentes. Evidentemente, es más oneroso capacitar y dar asistencia técnica a un grupo de pequeños productores que a un par de agricultores grandes, por lo que la agroindustria siempre preferirá esta última alternativa si la posibilidad existe. En consecuencia, para inducirla a optar por la primera es necesario compensar esos costos, por lo menos durante el período que tarda la asociación en consolidarse. Según pudo comprobarse, en todos los casos en que la empresa había optado por la primera modalidad, haciéndose cargo de los costos respectivos, su decisión había estado motivada sea por la expectativa de obtener grandes ganancias, sea por la imposibilidad de recurrir a otro tipo de agricultores, sea porque el cultivar el rubro por su propia cuenta la habría hecho incurrir en costos salariales y de transacción muy elevados.

iii) **Financiamiento.** Una vez determinada la existencia de un mercado interno o externo remunerativo, una vez disponible la tecnología y definido el programa de capacitación, no debe olvidarse que las inversiones necesarias para introducir y continuar con los cultivos de alto valor unitario son mucho mayores que las requeridas por los cultivos tradicionales: los costos por hectárea pueden llegar a ser hasta más de doce veces superiores, como ocurre, por ejemplo, entre el maíz y el chile jalapeño en Guatemala, o entre el maíz y las fresas en México. Por tal motivo, el acceso al crédito pasa a ser una condición necesaria para iniciar las actividades. (Véase el recuadro 23.)

Recuadro 23

EL FINANCIAMIENTO COMO BARRERA

El Instituto Salvadoreño de Educación y Asesoría Cooperativa, mediante un programa de capacitación y asistencia técnica aplicado a un grupo de 700 minifundistas, logró difundir entre ellos el cultivo de diversas hortalizas. Posteriormente los campesinos llegaron a un acuerdo con la empresa Mc Cormick y se convirtieron en proveedores regulares de ésta. La experiencia adquirida los condujo a explorar la posibilidad de ampliar la asociación a otros 800 minifundistas, para que cultivaran dos variedades de ají (chile tabasco y chile jalapeño) que la empresa adquiriría una vez sometidas a un primer procesamiento. Para eso necesitaban construir una planta procesadora y obtener, antes, el financiamiento correspondiente, cosa que no consiguieron. De ese modo, a pesar de existir mercado, conocimiento tecnológico y organización, la falta de financiamiento para construir la planta les impidió materializar el proyecto.

iv) Organización. Se dijo anteriormente que la organización de los pequeños productores permite a la empresa reducir los costos de transacción, pues facilita los procesos de capacitación, financiamiento, supervisión, y otros. Pero, junto con ello, la organización otorga a los primeros un poder de negociación que no tendrían si se enfrentaran como meros individuos a la empresa. Debe tenerse presente además que mientras mayor homogeneidad exista entre las unidades familiares integrantes de la organización, y mientras más democrático y transparente sea el liderazgo, mayores posibilidades de éxito tendrá la vinculación con la agroindustria. (Véase el recuadro 24.)

Recuadro 24

LOS PRODUCTORES ORGANIZADOS COMO INTERMEDIARIOS ANTE LA AGROINDUSTRIA

La agroindustria suele enfrentar el dilema de no saber si debe estimular la organización de los productores para reducir los costos de relacionarse con cada uno individualmente o, por el contrario, frenarla, para evitar el mayor poder de regateo. La experiencia de la empresa ASAGRO, situada en el valle de Santa, en Perú, ilustra claramente este dilema. La primera administración de la empresa combatió la formación de una asociación de productores que surgió como resultado de una serie de desacuerdos sobre los precios y sobre las tasas de interés que cobraba la empresa a los agricultores. Sin embargo, la administración que entró en su reemplazo no sólo aceptó a la asociación como interlocutor, sino que consideró que permitía mejorar la coordinación y disciplina de los productores, lo cual daba lugar a una correcta aplicación de las técnicas de producción y elevaba la calidad de los productos, resultados que la empresa recompensó otorgando mejores precios y mejores condiciones de crédito a sus proveedores.

Fuente: D. Glover y K. Usterer, *Small Farmers Big Business*, Nueva York, St. Martin's Press, 1990.

v) **Reducción del riesgo.** Como se indicó, la agricultura de contrato permite distribuir los riesgos entre la agroindustria y el agricultor: en general, mientras la empresa asume los riesgos de la comercialización, el productor asume los asociados al cultivo; sin embargo, dada la interdependencia de los procesos y la eventual participación de otros agentes, hay siempre un margen de riesgos cuya distribución depende del poder de negociación de las partes.

Los riesgos que enfrenta el pequeño agricultor al dedicar la totalidad o parte de su tierra a un producto destinado a la agroindustria pueden ser de distinto origen: entre ellos están los atribuibles a los albuces propios de la producción agrícola, a las fluctuaciones de precio, al retraso en la llegada del crédito o los insumos, y a la recepción tardía de un producto perecedero. En los acuerdos de asociación puede o no explicitarse la manera en que se distribuirán los riesgos, y esa distribución puede o no ser equitativa. Sea como fuere, como lo más probable es que la totalidad o gran parte del riesgo recaiga en el pequeño agricultor, es de todos modos necesario suplir la inexistencia de un mecanismo general de seguro con la incorporación de elementos que morigeren las consecuencias de un resultado adverso, dado el efecto catastrófico que ello podría tener para la subsistencia de la unidad familiar. Aunque la diversificación de los cultivos y el destinar parte de la tierra a cultivos tradicionales o de autoconsumo constituyen un modo de reducir los riesgos, ello puede resultar insuficiente y exigir medidas complementarias. (Véase el recuadro 25.)

Recuadro 25

EFICACIA E INEFICACIA DE DOS MECANISMOS DE SEGURO

En México, un convenio de asociación entre una empresa hortícola y un grupo de ejidatarios del estado de Querétaro contemplaba en una de sus cláusulas la entrega a los campesinos, como una forma de seguro, de un mínimo de dos toneladas de maíz por hectárea contratada, en caso de que las pérdidas del producto objeto del contrato no fueran atribuibles a negligencia de éstos. En contraste, los cultivadores de arroz de la misma zona, afectados por intensas e inesperadas lluvias durante el período de cosecha (lluvias que provocaron cristalización de granos y pérdidas de cosecha), se encontraron con que dicha contingencia no figuraba en los seguros contratados con la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera S.A. (ANAGSA), y muchos de ellos se vieron obligados a arrendar sus tierras al no poder pagar los créditos contraídos.

Fuente: G. Dutrenit y A. Oliveira, "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México. Análisis de casos", México, D.F., inédito, 1991.

- vi) **Información.** Existe, como se indicó, una gran asimetría entre la agroindustria y los pequeños productores en lo concerniente al acceso a la información. La asimetría afecta no sólo a los mercados de insumos y tecnología, a los factores que inciden en los cambios de precio de los productos (sobre todo los de exportación), a las regulaciones sobre pesticidas vigentes en los mercados externos, sino que, en ocasiones, se manifiesta incluso en los efectos que el uso de determinados insumos o que el cultivo continuo de determinados productos pueden tener sobre la salud de los agricultores y sobre el estado de sus tierras. (Véase el recuadro 26.)

Recuadro 26

GRAVES CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE INFORMACIÓN

Varios productores de tomate de Panamá y de Ecuador, estos últimos contratados por la compañía Desarrollo Agropecuario, se vieron afectados por una infestación con nematodos como consecuencia de haber cultivado en forma continua un mismo rubro sin la debida información acerca de la necesidad de una adecuada rotación o de aplicar control químico. La infestación alcanzó, en algunos casos, tal gravedad, que los llevó a vender sus tierras y emigrar, mientras que la compañía se trasladaba a zonas no infestadas.

Fuente: D. Glover y K. Usterer, *Small Farmers Big Business*, Nueva York, St. Martin's Press, 1990.

vii) **Arbitraje.** Es conveniente que exista un mecanismo consensuado para dirimir las diferencias de apreciación acerca del grado de cumplimiento de los compromisos contraídos, con el propósito de dar estabilidad y continuidad a las relaciones contractuales, sobre todo en un contexto de asimetría en el acceso a los elementos enumerados más arriba.

6. El papel del sector público y los cambios institucionales

a) *Consideraciones generales*

Dicho en términos muy sintéticos, la intervención pública debería consistir en elevar la eficiencia con que se llevan a cabo las transacciones entre los agentes en cuestión, de modo que éstas reflejen de mejor forma los costos y los beneficios sociales, dado el objetivo general de lograr el crecimiento con equidad. Esto significa avanzar en la renovación de las instituciones, con el fin de crear espacios que permitan el surgimiento de formas creativas de concertación entre el sector público y el privado, para que, en el ámbito específico que nos ocupa, se induzca a la agroindustria a constituirse en agente de difusión tecnológica hacia la pequeña agricultura. Se trata de una tarea ineludible, no sólo porque han sido abandonadas o seriamente reducidas las funciones que en el pasado cumplía el sector público, sino, además, porque independientemente de la buena voluntad de los encargados de la difusión tecnológica, muchas de las formas de transferencia practicadas en el pasado no dieron los resultados esperados.

Al examinar los componentes de los costos, se destacó que aun en ocasiones en que la pequeña agricultura estaba en condiciones de producir el insumo agrícola a menor costo que una unidad empresarial o la propia agroindustria, aquel sector perdía competitividad a causa de los costos de transacción en que debía incurrir la agroindustria al optar por la agricultura de contrato. Se indicó, por otra parte, que la agroindustria optaba

espontáneamente por esta modalidad sólo cuando no existían otras alternativas o cuando los costos de transacción implícitas en éstas eran excesivamente altos. Por lo tanto, si se dejara el desarrollo de los vínculos entre la agroindustria y la pequeña producción sólo a la libre iniciativa de la primera, se estaría abandonando una posible vía de modernización de una proporción más o menos significativa del campesinado.

Si los costos de transacción constituyen uno de los obstáculos principales para un más amplio desarrollo de la agricultura de contrato, le cabe al sector público la tarea de contribuir a reducirlos. Lo anterior significa, por una parte, estimular la organización de los pequeños productores en zonas donde las perspectivas de desarrollo de este tipo de agricultura sean más promisorias, y, por otra, compensar a las agroindustrias por las tareas de capacitación, transferencia tecnológica, supervisión y otras realizadas durante el período necesario para que se consolide la relación. Debe tenerse presente que muchas de estas funciones fueron realizadas (y aún lo son, aunque en menor medida) por instituciones públicas; por tal motivo, las transferencias, cualquiera que sea el mecanismo empleado, aparecen como plenamente justificables.²⁴

b) ***Los cambios institucionales***

Los procesos de descentralización y de desconcentración de recursos que han pasado a formar parte de las políticas de la mayoría de los países de la región, constituyen un primer paso en la dirección de los cambios institucionales requeridos. Sin embargo, muchas veces el carácter compartimentado de las funciones públicas a nivel central tiende a reproducirse a escala municipal, con la agravante de que el grado de formación de los cuadros técnicos suele no estar a la altura de la tarea de elevar la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos puestos a su alcance. Ambos factores, la compartimentación y el insuficiente nivel técnico, son un obstáculo para el fortalecimiento de los vínculos entre la agroindustria y la pequeña agricultura, con todas las consecuencias que eso trae.

El fortalecimiento de la capacidad de gestión de los poderes locales aparece como la mejor opción para elevar la eficiencia de la política que nos ocupa y para aprovechar mejor los recursos humanos de mayor calificación, que se han hecho aún más escasos como resultado de las reducciones presupuestarias. En lo que hace al aparato público, debería impulsarse un proceso de descentralización de la gestión, de desconcentración de los recursos (humanos, materiales y financieros) y de integración a nivel local de las funciones (normalmente dispersas y fragmentadas) que inciden de modo directo en la creación de condiciones para el desarrollo de la agricultura de contrato.

²⁴ De hecho, en varios países se ha optado por delegar en entidades privadas las actividades de transferencia tecnológica. Estas actividades son financiadas con fondos públicos, ya sea que se entreguen a los usuarios para que éstos contraten a su vez los servicios de transferencia, ya sea que se recurra directamente a empresas consultoras.

Materializar las potencialidades que encierra el fortalecimiento de los vínculos entre la agroindustria y la agricultura supone, entre otras cosas, lo siguiente:

i) **Descentralización del poder decisorio del aparato público**, de tal manera que el nivel central delegue una serie de funciones en las instancias locales. Esta delegación debe referirse a los siguientes aspectos (Borja, 1987):

Todas aquellas actividades que se puedan gestionar desde un nivel bajo sin que aumente significativamente el costo.

Toda competencia o función referida a problemáticas que se generen en el ámbito local o que den lugar a actuaciones de interés exclusivo o preferente de su población.

Toda gestión que al estar más próxima a los ciudadanos suponga una mejora sensible de la calidad del servicio público.

Las competencias y las funciones cuyo ejercicio permitiría potenciar la participación, la cooperación y la integración de los ciudadanos.

ii) **Desconcentración de los recursos financieros, humanos y materiales**, en estricta correspondencia con el tipo y magnitud de las responsabilidades que han pasado a ser de competencia local, pues la transferencia de capacidad decisoria sin los recursos necesarios para ejercerla constituye no sólo una ficción, sino que puede dar lugar a tensiones entre el aparato institucional y la población local, y tensiones que pueden redundar a la larga en el desprestigio de la política de descentralización.

iii) **Integración a nivel local** de las funciones dispersas en los diversos ministerios, entidades descentralizadas o empresas públicas que están directamente vinculados a las actividades que se pretende impulsar (creación de opciones de articulación entre la agricultura y la agroindustria, capacitación laboral, incentivos para la revalorización del espacio rural y la modernización de la agricultura campesina).

iv) **Creación de instancias de concertación entre el sector público y el privado**, destinadas a establecer la magnitud, naturaleza y duración de los estímulos públicos requeridos por la agroindustria para asumir el papel de agente de transformación productiva de la pequeña agricultura y para asegurar que haya simetría en las relaciones entre los agentes, lo cual supone instaurar también mecanismos de arbitraje consensuados.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante aclarar que corresponde al nivel central definir la estrategia orientada al desarrollo de la agricultura de contrato, así como establecer los fondos destinados a tal fin y los **criterios generales** para su aplicación a nivel local. Estos criterios deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir su

redefinición de acuerdo con las condiciones específicas en que se presentan en cada localidad las potencialidades y las restricciones para su desarrollo.

Bibliografía

- Berdegú, J. (1993), "Modernización de la pequeña agricultura: objetivos específicos, programas e instrumentos", Santiago de Chile.
- Borja J. (1987), *Descentralización del Estado, movimientos sociales y gestión local*, Santiago de Chile, Instituto de Cooperación Iberoamericana/Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (ICI/FLACSO/CLACSO).
- Carletto, C. y otros (1996), "Knowledge, toxicity, and external shocks: The determinants of adoption and Abandonment of non-traditional export crops by smallholders in Guatemala", Berkeley, Universidad de California, abril, inédito.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1990) *Transformación productiva con equidad. La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa* (LC/G.1601-P), Santiago de Chile, marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N de venta: S.90.II.G.6.
- _____ (1989), *Economía campesina y agricultura empresarial: tipología de productores del agro mexicano*, cuarta edición, México, D.F., Siglo Veintiuno editores.
- Clapp, R. (1997), "Representing reciprocity, reproducing domination: Ideology and the labour process in Latin American contract farming", *The Journal of Peasant Studies. Ideology and Labour in Latin America*, vol. 4, Londres, Frank Cass.
- De Janvry, A. y P. Glikman (1991), *Encadenamientos de producción en la economía campesina en el Ecuador*, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola/Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (FIDA/IICA).
- Dirven, M. (1996), *Agroindustria y pequeña agricultura. Síntesis comparativa de distintas experiencias* (LC/R.1663), Santiago de Chile, CEPAL.
- Dutrenit, G. y A. Oliveira (1991), "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México. Análisis de casos", México, D.F., inédito.
- Echeique, J. (cons.) (1993), "Las modalidades y proyecciones de la articulación entre la agroindustria y la pequeña agricultura en Chile", Santiago de Chile, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- Echeique, J. y N. Rolando (1989), *La pequeña agricultura*, Santiago de Chile, Agraria.

- Fajnzylber, F. (1991), "Inserción internacional e innovación institucional", *Revista de la CEPAL*, N 44 (LC/G.1667-P), Santiago de Chile, agosto.
- _____ (1989), "Industrialización en América Latina: de la 'caja negra' al 'casillero vacío'", *Cuadernos de la CEPAL*, N 60 (LC/G.1534-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N de venta: S.89.II.G.5.
- Fajnzylber, F. y A. Schejtman (1995), "Agricultura, industria y transformación productiva", *América Latina a fines de Siglo*, José Luis Reyna (comp.), primera edición, México, D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Figuroa, A. (cons.) (1995), *Pequeña agricultura y agroindustria en el Perú* (LC/L.975), Santiago de Chile, CEPAL.
- _____ (1981), *La economía campesina de la sierra del Perú*, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Glover, D. y K. Kusterer (1990), *Small Farmers, Big Business*, Nueva York, St. Martin's Press.
- King, R. (1992), "Management and financing of vertical coordination in agriculture: an overview", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 74, N 5.
- Marsh, R. y D. Runsten (1994), "From gardens to exports: the potential for smallholder fruit and vegetable production in Mexico", documento preparado para el XVIII International Congress of the Latin American Studies Association, Atlanta, Georgia, marzo.
- Matzuzaki, P. (1994), "Participación campesina en la sociedad La Campana S.R.L.", *Agroindustria y pequeña agricultura*, La Paz, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación/Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (FAO/ILDIS).
- Ramos, J. (1993), "Crecimiento, crisis y viraje estratégico", *Revista de la CEPAL*, N 50 (LC/G.1767-P), Santiago de Chile, agosto.
- Runsten, D. y N. Key (cons.) (1996), *Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México* (LC/L.989), Santiago de Chile, CEPAL, septiembre.
- Schejtman, A. (1980), "Economía campesina: lógica interna, articulación y persistencia", *Revista de la CEPAL*, No. 11 (LC/G.1123), Santiago de Chile, agosto.
- Sorj, B. y otros (1982), *Camponeses e agroindústria*, Colecao Agricultura e Sociedade, Rio de Janeiro.

- Sporleder, T. (1992), "Managerial economies of vertically integrated firms", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 74, No. 5.
- Tomic, T. (cons.) (1991), "La agroindustria de la pasta de tomate para exportaciones en Chile", *Cadenas agroexportadoras en Chile (LC/L.637)*, Santiago de Chile, CEPAL.
- Valencia, H. (cons.) (1995), "La industria lechera en el Ecuador", Santiago de Chile, CEPAL, versión preliminar.
- Von Braun, J., David Hotchkiss y Maarten Immink (1989), *Non-traditional Export Crops in Guatemala: Effects on Production, Income, and Nutrition*, Washington D.C., International Food Policy Research Institute.
- Williamson, O. (1979), "Transaction-cost economic", *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, R. Schmalensee y R.D. Willig (comps.), Amsterdam, Elsevier Science Publishers.