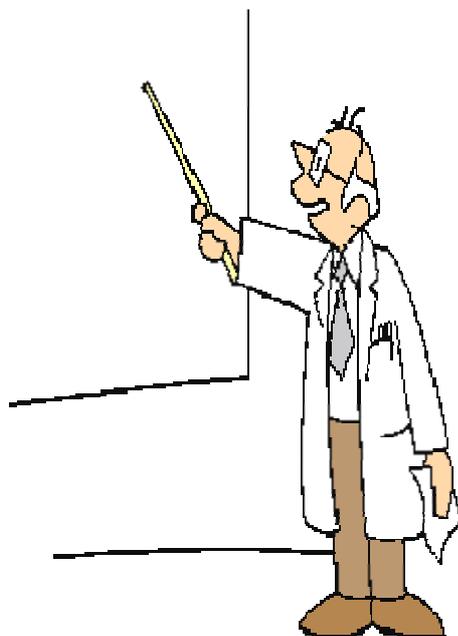




# **GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES**

**Curso de Capacitación**



## Guía comentada de lecturas



Material desarrollado en cumplimiento de la Carta de Acuerdo suscrita entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y El Caribe-IICA/PRODAR.

Personal que participó en la elaboración:

Editores

Hernando Riveros, Director Ejecutivo del PRODAR-IICA  
Especialista Regional en Desarrollo de Agronegocios en la Región Andina. IICA  
Pilar Santacoloma, Oficial de Economía Agrícola –AGSF-FAO  
Florence Tartanac, Oficial de Agroindustria Rural –AGSF-FAO  
Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF)

Desarrollo Temático

Margarita Baquero, Consultora PRODAR-IICA  
Marvin Blanco, Consultor PRODAR-IICA

Dirección Pedagógica

Luis Morán, Responsable de la Unidad de Educación, Capacitación y Recursos Humanos  
de la Oficina del IICA en el Perú

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda. Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en [www.iica.int](http://www.iica.int).

Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales: curso de capacitación. Guía comentada de lecturas / IICA-PRODAR, FAO. – Lima, Perú : IICA, 2006.  
43 p. ; 21.59 x 27.94 cm.

ISBN 92-90-39-696-2

1. Agronegocios – Materiales de capacitación 2. Gestión de negocios –  
Materiales de capacitación I. IICA II. PRODAR III. FAO IV. Título

AGRIS  
E20

DEWEY  
338.1

Lima, Perú  
2006

## PRESENTACIÓN

La presente guía es uno de los materiales de apoyo del Curso de Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales. Su objetivo es facilitarle información especializada que, en atención a la diversidad de sus necesidades de aprendizaje, permita ampliar el contenido de los temas desarrollados en los cuatro módulos del curso.

Con el propósito de orientar la lectura e invitar a la revisión de la fuente original y sus vínculos con otras bases de datos bibliográficas o en red, cada texto es citado con su respectiva información bibliográfica y cuenta con un breve resumen y comentario del contenido que desarrolla.

Dependiendo de la brevedad de las lecturas, algunas de ellas se presentan en texto completo. Otras, de mayor extensión, contienen la dirección electrónica del Sitio Web donde se encuentran disponibles y listas para ser bajadas por el lector.

Con esas características, el contenido de esta guía está organizado en cinco secciones:

- Índice general: presenta la paginación de cada sección por módulos y unidades de trabajo correspondientes al curso.
- Lecturas del Módulo I: contiene el índice de las lecturas correspondientes al módulo, los resúmenes y comentarios correspondientes a cada una de ellas y su paginación, ordenadas en unidades.
- Lecturas del Módulo II
- Lecturas del Módulo III
- Lecturas del Módulo IV.

La importancia de cada lectura y su vinculación con la temática específica del curso, también se expresa en cada resumen y comentario, por lo que sugerimos una detenida revisión.



## ÍNDICE GENERAL

	Págs.
<b>Módulo 1. Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad</b>	7
Primera Unidad. El sistema agroproductivo: una mirada integral	11
Segunda Unidad. La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo	13
Tercera Unidad. La agroindustria y la agroindustria rural: componentes estratégicos de la cadena agroproductiva	15
<b>Módulo 2. Organización de agroempresas y asociatividad</b>	21
Primera Unidad. La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales	25
Segunda Unidad. Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena	27
<b>Módulo 3. Planificación aplicada a empresas asociativas rurales</b>	29
Primera Unidad. El conocimiento del mercado como base para la planificación	33
Segunda Unidad. Planificación: elemento indispensable para alcanzar la competitividad	41
<b>Módulo 4. Postcosecha y servicios de apoyo a la comercialización</b>	45
Primera Unidad. Postcosecha y distribución	49
Segunda Unidad. La calidad como elemento de diferenciación en los mercados	53
Tercera Unidad. El aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación NTIC's	55



Módulo

1

## SISTEMA AGROPRODUCTIVO, CADENAS Y COMPETITIVIDAD

---



Resúmenes y  
comentarios de lecturas



## ÍNDICE DE LECTURAS

	Págs.
<b>Primera Unidad. El sistema agroproductivo: una mirada integral</b>	<b>11</b>
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>11</b>
BOURGEOIS, ROBIN, HERRERA, DANILO (1999). “Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios”, IICA, Costa Rica.	
	<b>13</b>
<b>Segunda Unidad. La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo</b>	
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>13</b>
VAN DER HEYDEN, DAMIEN, CAMACHO, PATRICIA, MARLIN CHRISTIAN, SALAZA, MAGDA (2004) “Guía metodológica para análisis de cadenas productivas”, SNV, CICDA, Intercooperation	
	<b>13</b>
<b><i>Lectura N°2</i></b>	
RIVEROS, HERNANDO (2004) “Las cadenas productivas como mecanismos de mejora de la competitividad: elementos para la conformación de un programa regional de cooperación técnica”, Documento de trabajo IICA-CAN.	
	<b>14</b>
<b><i>Lectura N°3</i></b>	
SPRINGER-HEINZE ANDREAS, ESTRELLA LIGGIA WEISKOPF BEATE (2004) “Instrumentos para el fomento de cadenas de valor-“, GTZ Eschborn, GTZ Ecuador, CORPEI, Quito, Ecuador	
	<b>15</b>
<b>Tercera Unidad. La agroindustria y la agroindustria rural: componentes estratégicos de la cadena agroproductiva</b>	
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>15</b>
BOUCHER, FRANCOIS RIVEROS HERNANDO (2000) “La agroindustria rural de América Latina y el Caribe, Tomo 1, su entorno, marco conceptual e impacto”, PRODAR-IICA	
	<b>15</b>
<b><i>Lectura N°2</i></b>	
RIVEROS, HERNANDO (2001) “La agroindustria rural (AIR) frente al nuevo entorno: actores empresariales y consumidor” - Resumen de la presentación realizada en la XII Jornada Hemisférica de PRODAR y III Encuentro Nacional de Guatemala - IICA/ PRODAR	
	<b>16</b>
<b><i>Lectura N°3</i></b>	
BOUCHER, FRANCOIS (2000) “Nuevos retos de la agroindustria rural en los países de la Región Andina”, BOLETÍN COMUNIICA, <i>PRODAR/IICA - CIRAD TERA</i>	
	<b>16</b>
<b><i>Lectura N°4</i></b>	
CEPAL-ECLAC CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD (CNP) (2002) “El conglomerado del azúcar del Valle del Cauca”, Colombia, Naciones Unidas, Santiago de Chile.	
	<b>17</b>
<b><i>Lectura N°5</i></b>	
RODRÍGUEZ-BORRAY, GONZALO; RANGEL MORENO, CRISTINA (2002) “Estudio del sistema agroalimentario local de la concentración de fábricas de bocadillo de guayaba en las Provincias de Vélez y Ricaurte, Colombia”, PRODAR-CIRAD	
	<b>19</b>
<b><i>Lectura N°6</i></b>	
BOUCHER, FRANCOIS, GUÉGAN, MARIE (2004) “Queserías rurales en Cajamarca”, ITDG, CIRAD, CIAT, IICA, PRODAR, Lima.	



# El sistema agroproductivo: una mirada integral

## LECTURA N° 1

Bourgeois, Robin; Herrera, Danilo (1999) **Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios**, IICA, Costa Rica.

Este es el primer tomo de la Serie “Cadenas y Diálogo para la Acción –CADIAC”-. En él se desarrollan elementos conceptuales sobre el sistema agroalimentario y las cadenas productivas, así como sobre los métodos de caracterización de actores y los mecanismos de concertación como fuente de competitividad. Es un marco de referencia para investigadores, analistas y asesores que trabajan en temas relacionados con la agricultura y la competitividad.

El documento se encuentra dividido en tres partes:

- I. Presentación
- II. PARTE I. Análisis de la cadena
  - Nivel 1: Las relaciones con la economía internacional
  - Nivel 2: Las relaciones con la economía nacional
  - Nivel 3: Estructura del sistema agroalimentario
  - Nivel 4: Funcionamiento del sistema agroalimentario
  - Nivel 5: Interpretación de los resultados
- III. PARTE II. Diálogo para la acción

Con esta lectura usted ampliará sus conocimientos sobre la aplicación del enfoque de sistema agroalimentario y de cadenas agroproductivas por lo que se recomienda realizar la lectura de la presentación del enfoque CADIAC, y aquellas secciones que hacen énfasis en el análisis conceptual de la cadena y los niveles 3 y 4 de la Parte I donde se explica la estructura y el funcionamiento del sistema agroalimentario.



# La cadena: una manifestación del sistema agroproductivo

## LECTURA N° 1

Van der Heyden, Damien; Camacho, Patricia; Marlin, Christian; Salazar, Magda (2004), **Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas**, SNV, CICDA, Intercoperation, Recuperado de [http://www.ruralter.org/buscar/bdd\\_txt/art\\_114.pdf](http://www.ruralter.org/buscar/bdd_txt/art_114.pdf) [18.07.05]

Esta guía es el resultado de una construcción colectiva que fue posible gracias a los aportes de los colaboradores de la Plataforma RURALTER y a las experiencias de diversas instituciones de desarrollo en el análisis de cadenas productivas en el Perú, Ecuador y Bolivia. El objetivo de la misma es servir de herramienta para el desarrollo de las capacidades analíticas de las personas usuarias, para que puedan identificar problemas en las cadenas productivas y contribuir en la definición de propuestas de acción efectivas.

Esta lectura le permitirá familiarizarse con una de las metodologías, dirigida a equipos de campo de organizaciones públicas y privadas de desarrollo y líderes campesinos, para orientar el análisis e identificación de problemas en las cadenas productivas y contribuir en la definición de propuestas de acción.

La guía está dividida en las siguientes secciones:

- Parte I. Introducción
- Parte II. Objetivo de la Guía
- Parte III. Conceptos básicos y enfoques
- Parte IV. Explicación para usar la guía de análisis de cadena
- Parte V. Fase preliminar
- Parte VI. Fase central
- Parte VII. Fase final
- Parte VIII. Conclusiones

## LECTURA N° 2

Riveros, Hernando (2004) **Las cadenas productivas como mecanismos de mejora de la competitividad: elementos para la conformación de un Programa Regional de Cooperación Técnica**, Documento de trabajo IICA-CAN. Recuperado de <http://secgen.comunidadandina.org/ecan/Grupo0110/D2943.doc> [19.07.05]

Dentro del marco de las políticas de apoyo al sector agropecuario y en general al sistema agroalimentario de los países, el desarrollo y fortalecimiento de cadenas agroproductivas se ha convertido en los últimos

años en uno de los instrumentos más impulsados en la Región Andina, con diferencias de conceptos y enfoques, ya sean centrados en rubros básicos de la alimentación de la población o en productos para exportación, tradicionales o promisorios, y bien desde una perspectiva local o con una visión nacional, e inclusive regional, pero siempre enmarcados dentro de procesos orientados en la búsqueda de la mejorar la competitividad del sistema agroproductivo.

Este documento le permitirá conocer los diferentes enfoques con el que se ha orientado la promoción y el apoyo al desarrollo de cadenas agroproductivas en los países andinos, así como las diversas formas que allí adquieren las instancias de diálogo y concertación y las metodologías para el análisis, gestión y proyección de cadenas agroproductivas que están siendo aplicadas en ellos.

---

## LECTURA N° 3

Springer-Heinze Andreas, Estrella Liggia Weiskopf Beate (2004) **“Info-Cadena” - Instrumentos para el fomento de cadenas de valor** - , GTZ Eschborn, GTZ Ecuador, CORPEI, Quito, Ecuador.  
Disponible en <http://secgen.comunidadandina.org/ecan/Grupo0110/D2873.doc> [19.07.05]

Info-Cadena es una guía diseñada para ser utilizada por proyectos de asistencia técnica, ONGs y programas públicos que apoyan el desarrollo económico local en áreas rurales con el fin de vincular pequeños productores a mercados formales, tanto nacionales como internacionales. La guía toma el potencial de mercado como punto de partida y distingue las estrategias de fomento sectorial de las utilizadas para desarrollar cadenas de suministro individuales. Más allá del análisis de cadenas, se centra en los instrumentos dirigidos a iniciar y apoyar procesos de cambio.

Esta lectura le permitirá conocer más sobre el contexto en el que se desarrollan las cadenas agroalimentarias y el papel que cumplen los Estados y las organizaciones sectoriales en la promoción de la organización de las cadenas. Asimismo presenta estrategias para el fomento de cadenas.

El documento se encuentra organizado en las siguientes secciones:

1. Desarrollo de cadenas agroalimentarias – antecedentes y principios
  - 1.1 Contexto
  - 1.2 Bases para la acción
  - 1.3 Principios del fomento de cadenas
  
2. Estrategias para el fomento de cadenas
  - 2.1 Diagnóstico Inicial: selección de productos y del nivel de intervención
  - 2.2 Elementos de una estrategia de fomento de cadenas
  - 2.3 Elementos de una estrategia de fomento de cadenas de suministro
  - 2.4 Seguimiento y evaluación

# La agroindustria y la agroindustria rural: componentes estratégicos de la cadena agroproductiva

## LECTURA N° 1

Boucher, Francois; Riveros, Hernando (2000) **La Agroindustria rural de América Latina y el Caribe, Tomo 1, su entorno, marco conceptual e impacto**, PRODAR-IICA. Recuperado en <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/Tomo1.PDF> [18.07.05]

La agroindustria rural es una realidad económica y social en América Latina y el Caribe que necesita apoyo para su consolidación y fortalecimiento. Al mismo tiempo puede convertirse en un efectivo mecanismo de desarrollo rural en la Región y en un medio eficaz para contribuir a disminuir los índices de pobreza y a aumentar los niveles de calidad de vida de los pobladores rurales.

Este documento analiza las condiciones del entorno político-económico, social, rural, institucional, tecnológico y ambiental, en el que se desarrolla la actividad agroindustrial rural en América Latina. Su lectura le permitirá profundizar sobre el tema de la agroindustria rural, la evolución en su concepto, así como conocer una aproximación al impacto económico y social de esta actividad en la región, en términos de generación de ingresos y empleo.

## LECTURA N° 2

Riveros, Hernando (2001) **La Agroindustria Rural (AIR) frente al nuevo entorno: actores empresariales y consumidor** - Resumen de la presentación realizada en la XII Jornada Hemisférica de PRODAR y III Encuentro Nacional de Guatemala - IICA/ PRODAR. Disponible en: <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/dcomercializacion17.PDF> [18.07.05]

A partir de los años 90 se han presentado importantes cambios en el entorno de la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. En los componentes estratégicos del sistema industrial agroalimentario ha habido variaciones de actores y sus papeles. Junto con esto, los hábitos y creencias de los consumidores presentan también modificaciones. Todo influye de una u otra manera en la posibilidad de las agroindustrias rurales de acceder a mercados y de posicionarse frente a nichos de consumidores. El documento presenta un análisis general de estas implicaciones junto con las oportunidades y las amenazas que esto conlleva y los retos que deberán asumir las AIR, en conjunto con las entidades de apoyo y promoción de su actividad.

Con esta lectura usted actualizará sus conocimientos sobre las nuevas tendencias del entorno a las que las agroindustrias rurales se encuentran enfrentadas, incluidas las expectativas de los consumidores, la dinámica de los mercados y la evolución de los actores empresariales.

El documento se encuentra dividido en las siguientes secciones:

- Introducción
- El nuevo escenario en los mercados
- Algunos indicadores de la magnitud de esos cambios
- Oportunidades y amenazas para la agroindustria rural en este contexto
- Retos

---

## LECTURA N° 3

Boucher, Francois (2000) **Nuevos retos de la agroindustria rural en los países de la Región Andina**, BOLETÍN COMUNIICA, *PRODAR/IICA - CIRAD TERA*. Recuperado de [http://www.iicanet.org/comuniica/n\\_13/espanol/art.asp?art=21](http://www.iicanet.org/comuniica/n_13/espanol/art.asp?art=21) [19.07.05]

Este artículo presenta los nuevos retos que enfrenta la agroindustria rural en los países de la Región Andina, ante los cambios inherentes al proceso de globalización, los cuales obligan a elevar la competitividad de los empresarios rurales para acceder a mercados más amplios. Asimismo, se trata de revalorizar a la agroindustria rural (AIR) como actividad generadora de empleos, que permite elevar los ingresos de la población rural, mejorando las condiciones de vida en la región.

Los estudios de caso y los diagnósticos de AIR realizados en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, generan elementos de análisis que le permitirán tener una visión de la AIR más empresarial, incluyendo aspectos técnicos, administrativos y comerciales, que al ser incluidos dentro de un contexto de formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo rural, enriquecerán, ampliarán la visión de empresarios, técnicos, promotores y políticos.

---

## LECTURA N° 4

CEPAL-ECLAC Centro Nacional de Productividad (CNP) (2002) **El conglomerado del azúcar del Valle del Cauca, Colombia**, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Este estudio de caso trata sobre un *cluster* o conglomerado productivo, en torno a la caña de azúcar en el Valle del Cauca, Colombia. El conglomerado, compuesto por cientos de empresas dedicadas a una gran variedad de productos y servicios, constituye la columna vertebral del desarrollo económico y social de Cali y el Valle del Cauca. En muchos sentidos constituye un ejemplo de desarrollo exitoso. Es un caso tal vez poco conocido fuera de Colombia, tanto más interesante porque el cultivo de la caña no se asocia en general en otros países al desarrollo económico y social exitoso.

Esta lectura aporta elementos que permiten comprender que es un conglomerado agroindustrial o cluster y las relaciones y dinámicas que se dan en el territorio alrededor de productos elaborados con base en caña de azúcar.

---

## LECTURA N° 5

Rodríguez-Borray Gonzalo, Rangel Moreno Cristina (2002) **Estudio del Sistema Agroalimentario Local de la Concentración de Fabricas de Bocadillo de Guayaba en las Provincias de Vélez y Ricaurte**, en Colombia, PRODAR-CIRAD

El estudio se refiere a una concentración de agroindustrias rurales, de más de 130 fábricas de bocadillo (conservas) de guayaba, en cinco municipios de los departamentos de Santander y Boyacá, en Colombia. Se realizó bajo el enfoque de Sistema Agroalimentario Local (SYAL), con el fin de profundizar en el entendimiento de su estructura, funcionamiento y dinámica y en la identificación de sus recursos y activos específicos para construir y desarrollar en forma conjunta con los actores involucrados, planes de activación integral que impacten efectivamente en el desarrollo sostenible del territorio, en sus dimensiones económica, social y ambiental.

Esta lectura le permitirá ampliar su conocimiento sobre los sistemas agroalimentarios localizados a través del estudio de un caso real, donde se explican las relaciones entre los principales actores y las acciones que se están llevando a cabo para la activación del SYAL.

### Desarrollo de la lectura

El territorio del SYAL está ubicado en la cordillera oriental andina colombiana, con alturas comprendidas entre 1.200 y 2.200 metros sobre el nivel del mar, con un paisaje de montaña de mediana pendiente y gran diversidad vegetal. Predomina el clima húmedo premontano, con temperatura promedio de 22 °C y precipitación que oscila entre 1.800 y 2.400 mm/año.

El bocadillo es una pasta o conserva resultante de la mezcla de guayabas maduras y azúcar blanco, la cual mediante cocción logra una contextura dura y un color rojo brillante. El producto tradicional tiene forma de pequeños bloquecitos con dos bandas delgadas de pasta clara (elaboradas con guayaba blanca) en los extremos y una banda gruesa central de pasta roja (elaborada con guayaba roja) de diversas dimensiones; cada unidad es envuelta en hoja de "bijao" (*Heliconia bihai*), planta cultivada en la región, y posteriormente varias unidades de bocadillo son empacadas en pequeñas cajas de madera, también producidas en la región.

Los principales actores del SYAL son los fabricantes de bocadillo, los cultivadores de guayaba, los trabajadores, los distribuidores de guayaba, los productores y procesadores del bijao, los productores de cajas de madera y otros empaques, los fabricantes de equipos y los distribuidores del bocadillo. Se presenta una red institucional de apoyo en la región, conformada por un conjunto de entidades que prestan servicios de investigación y transferencia tecnológica (CIMPA-CORPOICA), asistencia técnica (Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA), capacitación técnica y empresarial (SENA, Cámara de Comercio), formación académica (escuelas, colegios y entidades universitarias) y crédito (Banco Agrario y otros). Como formas de organización de los actores se destacan la asociación de fabricantes de bocadillo (COOGUAYABA) y una asociación de productores de guayaba (ASOGUAYABA).

La concentración de Agroindustrias Rurales se ha formado dentro de un proceso de construcción histórica y social del territorio de las provincias de Vélez y Ricaurte y su desempeño ha estado ligado a las relaciones de proximidad de los actores y a su identificación de pertenencia a ese territorio. A través del análisis de la evolución de la región y del sistema productivo se logró identificar la existencia de una relación de dos vías en el sentido en que el desarrollo del sistema de transformación de la guayaba ha dependido fuertemente de la presencia de recursos específicos del territorio (condiciones edafo-climáticas específicas para el cultivo de guayaba, ubicación estratégica para el mercado, capital social con vocación para la transformación de materias primas locales), pero además el territorio se ha desarrollado en buena parte gracias a la presencia del sistema productivo de la guayaba en la región. En efecto la historia del bocadillo en la región tiene cerca de 130 años y esta historia ha fortalecido la imagen regional en torno al "bocadillo veleño".

De otro lado, la concentración de fábricas de bocadillo está fuertemente vinculada a los sistemas regionales de producción de la guayaba y a otros actores locales de provisión de insumos y servicios (leche, equipos, mantenimiento, empaques, etc) pero simultáneamente articulada a una cadena agroindustrial, de carácter nacional que vincula hacia atrás a otros actores de provisión de insumos (productores de azúcar y de equipos) y hacia adelante con distribuidores y consumidores intermedios y finales del bocadillo, presentándose de esta forma la condición de ser un punto nodal de la ortogonalidad cadena-territorio, planteada por Requier-Desjardins, Boucher y Cerdan (2002) para la existencia de un SYAL.

Como principales activos específicos del Sistema Agroindustrial Local se identificaron el saber-hacer regional del bocadillo y su trasmisión intergeneracional; el reconocimiento nacional de la denominación de bocadillo veleño; la alta concentración de fábricas de bocadillo y de otros proveedores de insumos y servicios en la región que permite reducir costos de transacción y la existencia de una red institucional de apoyo que incluye servicios de investigación y transferencia tecnológica agrícola y agroindustrial, de formación, de capacitación y de crédito. Sin embargo estas ventajas no han sido aprovechadas en forma homogénea y se ha presentado una significativa disminución del número de fábricas, afectando principalmente a los pequeños productores que no han podido hacer cambios tecnológicos y mantener sus mercados. A pesar de esto la producción neta ha aumentado, lo cual implica la presencia de procesos de concentración-exclusión, característicos de muchos sistemas productivos locales.

Se determinó que el sistema no solamente cumple la función económica en la producción de guayaba y bocadillo (81.000 t de guayaba y 22.300 t de bocadillo al año, por un valor superior a los 24.5 millones de dólares al año), también desempeña otras funciones en la producción conjunta de bienes públicos sociales como su contribución a la generación de empleo, a la equidad de género y a la estabilidad social (más de 5000 personas vinculadas directamente con un 34% de participación femenina), a la ocupación del territorio con más 11.000 ha dedicadas al cultivo de guayaba, a la seguridad alimentaria local y nacional, a la integración intersectorial regional con renglones agrícolas e industriales, a la innovación tecnológica de los procesos y a la identidad cultural de su población. También se estableció una importante función en la producción de servicios ambientales como la conservación de suelos de ladera, el mantenimiento de sistemas silvopastoriles multiproducto y la preservación del paisaje natural.

A pesar de su larga trayectoria, la evolución del sistema ha dependido más de las acciones individuales de sus actores al introducir y adaptar equipos para el proceso, que de acciones colectivas concertadas. Se hallaron grandes vacíos de organización social y conflictos entre agricultores y procesadores que han limitado el desarrollo más acelerado del sistema. La acción institucional que generalmente proviene de entidades ajenas al territorio ha sido discontinua y no ha permitido consolidar las iniciativas para el cambio. Por lo anterior, el sistema se cataloga en un nivel medio de activación, con la existencia de una incipiente coordinación horizontal entre algunos fabricantes de bocadillo, a través de COOGUAYABA, pero sin ningún grado de coordinación vertical explícita con otros actores del sistema.

El análisis FODA permitió establecer que existen debilidades, originadas especialmente en la alta dependencia del azúcar como materia prima, el cual es producido fuera del territorio y representa cerca del 65% del valor del consumo intermedio y también en la estacionalidad de la cosecha regional de la guayaba que obliga muchas veces al cierre temporal de algunas fábricas y al retiro definitivo de otras. Se perciben como amenazas la creciente competencia de la producción de bocadillo en Bogotá y de otros dulces en diferentes partes del país, así como la tendencia hacia la disminución del consumo de productos edulcorados.

Como resultado del estudio y durante un Taller de Activación celebrado con representantes de los diferentes actores del Sistema Local, se propuso un Plan de Acción con el fin de lograr la modernización y fortalecimiento del Sistema Agroindustrial de la región. El Plan incluye tres líneas de activación: 1) El fortalecimiento de la organización de actores del sistema y el desarrollo empresarial de sus unidades de producción 2) La modernización de la tecnología de producción agrícola e industrial, con énfasis en el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de nuevos productos, como el bocadillo orgánico y el dietético y 3) La ampliación del mercado mediante la diversificación productiva, la promoción en mercados nacionales y externos y el análisis de factibilidad de sistemas de certificación de calidad y de denominación de origen para el bocadillo veleño.

---

## LECTURA N° 6

Boucher, Francois; Guégan Marie (2004) **Queserías Rurales en Cajamarca**, ITDG, CIRAD, CIAT, IICA, PRODAR, Lima.

Este trabajo estudia el territorio quesero de Cajamarca y los recursos específicos de este, así como sus ventajas y desventajas para los actores que se articulan alrededor de ellos. Analiza además la conveniencia o no de una estrategia colectiva que movilice los recursos específicos relacionados con la calidad para mejorar el nivel de competitividad del territorio. La iniciativa, puesta en marcha por una asociación de queseros que obtuvieron un sello de marca colectiva encuentra hoy grandes dificultades, pero permite también vislumbrar oportunidades a futuro.

Esta lectura aporta elementos no solo para comprender mejor la dinámica del sistema agroalimentario de queso localizado en Cajamarca, Perú; sino para entender la importancia y los retos de la acción colectiva emprendida por un grupo de empresarios rurales.

El documento consta de las siguientes partes:

- Introducción
- Primera parte: La construcción del territorio quesero de Cajamarca
- Segunda parte: Los recursos específicos del SYAL
- Tercera parte: Movilización de los recursos territoriales y desarrollo local
- Conclusiones

Nota: Este libro se puede solicitar a la oficina de ITDG en Perú o a la Oficina del IICA en el Perú ([hernando.riveros@iica.int](mailto:hernando.riveros@iica.int))



## ORGANIZACIÓN DE AGROEMPRESAS Y ASOCIATIVIDAD

---



# Resúmenes y comentarios de lecturas



## ÍNDICE DE LECTURAS

	Págs.
<b>Primera Unidad. La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales</b>	<b>25</b>
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>25</b>
GUSTAVO, SCHNEIDE; CAPORGN, JAVIER “Análisis de las empresas apícolas ubicadas en la zona central de Santa Fe pertenecientes al programa cambio rural”.	
<b><i>Lectura N°2</i></b>	<b>25</b>
PULIDO,N. “La organización: base del éxito en los productores de papa de Los Andes venezolanos”..	
<b><i>Lectura N°3</i></b>	<b>26</b>
ROA,Z. “Organización y cooperativismo, Un estudio de caso de la cooperativa de rallanderos del Cauca – COAPRACAUCA -.	
<b>Segunda Unidad. Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena</b>	<b>27</b>
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>27</b>
EATON, CHARLES; SHEPHERD ANDREW W. (2001) “Agricultura por Contrato: Alianzas para el crecimiento”, FAO	
<b><i>Lectura N°2</i></b>	<b>27</b>
OFICINA REGIONAL DE FAO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, (2003). “Alianzas Productivas: Estudios de Caso”	
<b><i>Lectura N°3</i></b>	<b>28</b>
TOLA JAIME; ENGLER, ALEJANDRA; GONZÁLEZ, CAROLINA; GHEZAN, GRACIELA; VÁSQUEZ, JORGE; SILVA, JOSÉ ANTONIO; ESPINOZA, JOSÉ DE JESÚS; GOTTRET, MARÍA VERÓNICA. (2005). “Guía para la formación de Alianzas Público-Privadas para la Innovación Agrícola y Agroindustrial”; Documento final del Proyecto Alianzas Público-Privadas para la Investigación Agroindustrial. INIAs / BMZ / PROCIs / CIAT / Proyecto ISNAR-IFPRI	



# La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales

## LECTURA N° 1

Gustavo, Schneide; Caporogn, Javier. **Análisis de las empresas apícolas ubicadas en la zona central de Santa Fe, Argentina pertenecientes al programa cambio rural.** INTA Rafaela. Disponible en: <http://rafaela.inta.gov.ar/anuario1999/P135.htm>

El texto trata sobre un estudio realizado en Argentina que tuvo como objetivo analizar el desempeño económico y organizacional de una muestra de organizaciones de apicultores pertenecientes al programa Cambio Rural del INTA, en la zona central de Santa Fe para el ejercicio 1998-1999 y compararlo con el ejercicio precedente. Con ese propósito se analizan una serie de conceptos relacionados con la agregación de valor en empresas de tipo asociativo, la rentabilidad de la producción de la miel de abeja y la adopción de sistemas de certificación de la calidad para diferenciar el producto.

Esta lectura le mostrará como la necesidad de dar mayor valor agregado a la producción y el cumplir con la normativa sanitaria, son entre otros, los elementos que más han motivado a los productores apícolas a formar empresas asociativas.

## LECTURA N° 2

Pulido, N. **La organización: base del éxito en los productores de papa de los Andes-venezolano.** En Agroalimentaria No. 9, diciembre 1999. Universidad de Los Andes, Venezuela. Disponible en: <http://www.condesan.org/memoria/VEN0500.pdf>

El documento presenta un estudio de caso sobre el proceso de organización de los productores de papa de la comunidad de Puerto Llano, en el estado de Mérida en Venezuela, quienes constituyeron una cooperativa y luego integraron una federación de cooperativas, para mejorar sus condiciones de participación en el mercado y superar el aislamiento y abandono por parte de las instituciones gubernamentales.

La lectura de este caso le permitirá conocer con detalle cuales fueron los elementos que motivaron a los productores a organizarse y como fue el proceso de creación de la cooperativa.

---

## LECTURA N° 3

Roa, Z. **Organización y cooperativismo, Un estudio de caso de la cooperativa de rallanderos del Cauca COAPRACAUCA.** Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical, Palmira, Colombia. Disponible en:  
<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/coapracauca.pdf>

Por medio de este estudio se pretende identificar y establecer los principales aspectos que han incidido en el bajo nivel de desarrollo y cohesión organizativa de los productores de yuca y rallanderos del Cauca, específicamente en el caso de la Cooperativa de Rallanderos del Cauca COAPRACAUCA.

Con ese propósito, se hace un análisis de la percepción y conocimiento que tienen los socios, ex socios y no socios de la cooperativa, sobre cooperativismo y participación comunitaria, así como del origen, organización interna de la cooperativa, sus ventajas y limitantes. Además, se identifican los principales problemas de comercialización del almidón de yuca que afectan el buen desarrollo de la cooperativa.

El análisis de este caso ilustra muy bien las debilidades relacionadas con la gestión empresarial y la propia organización de los productores, que enfrentan muchas de las cooperativas agropecuarias y agroindustriales de América Latina.

# Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena

## LECTURA N° 1

Eaton, Charles; Shepherd Andrew W. (2001) **Agricultura por contrato: alianzas para el crecimiento**, FAO, Disponible en <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/agricult/ags/AGSM/contrsp.pdf> [05.07.05]

La agricultura por contrato bien administrada es una forma efectiva de coordinar y promover la producción y la comercialización en la agricultura. Es esencialmente un acuerdo entre partes desiguales: empresas, agencias gubernamentales o empresarios individuales por una parte y agricultores económicamente más débiles por otra. Sin embargo, es un enfoque que puede contribuir a aumentar los ingresos de los agricultores y a generar mayor rentabilidad para todos los vinculados.

Cuando los proyectos se administran en forma organizada y eficiente se reducen los riesgos y la incertidumbre para ambas partes, en comparación con lo que ocurre con la compra y venta de la producción en el mercado abierto. La agricultura por contrato está recibiendo en muchos países un trato especial, ya que la evidencia indica que ella constituye una forma de reducir la incertidumbre para ambas partes. Además, inevitablemente habrá dificultades para sostener una relación si los beneficios se distribuyen sin justicia entre las partes.

Esta lectura, tomada del boletín de servicios agrícolas de la FAO, servirá para reforzar criterios sobre algunas ventajas, desventajas y problemas que surgen de la agricultura por contrato, así como las condiciones claves para que esta alternativa asociativa sea exitosa.

El documento está organizado en las siguientes secciones:

- Introducción
- Capítulo 1. Ventajas y problemas de la agricultura por contrato 9
- Capítulo 2. Condiciones clave para una exitosa agricultura por contrato 31
- Capítulo 3. Clases de agricultura por contrato 49
- Capítulo 4. Los contratos y sus especificaciones 65
- Capítulo 5. Administración del proyecto 95
- Capítulo 6. Seguimiento del desempeño

## LECTURA N° 2

Oficina Regional de FAO para América Latina y El Caribe, (2003) **Alianzas productivas: estudios de caso**, Disponible en: <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/casos.htm> [05.07.05]

A través de la lectura de estos estudios de caso sobre alianzas productivas se dan a conocer diversas formas para articular distintos actores, así como diferentes modelos de organización de productores y sus formas de vinculación con empresas agroindustriales, esquemas que favorecen el desarrollo de alianzas productivas.

Los casos más relevantes, de los 18 presentados, que se sugiere que se lea y analice son:

- La producción de pasta de ají para exportación en el Valle del Cauca, Colombia, en la que participan la Corporación para el Desarrollo de Versalles (CORPOVERSALLES) y la Asociación de Productores y Comercializadores Agrícolas de Atuncela (ASOPROCAT). Se analiza el desarrollo de cadenas productivas y la aplicación de estrategias de alianza, así como la participación de pequeños productores en dos experiencias. La primera se desarrolla en una región con alto grado de organización y capital social, aunque con grandes limitaciones en producción, y la segunda tiene lugar en una región con escasos grados de organización, poco capital social y con más capacidades en cuanto a medios de producción.
- 
- La exportación de espárragos por parte de AGRIGUNGA Cia. Ltda. Santa Elena, Ecuador que analiza un proyecto exitoso agroindustrial orientado al mercado internacional de espárragos frescos, la forma como esta estructurada la empresa y el funcionamiento de la misma cuyo propósito central es generar utilidades para los socios, mediante una alianza estratégica entre productores, agroindustria, comunidad y ONGs.

---

## LECTURA N° 3

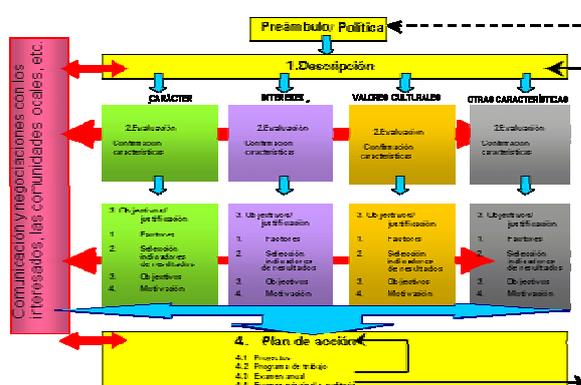
Tola Jaime; Engler, Alejandra; González, Carolina; Ghezan, Graciela; Vásquez, Jorge; Silva, José Antonio; Espinoza, José de Jesús; Gottret, María Verónica. (2005) **Guía para la formación de Alianzas Público-Privadas para la Innovación Agrícola y Agroindustrial**; Documento final del Proyecto Alianzas Público-Privadas para la Investigación Agroindustrial. INIAs / BMZ / PROCIs / CIAT / Proyecto ISNAR-IFPRI

Este documento tiene su origen en las experiencias adquiridas por el proyecto “Alianzas Público-Privadas para la Investigación Agroindustrial” –APP-, el mismo que fue desarrollado por un equipo de especialistas de instituciones de investigación agrícola de la región y el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR siglas en inglés), ahora convertido en una división del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI, por sus siglas en Inglés), en el período 2002-2004. El proyecto APP incursionó en la temática de las alianzas público-privadas en tres componentes: a) capacitación y difusión sobre cómo construir alianzas; b) estudios de casos de alianzas en los temas de financiamiento, funcionamiento y aspectos legales, desarrollados en Chile, Colombia, Argentina Uruguay, México y Venezuela y un análisis cruzado de 124 casos de alianzas y c) estudios sobre el proceso de construcción de alianzas llevados a cabo en Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Costa Rica y El Salvador.

Los resultados de la investigación efectuada, tanto en alianzas constituidas como en las fases de facilitación desarrolladas para crearlas, constituyen la base de una guía de múltiples alternativas de cómo deben ser los procesos participativos que pretenden encontrar, primero consensos y luego integrar el conjunto de voluntades para marchar hacia objetivos definidos, cuyo cumplimiento demanda algún sacrificio de los intereses individuales de los socios.

Esta lectura le permitirá ampliar sus conocimientos en relación las alianzas entre el sector público y el privado y sobre la experiencia de este tipo de relacionamiento, especialmente en el área tecnológica y las ventajas de trabajar de esta manera.

## PLANIFICACIÓN APLICADA A EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES



Resúmenes y comentarios de lecturas

En blanco

## ÍNDICE DE LECTURAS

	Págs.
<b>Primera Unidad. El conocimiento del mercado como base para la planificación</b>	<b>33</b>
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>33</b>
RODRÍGUEZ, D. 2004. "Tendencias en el consumo de alimentos y evolución de las ventas al detalle en el continente americano". IICA. Revista Intercambio, Unidad de Políticas y Negociaciones Comerciales	
<b><i>Lectura N°2</i></b>	<b>33</b>
Amy Cortese (The New York Times) "EE.UU.: surge un nuevo consumidor, que sólo compra productos sanos y ecológicos".	
<b><i>Lectura N°3</i></b>	<b>34</b>
FAO (1997). Investigación de las actitudes del consumidor frente a los productos. En: Estudio de mercados agroindustriales, Cap. 3.	
<b><i>Lectura N°4</i></b>	<b>40</b>
OSTERTAG, C. (2002). "Factores claves de éxito de una Agroindustria rural: el caso de la Asociación de Producción y Mercadeo para la Educación" –ASPROME-, Cali, Colombia. FAO, Santiago de Chile	
<b>Segunda Unidad. Planificación: elemento indispensable para alcanzar la competitividad</b>	<b>41</b>
<b><i>Lectura N°1</i></b>	<b>41</b>
AZOFEIFA, ROBERTO (2001). "FUFUMRAMA: Organización de mujeres productoras de mariposas en cautiverio en Costa Rica", Programa de Agricultura Conservacionista, San José, Costa Rica	
<b><i>Lectura N°2</i></b>	<b>43</b>
SARACHE, WILLIAM (1999). "El proceso de planificación, programación y control de la producción. Una aproximación teórica y conceptual". Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.	
<b><i>Lectura N°3</i></b>	<b>43</b>
CABRERA LILIANA. "Planeación, Estrategias y Tácticas"	

En blanco

# El conocimiento del mercado como base para la planificación

## LECTURA N° 1

Rodríguez, D. 2004. **Tendencias en el consumo de alimentos y evolución de las ventas al detalle en el continente americano.** IICA. Revista Intercambio, Unidad de Políticas y Negociaciones Comerciales. Disponible en: [www.infoagro.net/comercio/intercambio/tendencias.pdf](http://www.infoagro.net/comercio/intercambio/tendencias.pdf)

El artículo da a conocer, en su primera parte, las principales tendencias en el consumo de alimentos en el continente americano, las cuales agrupa en tres grandes categorías: conveniencia, preocupación por la salud, y productos especializados o diferenciados. Dentro de este último grupo, describe el comportamiento de algunos nichos de mercado, por ejemplo, el de los productos orgánicos, el del mercado étnico y el del comercio justo.

En la segunda parte, analiza la evolución de las ventas al detalle, destacando el auge de los supermercados facilitado por la concentración de la población en grandes urbes.

El estudio de este artículo le ayudará a entender la importancia de analizar las tendencias en los hábitos de consumo, para ofrecer los productos que el mercado demanda y también, participar en los circuitos modernos de distribución de alimentos.

## LECTURA N° 2

Amy Cortese (The New York Times). **EE.UU.: surge un "nuevo" consumidor, que sólo compra productos sanos y ecológicos.** Traducción de Claudia Martínez. Publicado en el Periódico Clarín, Argentina, 19 de agosto de 2003.

En este artículo se describe un nuevo nicho surgido en Los Estados Unidos, compuesto por consumidores que solamente quieren comprar productos sanos y ecológicos. Aporta cifras que demuestran su tamaño y crecimiento, así como el interés de las grandes compañías por atender las necesidades de estos consumidores.

Esta lectura le ayudará a ampliar los conocimientos sobre el concepto de nichos de mercado y a comprender el potencial que muestran algunos de ellos.

### Desarrollo de la lectura

Existe una definición para los consumidores preocupados por el medio ambiente, que pretenden que la fabricación de los productos que compran no ocasione daños al sistema ecológico ni abuse del trabajo infantil ni la mano de obra barata. En los Estados Unidos, donde este perfil crece y crece si parar, se los llama "Lohas", acrónimo que, en inglés, significa "estilo de vida sano y tolerable". La palabra fue acuñada hace algunos años por un grupo de expertos en marketing que intentaba definir lo que parecía ser una creciente oportunidad de venta para los productos y los servicios ecológicos que naturalmente seducen a estos consumidores.

Tal vez sea el mercado más grande que se haya visto hasta ahora, ya que abarca desde los alimentos orgánicos, los electrodomésticos de bajo consumo y los paneles solares hasta la medicina alternativa, el yoga y el ecoturismo. En conjunto, en el año 2000, en los EE.UU., estos productos representaron un mercado de 230.000 millones de dólares, cifra que se mantiene estable. El Natural Marketing Institute, una firma de investigación de Pasadena, EE.UU., calculó que una tercera parte de la población (68 millones de norteamericanos), son “consumidores Lohas”; es decir, que a la hora de comprar, tienen en cuenta al medio ambiente.

El 90 por ciento de los consumidores Lohas prefiere comprarle a las empresas que comparten sus valores y muchos de ellos parecen estar dispuestos, incluso, a pagar un poco más a cambio de productos y servicios “sustentables”. Por supuesto, existen los observadores para los que no existe ningún mercado Lohas. “Se viene hablando de este nuevo fenómeno desde hace 15 años y todavía estamos esperando la ola de cambios que haga del mundo un lugar mejor. Pero lo único que cambió es que tenemos un acrónimo”, dijo Joel Makower, del sitio [www.greenbiz.com](http://www.greenbiz.com), que registra la relación entre los negocios y el medio ambiente.

En realidad, hay una brecha entre lo que los consumidores dicen que compran y lo que confirman las planillas de ventas. Por ejemplo, en un estudio del Natural Marketing Institute el 40 por ciento de los norteamericanos encuestados dijo haber comprado bebidas y alimentos orgánicos, cuando sólo el 2 por ciento, de los 600 mil millones de dólares que se gastan en alimentos y bebidas en los EE.UU. proviene de ese segmento. Ceben Frec, del Instituto, atribuye la brecha a que, si bien los consumidores basan algunas decisiones en los valores, la conveniencia y el precio también tercian, y mucho.

De todas maneras, no hay dudas de que algunos segmentos de Lohas están en expansión. En el 2002, en los EE.UU., las ventas de productos naturales representaron 36 mil millones de dólares, más del doble de los 14.800 millones que sumaron en 1998. Paúl Ray, de la encuestadora American Lives, dice que existe una subcultura emergente conformada por unas 50 millones de personas, a la que llama creativos culturales, que son conscientes de las cuestiones sociales, están dispuestas a mejorar sus comunidades y a traducir sus valores en acción. Estas personas tienden a superponerse, claro, con los consumidores Lohas.

En una reciente Conferencia de Tendencias del Mercado Lohas, realizada en Colorado, asistieron 450 personas. Si bien la mayoría de las empresas representadas eran pequeñas o estaban claramente identificadas con el estilo de vida sano, también había grandes corporaciones ajenas al nuevo mercado. Sheri Shapiro, subgerente de marketing del vehículo “Escape”, que fabrica Ford, viajó a Colorado para aprender algo sobre el consumidor Lohas. Razones no le faltaron: mientras investigaba clientes potenciales para una versión híbrida de la camioneta, todo el tiempo surgía el término Lohas.

“No sabíamos realmente qué era, así que cuando oí hablar de la conferencia, decidí asistir. Los valores y las actitudes de los consumidores Lohas coincidían con nuestra propia investigación,” explicó Shapiro. Las grandes corporaciones que empiezan a introducir productos “amigos del medio ambiente” o que adquieren marcas orgánicas para complementar sus líneas masivas suelen incursionar en un terreno que no les resulta familiar. “Las compañías se dan cuenta de que están ante un consumidor diferente y que las estrategias de venta convencionales no dan resultado. Están tratando de entender a este nuevo tipo de consumidor”, dijo Ray.

---

## LECTURA N° 3

Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO). 1997. **Estudio de mercados agroindustriales (Cap. 3 Investigación de las actitudes del consumidor frente a los productos).**

El siguiente texto presenta una guía sencilla de cómo realizar encuestas directas a consumidores. Ofrece sugerencias sobre cómo diseñar la encuesta, la aplicación de técnicas de muestreo y la elaboración de los cuestionarios.

## Desarrollo de la lectura

### Encuestas de opinión de los consumidores

Las encuestas de opinión de los consumidores se usan para determinar:

- *quién compra ciertos productos y dónde los compra.* Es necesario decidir en dónde se van a vender los productos. Algunos pueden ser adquiridos por casi todo el mundo en casi cualquier tienda. Otros, sin embargo, sólo pueden ser comprados por la gente más pudiente que tiende a vivir en determinadas zonas de la ciudad. En este caso, es preciso asegurarse de que los productos se vendan en las tiendas de esas zonas. Tal como se indicó en el Capítulo 2, mucha de esta información puede obtenerse con las entrevistas que se hagan a los minoristas, pero entrevistar a los consumidores puede permitir hacer una doble revisión de la información conseguida;
- *qué piensa la gente de los productos de la competencia.* ¿Qué piensan sobre los productos que van a competir con los que se ofrecen? ¿Qué tienen de bueno; qué tienen de malo? ¿Qué piensa la gente sobre el empaque? ¿Qué tan importante es el precio en las decisiones de la gente cuando va a comprar? ¿Varían las actitudes de la gente frente a las distintas características de los productos de acuerdo con sus ingresos, con el lugar en donde viven, y en donde compran?
- *cómo compra la gente los productos de la competencia.* ¿Qué tamaño prefieren? ¿Hacen compras con regularidad o sólo en ocasiones especiales? En este caso, ¿en cuáles? Esta información es importante porque permite planear la producción y programar los despachos. Por ejemplo, en el caso de un producto claramente perecedero como el yogur, si la gente lo compra para consumirlo en el fin de semana será prudente abastecer las tiendas los días jueves o viernes y nunca en lunes por la mañana. Algunos productos pueden ser adquiridos en especial para días festivos y fiestas religiosas y ello exigirá organizar los despachos de forma que se ajusten a tales períodos de alta demanda.

Los cuestionarios para los consumidores se usan principalmente cuando el tipo de producto que se va a vender ya está bien posicionado en el mercado. Si la gente nunca ha probado ni usado la clase de producto que se planea producir, será difícil para ella responder a las preguntas que se le hagan sobre el mismo. Para un producto con el que la mayor parte de la gente esté familiarizada, tal como jugo o mermelada, es relativamente fácil hacer las preguntas y obtener información útil.

### Realización de una encuesta

Antes de llevar a cabo una encuesta de consumidores potenciales es necesario decidir a quién se va a encuestar y cómo se va a llevar a cabo la encuesta. Si se decide usar cuestionarios, también es necesario diseñar los mismos de forma tal que provean la información que se necesita.

En países desarrollados se hace frecuente uso de las entrevistas por teléfono. Sin embargo, esto rara vez es adecuado para países en desarrollo. Normalmente se tiene que entrevistar personalmente a los consumidores, bien en forma individual o como miembros de un grupo. Para procesadores pequeños y medianos posiblemente es más fácil hacer entrevistas individuales que prepararse para agrupar gente, lo que generalmente es más difícil. Este capítulo se concentrará en entrevistas individuales, si bien se puede pensar en invitar grupos de personas para que asistan a reuniones en las cuales se puedan analizar las actitudes hacia los productos de los competidores. Estos grupos también pueden ser aprovechados para analizar posibles «marcas» para los productos propios (ver Capítulo 6).

Evidentemente, no es posible entrevistar a todos los clientes potenciales. Por esta razón, será necesario tomar una muestra. El tema del muestreo es bastante complejo y objeto de mucho debate entre los profesionales de la investigación de mercados. Para organizaciones pequeñas es suficiente observar unas pocas reglas básicas:

- haga las entrevistas en forma sistemática;
- haga las entrevistas en una localidad que sea relevante;
- use técnicas simples de muestreo;
- limite las entrevistas a clientes potenciales;
- estratifique;
- reduzca al mínimo los costos.

***Asegúrese de hacer las entrevistas en forma sistemática.*** Pararse en la calle o en una plaza de mercado y hablarle a la gente que se ve allí puede producir resultados sesgados. Por ejemplo, si el entrevistador es un hombre, puede preferir entrevistar a las mujeres más atractivas; al contrario, una mujer puede inclinarse a entrevistar a los hombres más guapos. Probablemente ninguno de los dos enfoques pueda dar una visión precisa sobre la opinión de la gente acerca del producto que se planea producir. Es necesario decidir con anticipación cómo se seleccionará la gente que se va a entrevistar, usando sencillas técnicas de muestreo (ver abajo).

***Haga las entrevistas en una localidad que sea representativa.*** Si no se tiene idea acerca de dónde será posible vender el producto, entonces es probable que se necesite hacer una encuesta al azar de toda la población en una zona particular. Sin embargo, si se planea vender el producto a través de supermercados puede ser buena idea entrevistar a las personas cuando salen de éstos.

***Use técnicas simples de muestreo.*** El método más simple consiste en entrevistar en forma estructurada a la gente. Por ejemplo, si se decide entrevistar el diez por ciento de toda la gente que sale de un supermercado en un día determinado, entonces se podría entrevistar al primero que sale, al undécimo, al vigésimo primero, al trigésimo primero, etc. Esta técnica elimina el posible sesgo que puede causar el entrevistador al decidir entrevistar a una persona sólo porque le parece simpática o porque luce amable y dispuesta a cooperar. Sin embargo, el problema con este método es que es difícil entrevistar a alguien y al mismo tiempo contar la gente que sale de la tienda, lo que puede exigir emplear dos entrevistadores.

***Límite las entrevistas a clientes potenciales.*** Las entrevistas deben concentrarse en la gente que se percibe como más dada a comprar los productos de nuestro interés. Por ejemplo, es probable que la mayor parte de las compras de helados de chupete sean hechas por niños (deben confirmarse las ideas que se tengan acerca de los clientes potenciales hablando previamente con los tenderos) o por los padres para sus niños. Es más útil entrevistar niños, solos o con sus padres, cuando ellos salen de la tienda. Más obvio aún, como es poco probable que los niños compren cerveza, es poco útil entrevistarlos sobre cerveza. En los ejemplos anteriores, por tanto, debería entrevistarse cada décimo niño acerca de los helados de chupete y cada décimo adulto sobre la cerveza.

***Muestras estratificadas.*** Supóngase que se entrevista a cada décimo niño que sale de un supermercado con el fin de hacerle preguntas acerca de los helados de chupete. Al final del día se tendrá que se han entrevistado quince niñas y cinco niños. Puede haber razones para esto que nada tienen que ver con los helados. Por ejemplo, puede ser que la tienda esté en la vecindad de una escuela de niñas o que los padres acostumbren pedir a sus hijas que les hagan compras (es posible que las niñas vayan a la tienda a comprar otros artículos). Sin embargo, es probable que una muestra de quince niñas y cinco niños no sea representativa de todos los niños que compran en todas las tiendas en donde se pueden vender los helados. Este problema puede superarse tomando una muestra estratificada en la cual se planea entrevistar diez niñas y diez niños. Se empieza entrevistando cada décimo infante hasta cuando se haya conversado con diez niñas. Hecho esto, se entrevistan únicamente niños. Otras formas de estratificar incluyen edad e ingresos. Por ejemplo, se puede hacer una ulterior estratificación de la muestra de niños planeando entrevistar cinco niños y cinco niñas menores de once años y cinco de cada grupo de edad superior a los once años.

**Reduzca al mínimo los costos.** La cantidad de investigación que podremos hacer sobre el consumidor está, por supuesto, relacionada con el tamaño esperado del negocio. El número de entrevistas que se necesita hacer dependerá de qué tan grande es el área que se pretende abastecer y de la cantidad de dinero y tiempo que se puede permitir en entrevistas. Es claro que si el producto no es comprado por mucha gente será necesario hacer más entrevistas que en el caso en que el producto es adquirido por mucha gente. Por ejemplo, si se entrevistan cincuenta personas quizá se encuentre que casi todas comen pan y que solamente diez toman yogur. Después de un tiempo, se descubrirá que no es mucha la información útil que se va a obtener haciendo más entrevistas y que es el momento de detenerse. Entrevistar gente en un lugar público es más eficiente en términos de costo que visitarlos en sus hogares, pero si se requiere hacer bastantes preguntas las entrevistas en los hogares son más indicadas (es poco probable que la gente quiera permanecer de pie en la calle respondiendo preguntas por más de unos pocos minutos). El muestreo al azar de la gente de acuerdo con sus direcciones es oneroso por los costos que representa ir de un hogar a otro. Las entrevistas pueden concentrarse en pocas zonas escogidas al azar (es decir, muestreo por conglomerados) o se pueden hacer entrevistas sólo en aquellas partes de la ciudad en donde se crea que será posible vender el producto.

### **Diseño de los cuestionarios**

Éste debe ser diseñado en forma tal que la información que se obtenga de cada entrevista pueda ser comparada con otras y que buena parte de ella pueda presentarse en forma de cuadros de datos. Si se está planeando un pequeño negocio y el propietario de este es el encargado de hacer las entrevistas, de todas maneras es necesario preparar una guía. Si se va a emplear gente para hacer las entrevistas, estas personas deben recibir un cuestionario muy claro con instrucciones para hacer las preguntas de forma que correspondan de la manera más exacta posible a como están escritas. El cuestionario debe ser claro y fácil de entender, así como tan breve como sea posible. Aparte de unas pocas preguntas iniciales de cortesía, no debe contener interrogantes que no sean útiles para la planeación del negocio.

En la planeación del cuestionario es necesario:

- decidir sobre la información requerida (ver comentario anterior);
- decidir a quién se desea entrevistar (ver comentario anterior);
- decidir sobre las preguntas y su redacción;
- ordenar las preguntas en forma razonable;
- revisar la extensión del cuestionario;
- ensayar previamente el uso del cuestionario.

Las clases de preguntas que se pueden hacer incluyen:

- preguntas introductorias;
- preguntas cerradas;
- preguntas de selección múltiple;
- preguntas con varias opciones;
- preguntas abiertas;
- combinación de preguntas abiertas y de selección múltiple.

*Preguntas introductorias.* Son preguntas de cortesía que se hacen al comienzo para dar confianza a la persona que se va a entrevistar. Por ejemplo ...

*«Estamos haciendo una investigación acerca de los jugos de frutas que la gente desea comprar. ¿Tendría inconveniente en ayudarnos respondiendo unas pocas preguntas?»*

*Preguntas cerradas.* Estas preguntas tienen como respuesta un «sí» o un «no» y pueden ser usadas para establecer aspectos básicos. Por ejemplo ...

«¿Bebe usted jugo de naranja?»

*Preguntas de selección múltiple.* Exigen que la persona entrevistada escoja una respuesta de una lista de posibles respuestas que se han seleccionado previamente. Por ejemplo, la pregunta ...

«¿Con qué frecuencia compra jugo de naranja?»

permite varias respuestas, entre las cuales están ...

- más de una vez por semana
- aproximadamente una vez por semana
- una o dos veces al mes
- menos de una vez al mes

o se puede preguntar ...

¿Cuál jugo de naranja le gusta más?

- Jugo ABC
- Jugo XYZ
- Jugo Don José

*Preguntas con varias opciones.* Estas son un tipo preguntas de selección múltiple en que las personas entrevistadas pueden dar respuestas enmarcadas en una escala de posibilidades, tales como ...

horrible malo bueno muy bueno fantástico

- 
- 
- 
- 
- 

Es posible pedir a la gente que clasifique la importancia de una característica del producto. Por ejemplo ...

«El contenido de azúcar en el jugo de frutas es para mí»

sumamente importante muy importante importante no muy importante nada importante

- 
- 
- 
- 
- 

Otros enfoques pueden incluir...

«El jugo ABC es»

excelente muy bueno bueno regular malo

- 
- 
- 
- 
- 

O ...

«El jugo ABC es mejor que el jugo Don José»

firmemente de acuerdo de acuerdo ni de acuerdo ni en desacuerdo en desacuerdo firmemente en desacuerdo

- 
- 
- 
- 
-

**Nota:** Las preguntas de selección múltiple tienen la ventaja de que simplifican el análisis estadístico del cuestionario. Tienen la desventaja de que obligan a la gente a dar respuestas que quizás realmente no quieren dar. Por ejemplo, para responder la pregunta sobre cuál jugo se prefiere algunas personas pueden querer decir «Me gusta el jugo ABC, lo mismo que el jugo Don José, pero el jugo XYZ es horrible» (En este caso el problema puede evitarse cambiando la pregunta por «¿cuál de los siguientes jugos le gusta?», aunque, por supuesto, la información obtenida no será exactamente la misma.)

*Preguntas abiertas.* Estas son preguntas en las que el entrevistador escribe la respuesta que da quien responde. Es difícil hacer un análisis estadístico de las respuestas a tales preguntas pero ellas pueden suministrar información útil, por ejemplo, revelando aspectos sobre los cuales no se había pensado antes.

*Combinación de preguntas abiertas y de selección múltiple.* Estas preguntas se parecen a las de selección múltiple pero tienen un espacio en blanco para una respuesta no prevista al momento de diseñar el cuestionario. Por ejemplo, puede suceder que haya respuestas a la pregunta distintas a las anotadas en la lista:

«¿Cuál es la razón por la cual compra jugo ABC?»

- \_\_\_ el sabor
- \_\_\_ el precio
- \_\_\_ el empaque
- \_\_\_ el prestigio de la compañía ABC
- otras ***les gusta a mis hijos***

Es necesario que el cuestionario siga una secuencia lógica. Por ejemplo, antes de preguntarle a la gente qué clase de jugo compra se necesita establecer si en realidad la gente compra jugo de frutas. La secuencia lógica es la siguiente ...

1. ¿Bebe usted jugo de frutas?
2. ¿Qué marca de jugo de frutas consume normalmente?
3. ¿Qué es lo que le gusta de esta marca?
4. ¿Qué le haría considerar comprar una marca diferente?

... comparativamente, la secuencia siguiente no es lógica y es más difícil de manejar ...

1. ¿Qué le haría considerar comprar una marca de jugo de fruta diferente a la que compra actualmente?
2. ¿Qué le gusta de la marca que consume normalmente?
3. ¿Qué marca consume normalmente?

Una vez que se ha diseñado el cuestionario es preciso ensayarlo primero con algunos amigos. ¿Entienden ellos las preguntas? ¿Pueden responder las preguntas sin dificultad? ¿Estarian dispuestos a permanecer de pie durante el tiempo que toma responder las preguntas? Una vez se haya hecho esta prueba con amigos, el cuestionario debe corregirse, si es necesario, antes de decidirse a ponerlo en práctica en un mercado o en las afueras de una tienda.

---

## LECTURA N° 4

Ostertag, C. (2002). **Factores claves de éxito de una agroindustria rural: el caso de la Asociación de Producción y Mercadeo para la Educación –ASPROME-**, Cali, Colombia. FAO, Santiago de Chile

Este documento analiza el caso de ASPROME, organización de segundo nivel localizada en Valle del Cauca – Colombia. Muestra como se constituyó esta asociación y como se insertó en los nichos de mercado orgánico y de nostalgia. El estudio realiza una evaluación del desempeño económico-productivo de la organización tendiente a establecer su competitividad.

Con esta lectura usted podrá reforzar diferentes conceptos estudiados en los manuales, tales como: la organización de productores, la investigación de mercados y el desarrollo de estrategias para alcanzar rentabilidad y competitividad en una empresa asociativa rural.

# Planificación: elemento indispensable para alcanzar la competitividad

## LECTURA N° 1

Azofeifa, Roberto. (2001). **FUFUMRAMA: Organización de mujeres productoras de mariposas en cautiverio en Costa Rica Disponible en <http://www.fidamerica.cl/mercados/documentos/mariposascostarica1.pdf> [05.07.05]**

Este caso muestra como un grupo de mujeres productoras de mariposas en Costa Rica ven la necesidad de planificar su producción para cumplir con exigencias de mercados más grandes y adaptar esta actividad a otras, considerando elementos de género.

El documento analiza algunos puntos importantes sobre la planificación aplicada a la producción de seres vivos, que aunque no se podrían replicar estrictamente para el caso de cultivos, si sería posible aplicarlo en la producción pecuaria.

Esta lectura le permitirá reforzar sus criterios sobre la importancia de una buena planificación para poder cumplir con pedidos sobre todo en épocas altas de despachos.

### Desarrollo de la lectura <sup>1</sup>

Un pequeño grupo de mujeres de la comunidad de Caño Negro, a orillas de la laguna del mismo nombre, tenía desde 1987 un mariposario para la elaboración de artesanías de alas de mariposa, las que se vendían a los turistas visitantes.

En un momento dado, varias mujeres decidieron unirse en grupos por comunidad y trabajar en la cría de mariposas en cautiverio. Se conformaron cinco grupos de siete a 12 mujeres y cada uno por separado llevó a cabo su propia dinámica organizativa y de gestión de recursos para consolidar el proyecto.

La motivación de las mujeres impulsó a dos extensionistas para investigar sobre otras posibilidades para diversificar los productos de la cría de mariposas. De esta forma nació la idea de producir crisálidas para la exportación. Una vez conocidas las potencialidades de este negocio, los extensionistas motivaron al PPZN para ofrecer crédito a los grupos interesados y gestionaron la alianza con un biólogo experimentado en la cría y comercialización de las mariposas.

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

Después de este aprendizaje básico comenzó la producción. Fue un inicio muy duro, pero a pesar de todo siempre hubo un gran interés en las mujeres y los extensionistas. Para la comercialización, los técnicos se encargaron del contacto con los compradores. Sobre la base de la previsión de ventas hacían la asignación de cuotas y especies a cada uno de los grupos.

<sup>1</sup> Adaptado de: Azofeifa Roberto, Programa de Agricultura Conservacionista, [razof@ns.mag.go.cr](mailto:razof@ns.mag.go.cr)

Una vez por semana cada grupo hacía un envío de crisálidas (200 con un valor aproximado a US\$ 1 cada una) a la Agencia de Extensión ubicada en el centro de población de Upala, donde una de las mujeres especializada en el reconocimiento de las especies y estadios de las pupas, hacía la clasificación y el empaque. Posteriormente, el envío seleccionado y empacado en cajas plásticas con embalaje de algodón, viajaba en autobús hasta la terminal en San José (capital de Costa Rica), donde el paquete era retirado por el comprador.

El proceso de comercialización, originó nuevas enseñanzas que llevaron a una especialización en la producción, la clasificación, el empaque y el envío y a una reorganización de los grupos. En el ámbito de cada uno, se originaron conflictos: algunas mujeres no cumplían con sus tareas de la manera acordada, había desmotivación debido a que los ingresos no llenaban las expectativas y dudas generadas en el rechazo sin explicación de crisálidas por parte del comprador, además falta de experiencia en la administración y distribución de los ingresos.

A partir de estos conflictos, se tomaron las siguientes decisiones:

- Cada grupo se especializa en determinadas especies.
- El mariposario colectivo, bajo la responsabilidad de todos los miembros del grupo, se dedica al mantenimiento y reproducción de mariposas y plantas hospederas.
- En forma colectiva, se distribuye cuota de producción y especies que le corresponde a cada grupo.
- Cada mujer recolecta huevos del mariposario grupal o áreas externas, y desarrolla larvas y plantas hospederas en forma individual.

En 1997 los grupos decidieron conformar una organización de segundo nivel, para que se encargara de la comercialización y consolidación de una imagen ante el mercado y de las relaciones con instituciones de cooperación, nacionales e internacionales. Le dieron el nombre FUFUMRAMA, palabra del dialecto de los indígenas Maleku, habitantes de la zona, que significa “mujer productora de mariposas”.

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

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

FUFUMRAMA cuenta con instalaciones construidas en un terreno donado por la Municipalidad de Upala en el centro de población y con el aporte de US\$ 30.000 de la Cooperación Española. La infraestructura consta de un edificio utilizado como centro de acopio, un salón para reuniones y eventos de capacitación, una sala de exhibición de artesanías (aun no está en funcionamiento), cocina, baños y bodega. Además, se cuenta con un mariposario para fines turísticos, el cual está en proceso de equipamiento.

La organización se encarga de la programación de las ventas y la distribución de cuotas de producción a cada uno de los grupos, de acuerdo con las especies que el comprador solicite, así como de la clasificación, empaque y envío de las crisálidas. Por este trabajo se descuenta un 30% del precio pagado en cada entrega.

No obstante lo anterior, los mayores retos siguen estando en el campo administrativo a nivel de FUFUMRAMA y en la planificación de la producción por parte de cada grupo. Es por esto que en el seno de la junta directiva de FUFUMRAMA se han generado algunas recomendaciones:

- Elaborar, con la participación de los grupos, un programa de producción anual, el cual se debe revisar constantemente.
- Mantener una comunicación constante entre la organización y los grupos.

- Realizar talleres de evaluación y planificación dos meses antes del inicio de la época de alta demanda.
- Mantener informados a los grupos, sobre los costos fijos y variables del proceso de acopio, clasificación, empaque y envío de crisálidas.

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

---

## LECTURA N° 2

Sarache, William (1999). **El proceso de planificación, programación y control de la producción. Una aproximación teórica y conceptual, Universidad Nacional de Colombia.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/propla/propla.shtml> [19.07.05]

Son variados y similares los enfoques que con respecto al proceso de planificación, programación y control de la producción han sido tratados por diversos autores. En esta monografía se resaltan diversos aspectos desde el punto de vista de varios autores, tales como:

1. Planificación estratégica o a largo plazo.
2. Planificación agregada o a medio plazo.
3. Programación maestra.
4. Programación de componentes.
5. Ejecución y control.

Además ofrece cuadros explicativos sobre las consideraciones que deberían hacerse para una correcta planificación de la producción.

Esta lectura le permitirá ampliar su conocimiento sobre el tema de planificación de la producción a nivel de finca y de la agroindustria y las herramientas existentes para la planificación agregada.

---

## LECTURA N° 3

Cabrera Liliana (1999). **Planeación, Estrategias y Tácticas.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml> [19.07.05]

Esta lectura le permitirá ampliar sus conocimientos sobre tipos de planificación, alcances y niveles en los que se toman decisiones. Asimismo analiza diferentes indicadores de gestión que le permitirán evaluar si la planificación ha sido eficiente y la importancia de un buen flujo de comunicación.

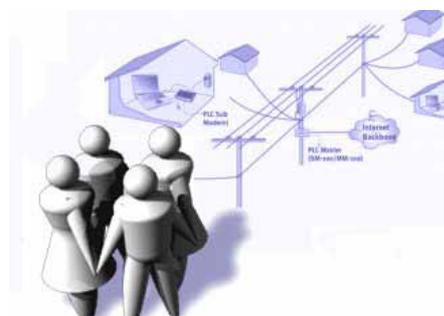
El documento se encuentra dividido en cinco partes que tratan sobre:

1. Diseño Organizacional
2. Tipos de planeación
3. Comunicación.
4. Indicadores de Gestión
5. Criterios

En blanco

## POSTCOSECHA Y SERVICIOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

---



# Resúmenes y comentarios de lecturas

**En blanco**

## ÍNDICE DE LECTURAS

Págs.

### **Primera Unidad. Poscosecha y distribución**

#### ***Lectura N°1***

EURO HANDELS INSTITUTE, EUROPEAN ASSOCIATION OF FRESH PRODUCE IMPORTERS, EURO RETAILER PRODUCE WORKING GROUP, EUROPEAN UNIÓN OF THE FRUIT AND VEGETABLE WHOLESALE, IMPORT AND EXPORT TRADE, SOUTHERN HEMISPHERE ASSOCIATION OF FRESH FRUIT EXPORTERS, (2003). “Normas de trazabilidad para productos frescos”

#### ***Lectura N°2***

LIZANO, MEDARDO; MEJIA, MANUEL (2004) . “Requisitos fitosanitarios para la exportación de frutas y vegetales frescos de El Salvador a los Estados Unidos”

#### ***Lectura N°3***

POLIT, PABLO. “Manejo poscosecha de productos hortofrutícolas en fresco”, Departamento de Ciencia de los Alimentos y Biotecnología Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

#### ***Lectura N°4***

MAUL, FERNANDO (2002). “Estudio de adecuación de una planta de empaque de piña en la Hacienda La Colina, Santa Ana, El Salvador”, IICA, MAG, Programa Nacional de Frutas, San Salvador.

#### ***Lectura N°5***

OPERTTI, JUAN. “Introducción a la gestión logística”, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.

### **Segunda Unidad. La calidad como elemento de diferenciación en los mercados**

#### ***Lectura N°1***

FAO RLC (2004). “Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). En búsqueda de la sostenibilidad, competitividad y seguridad alimentaria”. Conferencia electrónica, 19 de julio - 9 de agosto de 2004

#### ***Lectura N°2***

SAGARPA (2003). “Manual de almacenamiento y transporte de frutas y hortalizas frescas en materia de inocuidad”. Guía para el Productor-Empacador, México

#### ***Lectura N°3***

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS CENTROS PARA EL CONTROL Y LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES (1998). “ Guía para reducir al mínimo el riesgo microbiano en los alimentos, en el caso de frutas y vegetales

### **Tercera Unidad: El aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación NTIC's**

#### ***Lectura N°1***

PIQUERAS, J.M. et al. “Comercio Electrónico entre Empresas en el Sector Agroalimentario. Una óptica desde la oferta agraria de frutas y hortalizas”. Universitat deValencia .

#### ***Lectura No 2***

ESPINDOLA, DANIEL, 2005, "TICs en la extensión rural: nuevas oportunidades". Artículo publicado en el número 1 de la Revista Electrónica ReDes

***Lectura No. 3***

URIBE, M; SANTOS, I; SEPULVEDA, W. Génesis, una alternativa de apoyo al desarrollo agroempresarial rural. Corporación Bucaramanga Emprendedora - CBE.

## Poscosecha y distribución

### LECTURA N° 1

Euro Handels Institute, European Association of Fresh Produce Importers, Euro Retailer Produce Working Group, European Unión of the Fruit and Vegetable Wholesale, Import and Export Trade, Southern Hemisphere Association of Fresh Fruit Exporters, (2003) **Normas de Trazabilidad para Productos Frescos**. Disponible en <http://www.infoagro.com/hortalizas/trazabilidad.htm> [05.07.05]

Esta lectura muestra como la seguridad del consumidor se ha convertido en una de las cuestiones más críticas y prioritarias de la cadena de abastecimiento alimentaria. En el documento se demuestra como un sistema de trazabilidad efectivo y de costo eficiente, puede señalar con precisión un problema, dentro de una región específica, lugar de embalaje, grupo de productores, productor o incluso un área, dentro de un grupo de producción. Al reducir el potencial campo de acción de un problema, se actúa de conformidad a los requisitos legales, y se puede reducir el impacto económico negativo sobre los integrantes de la cadena de abastecimiento, los que no son responsables de que todo esto suceda.

El documento está estructurado de la siguiente manera:

1. Introducción
2. Modelo de trazabilidad de la cadena de abastecimiento de productos frescos
3. Herramientas de trazabilidad EAN-UCC
4. Normas de trazabilidad de productos frescos

Con esta lectura usted ampliará sus conocimientos sobre distintos modelos de trazabilidad y podrá conocer herramientas para poder implementar el sistema y algunas normas.

### LECTURA N° 2

Lizano, Medardo; Mejia, Manuel (2004) Chemonics International Inc. **Requisitos fitosanitarios para la exportación de frutas y vegetales frescos de El Salvador a los Estados Unidos**. Disponible en <http://www.camagro.com/agroexportaciones/docs/info.pdf> [05.07.05]

Este documento se basa en el caso de El Salvador y tiene como marco de referencia el hecho concreto que la exportación de un producto agrícola fresco de un país a otro está limitada por las plagas y enfermedades que con este se puedan introducir al país importador. Si el país exportador tiene plagas o enfermedades atacando un producto, este al ser exportado puede llevarlas a otro país donde no existen, razón por la cual se prohíbe su importación. Si el país exportador, puede garantizar que estas plagas o enfermedades no llegarán al país importador, entonces podrán de común acuerdo diseñar un protocolo de trabajo que así lo garantice.

Esta lectura le servirá para conocer mejor cuales son los requisitos fitosanitarios para exportar productos agrícolas frescos a Estados Unidos, a partir de la revisión del caso específico de El Salvador, que no difiere enormemente de la realidad de la mayoría de países de América Latina y el Caribe.

El documento se encuentra organizado de la siguiente manera:

- Introducción
- País exportador
- Análisis de riesgo
- Productos autorizados
- Tratamientos cuarentenarios
- Áreas libres
- Áreas vigiladas
- Inspección
- Áreas a las cuales puede ingresar frutas y vegetales
- Productos frescos que tienen permitida la importación a EEUU desde todos los países del mundo
- Productos frescos importados por EE.UU. desde El Salvador

---

## LECTURA N° 3

Polit, Pablo. **Manejo poscosecha de productos hortofrutícolas en fresco.** Disponible en: [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/sistema%20valor/poscosecha\\_hortifuticolas.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/sistema%20valor/poscosecha_hortifuticolas.htm) [05.07.05]

Este documento permitirá al lector ampliar su conocimiento referente a las prácticas adecuadas de poscosecha para productos hortofrutícolas frescos, considerando que el diseño de las operaciones debe tener en cuenta el sistema total desde la cosecha hasta el consumidor final.

El lenguaje sencillo utilizado en todo el documento permitirá al lector entender de manera fácil cuales son las principales prácticas poscosecha recomendadas en frutas y verduras.

El documento cuenta con las siguientes secciones.

- Introducción
- Principales factores que influyen en el deterioro de los productos hortofrutícolas
- Manejo de Factores Ambientales que influyen en el deterioro
- Adecuado Punto de Corte
- Procedimientos tecnológicos aplicados en el manejo

---

## LECTURA N° 4

Maul, Fernando (2002). **Estudio de adecuación de una planta de empaque de piña en la Hacienda La Colina, Santa Ana, El Salvador,** IICA, MAG, Programa Nacional de Frutas, San Salvador.

Este estudio no se enfoca solamente en la adecuación de la planta de piña tal como dice su título, sino que da algunos lineamientos generales sobre manejo poscosecha de frutas y proporciona datos de utilidad como tiempos de vida de algunas frutas bajo diferentes condiciones de humedad y temperatura, además de recomendar distintos tipos de tecnología que permiten controlar esos parámetros.

Con esta lectura el participante podrá reforzar sus conocimientos sobre prácticas poscosecha y además tendrá información técnica sobre condiciones de almacenamiento y transporte.

El documento se encuentra organizado de la siguiente forma:

- Introducción
- Objetivos del centro de acopio
- Entorno del centro de acopio
- Diagnóstico de la planta empacadora de piña de la Hacienda
- Estudio de capacidad de acopio para la planta empacadora
- Análisis y cálculo de la capacidad refrigerada necesaria para el manejo de productos acopiado
- Análisis y cálculo de maquinaria y equipo esencial para recepción y limpieza de perecederos
- Análisis y cálculo de requerimientos de empaque para procesamiento y empaque de productos perecederos
- Análisis y estimación de costos de modificación de la línea de empaque fresco y planta piloto de procesamiento
- Requerimientos Complementarios

---

## LECTURA N° 5

Opertti, Juan. **Introducción a la gestión logística**, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay. Disponible en <http://www.todologistica.com/verpubli.asp?codp=16&inicio=0> [05.07.05]

La logística ha dejado de ser algo meramente operacional, para convertirse en el catalizador del proceso de agregación de valor a los productos. Se debe destacar que en este proceso de agregar valor, las actividades a desarrollar son intensivas en mano de obra. El nivel de formación, conocimientos y las herramientas puestas al alcance de los profesionales, hacen de la logística una disciplina estratégica fundamental para sobrevivir en los entornos competitivos que esperan a la vuelta de la esquina.

En este documento se destacan estas y otras cosas relacionadas con la parte conceptual de la logística y las nuevas tendencias relacionadas con esta que le permitirá al lector ampliar sus conocimientos en el tema.

También incluye respuestas a las preguntas más frecuentes e importantes sobre cómo exportar productos frescos a los EE.UU., señalando tratamientos a aplicar y protocolos a seguir.

**En blanco**

# La calidad como elemento de diferenciación en los mercados

## LECTURA N° 1

FAO RLC (2004). **Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). En búsqueda de la sostenibilidad, competitividad y seguridad alimentaria.** Conferencia electrónica, 19 de julio - 9 de agosto de 2004, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación Oficina Regional de la FAO para América y el Caribe Santiago de Chile, 2004. Disponible en: <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/ACF1A.pdf>

En este documento se presentan los resultados de una conferencia electrónica organizada por la Oficina Regional de FAO para América Latina y el Caribe, que tuvo por objetivo compartir experiencias relacionadas a la conceptualización y aplicación de BPA en las cadenas productivas de mayor importancia socioeconómica en los países del Cono Sur.

Los principales contenidos del informe son:

- Antecedentes y conceptos BPA
- Aplicación de las BPA a los procesos productivos
- Implementación de las BPA en los pequeños productores
- Marco institucional de las BPA. Rol de los actores
- Prerrequisitos de BPA en algunos sectores productivos de alimentos, antes de las exigencias del mercado.
- Actividades, recursos y medidas para apoyar y colaborar en la elaboración de normas técnicas BPA a nivel nacional y subregional
- Sistemas de trazabilidad a nivel nacional.

La lectura de este documento le ayudará a profundizar en el concepto de Buenas Prácticas Agrícolas, a conocer el grado de avance de la implementación de estas en algunas cadenas productivas y las experiencias sobre la adopción del sistema por parte de pequeños productores.

## LECTURA N° 2

SAGARPA (2003). **Manual de almacenamiento y transporte de frutas y hortalizas frescas en materia de inocuidad.** Guía para el Productor-Empacador, México

Este documento proporciona orientaciones a los productores agrícolas sobre las condiciones a considerar en el almacenamiento y transporte de frutas y hortalizas, empleando esquemas de reducción de peligros asociados a esta parte del proceso. Se adjuntan las bitácoras que sirven como evidencia documental del Programa de Inocuidad de Alimentos implementado por la empresa.

Algunos de los temas que se incluyen son:

- Identificación de riesgos durante el almacenamiento y transporte de frutas y hortalizas.
- Buenas Prácticas de Manejo durante el almacenamiento y transporte.
- Programa de limpieza y desinfección; Instalaciones físicas del almacén y transporte de frutas y hortalizas.
- Sistemas de refrigeración.
- Transporte.
- Consideraciones sobre los métodos de carga.
- 

---

## LECTURA N° 3

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Centros para el control y la Prevención de Enfermedades (1998). **Guía para reducir al mínimo el riesgo microbiano en los alimentos, en el caso de frutas y vegetales.** Disponible en: <http://www.infoagro> Manual de almacenamiento y transporte de frutas y hortalizas frescas en materia de inocuidad. Guía para el Productor-Empacador, México

Este documento constituye una guía sobre los principios básicos y prácticas recomendadas a los operadores para reducir al mínimo el riesgo microbiano en la producción, empaque y transporte de frutas y vegetales.

Se hace una revisión de las cinco principales áreas de preocupación para el análisis del riesgo de la contaminación microbiana:

- 1) la calidad del agua,
- 2) el estiércol animal y los desechos biológicos municipales sólidos,
- 3) la higiene de los trabajadores,
- 4) las condiciones de sanidad en el campo, las instalaciones y el transporte, y
- 5) el rastreo del origen de las frutas y vegetales.

El documento puede ser utilizado como una guía de consulta para aquellos interesados en establecer un programa de buenas prácticas de manejo de frutas y vegetales.

# El aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación NTIC's

## LECTURA N° 1

Piqueras, J.M. et al. **Comercio Electrónico entre Empresas en el Sector Agroalimentario. Una óptica desde la oferta agraria de frutas y hortalizas.** Universitat de Valencia . Disponible en <http://www.infoagro.net/shared/docs/a7/comercio%20electrónico%20entre%20empresas%20en%20el%20sector%20agroalimentario.doc>

El artículo analiza el estado de desarrollo del comercio electrónico, empleando la plataforma de Internet, para el caso del sector frutas y hortalizas en España. Presenta el marco general de funcionamiento de este canal y describe cómo las grandes cadenas de distribución se están organizando para aprovechar la oportunidad de realizar transacciones comerciales por esa vía. Por último estudia el impacto que el comercio electrónico ha tenido en el sector agrario en general y específicamente en el hortofrutícola.

Con esta lectura usted podrá ampliar sus conocimientos sobre comercio electrónico, entender la mecánica de su funcionamiento y los requisitos para hacer agronegocios empleando ese canal de comercialización.

## LECTURA N° 2

ESPINDOLA, DANIEL. 2005. **TICs en la extensión rural: nuevas oportunidades.** Artículo publicado en el número 1 de la Revista Electrónica ReDes

Este artículo, orientado a demostrar el potencial que tienen las nuevas tecnologías de información y comunicación -NTICs- como apoyo a programas de extensión, complementa muy bien la información que sobre ese tema se desarrolla en la unidad 3, del módulo 4.

Al inicio se definen los nuevos conceptos en boga, tales como TICs, sociedad de la información o extensión. Seguidamente se pasa a detallar cada una de las herramientas disponibles y las oportunidades que esas ofrecen para mejorar los servicios de apoyo en el medio rural y con ello contribuir a disminuir la "brecha digital" existente entre las áreas rurales y urbanas.

El artículo le servirá para reflexionar sobre los esfuerzos que deben hacer las instituciones de apoyo en conjunto con los agroempresarios rurales por mejorar el acceso a las TICs en beneficio del desarrollo rural.

---

## LECTURA N° 3

Uribe, M; Santos, I; Sepúlveda, W. **Génesis, una alternativa de apoyo al desarrollo agroempresarial rural.** Corporación Bucaramanga Emprendedora - CBE. Disponible en: [http://www.ciat.cgiar.org/planificacion\\_rural/evento/pdf/w\\_sepulveda\\_genesis.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/planificacion_rural/evento/pdf/w_sepulveda_genesis.pdf)

En este documento se hace una descripción del proyecto denominado “GENESIS (Generation Employment Social Information System), el cual se desarrolla en el departamento de Santander, Colombia. En el marco de este Proyecto se han diseñado y puesto en operación dos Centros de Incubación Regional y un Centro Integrador y de Inteligencia Negocios, como estrategias para el fortalecimiento agroempresarial y de agronegocios de las comunidades productivas rurales del departamento de Santander .

Los Centros de Incubación Regional – CIR, son nodos o espacios físicos dotados de infraestructura básica con Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TICs. Éstos centros están ubicados en diferentes municipios de las provincias del departamento de Santander, cuyos habitantes poseen poca disponibilidad y acceso a servicios profesionales de identificación, creación y fortalecimiento agroempresarial, y a recursos tecnológicos, financieros, científicos y comerciales.

Esta lectura le permitirá visualizar la utilidad que pueden tener la integración de las TICs, dentro de un servicio de apoyo a la gestión empresarial rural.