

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos



Universidad de Chile
Facultad Ciencias Veterinarias
y Pecuarias

ASOCIATIVIDAD ECONÓMICA EN LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS¹.

Arturo Barrera M².
Ramiro Sanhueza R³.

Julio de 2007

¹ Este trabajo corresponde a una Consultoría realizada por los autores para la Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias de la Universidad de Chile.

² Ingeniero Agrónomo Universidad Católica y Magíster en Gestión y Políticas Públicas Universidad de Chile.

³ Ingeniero Comercial Universidad de Concepción. Estudio de master en Economía, Universidad de Georgetown.

INDICE

1. Introducción.....	3
2. Aproximaciones conceptuales.....	4
2.1. Asociatividad	4
2.2. Encadenamientos productivos	9
3. Estudio de casos.....	12
3.1. Metodología	12
3.2. Principales hallazgos.....	14
4. Los espacios y oportunidades para la asociatividad.....	20
4.1. La organización industrial de las cadenas.....	20
4.2. Las políticas públicas	30
4.3. Los liderazgos	31
5. Los nuevos énfasis de la asociatividad campesina.....	32
5.1. Una realidad económica y empresarial	32
5.2. La transición emergente.....	34
5.3. Una asociatividad múltiple.....	38
6. Propuestas.....	39
6.1. Ámbito de las políticas públicas	39
6.2. Ámbito de las empresas asociativas	44
6.3. Ámbito de las agroindustrias y exportadoras	47
7. Consideraciones finales	48
8. Bibliografía.....	50
ANEXOS	52

1. Introducción

El sector agroalimentario y forestal chileno está experimentando una notable transformación. En la última década empiezan a ser más visibles y evidentes los nuevos códigos a partir de los cuales se realizan las actividades sectoriales y en el año 2002 se inaugura una nueva fase en su proceso de desarrollo exportador. Más inserta en los mercados internacionales y más activa en incorporar tecnología e innovación, la agricultura emergente comparte cada vez más las principales dinámicas y características de la economía del conocimiento.

A un ritmo menor la agricultura campesina también se está transformando, especialmente sus segmentos más dinámicos y con mejor dotación de recursos y de capacidades. Estos segmentos de productores se han venido incorporando a mercados más exigentes, profesionalizando su gestión e integrándose más articuladamente a las distintas cadenas productivas. No obstante estos avances, ellos son insuficientes dada la tarea de consolidar a la agricultura campesina como un actor económico relevante del sector y de hacerla parte activa del desafío de convertir a Chile en Potencia Alimentaria. Para apurar el paso en esta perspectiva, dos elementos parecieran tener una importancia particular: el fomento de los encadenamientos productivos y el desarrollo de organizaciones.

El presente estudio tiene por propósito analizar la asociatividad económica de la agricultura campesina en las cadenas agroalimentarias. Tal propósito se enfrenta apoyándose en la revisión de experiencias existentes en la actualidad y en el análisis de las dinámicas estructurales de algunos rubros en que ella participa. A partir de estos antecedentes, como de los sustantivos cambios que se observan en las empresas en Chile y en el mundo, se proponen algunos nuevos énfasis en el desarrollo de la asociatividad y se presentan líneas de trabajo que pudieran ayudar al fortalecimiento de las empresas asociativas.

La hipótesis principal de este trabajo es que en la mayoría de las cadenas productivas con presencia de la agricultura campesina existen interesantes espacios para la asociatividad, los que con los adecuados apoyos de la política pública y el ejercicio de liderazgos efectivos pueden concretarse en empresas asociativas competitivas. El principal producto esperado es, en este contexto, una contribución al cómo desarrollar más y mejores organizaciones económicas que den una base institucional privada adecuada al salto de competitividad que la pequeña agricultura requiere.

2. Aproximaciones conceptuales

2.1. Asociatividad

Desde una perspectiva amplia, la asociatividad se relaciona con la cooperación, el capital social y la confianza. En términos más específicos, y dado que el objeto de estudio de este trabajo es el de la asociatividad económica de la agricultura familiar campesina, se relaciona con el emprendimiento empresarial y los incentivos existentes para iniciar y desarrollar acciones económicas colaborativas.

Según el Banco Mundial (2001), las organizaciones de productores “son o quieren ser estructuras de intermediación entre los productores rurales y las demás partes que intervienen en su entorno económico, institucional y político”. Estas entidades formarían parte de una nueva modalidad de regulación económica y social dado que “la coordinación jerárquica ejercida por el gobierno en algunos países está desapareciendo lentamente debiéndose inventar nuevas formas de coordinación”. En esta misma perspectiva, el Banco sostiene que las nuevas organizaciones de productores tienen como función “organizar las relaciones con el exterior” más que “regular las relaciones internas” de los socios y grupos que las integran como ocurre con las organizaciones de productores más tradicionales. En esta publicación, se pone un gran énfasis en la ampliación y fortalecimiento de las capacidades estratégicas, financieras, operativas e institucionales de las organizaciones de productores, proponiendo dos principios para evaluar la robustez asociativa e identificar las capacidades a ser potenciadas: el principio de utilidad y el principio de identidad⁴.

Si bien las fórmulas de asociatividad de la pequeña agricultura para los negocios no se reducen a las cooperativas, parecen muy interesantes los trabajos realizados en Estados Unidos por el Agricultural Cooperative Services, algunas de cuyas propuestas pudieran ser útiles para las empresas asociativas en general. En tales trabajos se entienden las cooperativas como una forma específica de coordinación de las actividades productivas, distinta al mercado y a las empresas privadas y cuya efectividad en esta función

⁴ En este texto titulado “Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza” (Banco Mundial, 2001) se sostiene que el principio de utilidad se cumple cuando una organización: “a) es útil para sus miembros y b) los miembros trabajan activamente para que funcione y para que alcance las metas que ellos fijaron” . En cuanto al principio de identidad, señala que “la identidad de una organización de productores incluye: a) una historia y un espacio geográfico compartido por los miembros, b) normas operativas (gobierno) que regulan las relaciones entre los miembros y entre éstos y el mundo exterior, y c) una visión de su futuro y las metas que desea alcanzar”.

depende de los tipos de mercado y sus fallas (Shaffer, 1987). También son entendidas como “coordinación horizontal para lograr una integración vertical mutua” y como un conjunto de “relaciones que se establecen entre los distintos actores involucrados (agricultores socios, gerentes, trabajadores, directores, proveedores de insumos) a través de contratos explícitos e implícitos” (Agricultural Cooperative Services, 1989). El valor e interés de estos trabajos se relaciona a que incorporan herramientas analíticas como la Teoría de la Agencia, el enfoque de los costos de transacción y el análisis de la teoría de juegos para mejorar los marcos interpretativos y el desempeño de estas específicas formas de asociatividad que son las cooperativas.

No obstante la importancia que ha tenido este tema en los discursos de los distintos actores agropecuarios y en la política agrícola desde el año 1990, han existido escasos trabajos que desarrollen conceptualmente de qué estamos hablando cuando nos referimos a la asociatividad y que planteen una propuesta global pero al mismo tiempo específica de cómo hacer para fortalecerla competitivamente. A continuación revisaremos los que, a nuestro juicio, son los trabajos más relevantes realizados en Chile en este ámbito⁵.

El primero de ellos es “*Organizaciones Económicas: Propuesta de Acción Institucional*” realizado por el Departamento de Desarrollo Rural del INDAP el año 1995⁶. En este trabajo se parte de una definición de organización como “un conjunto de personas cuyos esfuerzos - cuyas acciones – se han coordinado para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todos están interesados. Más específicamente, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. A partir de esta definición, se avanza en el concepto de organización económica de la pequeña agricultura, entendiéndose a ésta como “aquellas que se dan los pequeños productores para realizar iniciativas de negocios en los ámbitos de la producción, transformación post-cosecha, de servicios o de comercialización. Es una asociación de esfuerzos para cooperar entre sí y competir en mejores condiciones en los mercados. En definitiva, para hacer más competitivas las producciones campesina a través de la reducción de los costos de transacción, el aprovechamiento de las economías de escala y el mejoramiento de sus capacidades de negociación en los mercados de insumos, productos y servicios.” En este marco, este trabajo propone una

⁵ A partir del año 2000 se realizan varios estudios sobre la asociatividad económica orientados principalmente a identificar los factores de éxito y fracaso de estas entidades así como a evaluar su situación económica financiera. Ellos, sin embargo, no tienen como propósito principal el desarrollo conceptual del tema. Una buena síntesis de tales trabajos es presentada en “Proyecto de Estudio Regional Andino sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales” de Consultorías Profesionales Agrarias.

⁶ Esta publicación es resultado de un Grupo de Trabajo del INDAP coordinado por Barrera, A. y Ochoa, M.I.

tipología de organizaciones económicas de la pequeña agricultura y los distintos instrumentos que debieran utilizarse para el desarrollo de ellas.

Un segundo trabajo es “*Cooperando para Competir. Factores de Éxito de las Empresas Campesinas*” realizado por Berdegú el año 2000. En este estudio se analizan las condiciones para el surgimiento y desarrollo de las organizaciones económicas como estrategia para tener efectos positivos en los ingresos y competitividad de la agricultura familiar campesina. Para ello utiliza principalmente el marco conceptual de los procesos de acción colectiva y de los costos de transacción. En este contexto sostiene que “el surgimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existen normas sociales, redes e instituciones, es decir capital social, que contrarrestan la influencia del free rider”. También sostiene que “las condiciones para el surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva son coproducidas por instituciones públicas, sociales y privadas, comprometidas en negociaciones e interacciones”. En relación a los efectos directos de las organizaciones económicas plantea que esencialmente existen dos: a) aumento de la competitividad de los pequeños agricultores asociados a ellas y b) un bien común, que es la acción colectiva en sí misma, sin el cual el primero no podría alcanzarse. Las empresas asociativas campesinas “son organizaciones sociales, independientemente de que se formen con un propósito económico. En este sentido, su desempeño global no dependerá única y exclusivamente de sus resultados económicos, sino también de su capacidad para dar forma a un sistema de reglas y normas que les den coherencia, solidez y personalidad institucional”.

Trabajos más generales en el ámbito de la asociatividad económica de la pequeña agricultura y que también realizan aproximaciones conceptuales son “*Marco Teórico – Metodológico para el Análisis de las Organizaciones Rurales en Chile*” de Gómez (1996); “*Participación y Organización Campesina en la Ruralidad del 2010*” de Barrera (1999); y “*La organización Gremial de la Agricultura Familiar Campesina en Chile. Bases para la Formulación de un Plan Estratégico para su Fortalecimiento*” de Porras (2003).

En el trabajo de Gómez se definen las organizaciones económicas o instrumentales como aquellas “que realizan tareas muy específicas ligadas al ámbito de lo productivo económico de los individuos que las integran. Generalmente se encuentran vinculadas a la producción, transformación y a la comercialización de productos agropecuarios. Estas organizaciones tienen fines exclusivistas y particularistas, y sus acciones alcanzan sólo a sus afiliados”⁷. En el segundo, Barrera define las organizaciones económicas

⁷ Gómez diferencia así a las organizaciones económicas de las gremiales o representación. Estas últimas serían aquellas en que sus acciones afectan a todo el sector y no sólo a los afiliados de las organizaciones. Los fines que persiguen son de naturaleza universal e integral y sus planteamientos contienen un mensaje ideológico explícito.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

como “aquellas que se dan los campesinos para ejercitar iniciativas de negocios. Este tipo de organización representa una opción inmejorable para avanzar en uno de los desafíos estratégicos de la agricultura familiar campesina: su desarrollo empresarial”. Aludiendo al neo institucionalismo económico este análisis sostiene que las organizaciones “son mecanismos superiores a los esfuerzos individuales para lograr coordinación y cooperación en el intercambio. Estas permiten aprovechar las ventajas de la cooperación, repartir los costos de la gestión administrativa, acceder a mercados y alcanzar escalas de producción adecuadas y contribuyen a complementar la acción del Estado ante las fallas de los mercados, los problemas generados por la información imperfecta y los mercados incompletos”. En cuanto al Estudio de Porras, define las organizaciones económicas como aquellas “cuyo objetivo es la consecución de un bien privado o bienes públicos divisibles del que sólo se pueden beneficiar aquellos individuos que han participado en su obtención”. O dicho de otro modo, tan sólo la participación en estas organizaciones les permitirá beneficiarse de tales bienes. Es esta característica, según este autor, la que implica que el “funcionamiento de las organizaciones económicas se encuentra principalmente basado en aquellos factores internos que determinan su capacidad de obtener los bienes perseguidos”.

Una mirada complementaria a las planteadas es la de las “fallas de la asociatividad”, destacada por Barrera (2004) en *Asociatividad en la Nueva Agricultura*. Al respecto este autor señala que “es importante constatar y revertir la frecuente asimetría de información entre los dirigentes y los asociados; la falta de articulación en redes entre las distintas organizaciones que impide generar economías de escala o disminuir algunos costos de transacción; y la no poca común conducta “free rider” de los socios o afiliados”. También menciona las fallas del conjunto del sistema asociativo, como la falta de complementariedad y de articulación de los distintos tipos de organizaciones.

Un enfoque poco utilizado en los estudios revisados es el de las redes de empresas o economía de red. Las redes son vistas, en esta perspectiva, como distintas a los mercados. Las transacciones mercantiles prevalecerían cuando el intercambio es de naturaleza simple, no repetitivo y los costos de transacción son bajos. En los mercados la confianza entre vendedores y compradores no sería lo más relevante. Las redes, por el contrario, prevalecerían cuando los intercambios son más complejos, repetitivos y con mayores costos de transacción; en general significan relaciones más estables y requerirían un mayor contenido de confianza. (Rifkin, 2000)⁸. Así, por red de

⁸ Un notable trabajo sobre las redes es el de Powel, W. (1990) “Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization”. En este trabajo el autor entiende y caracteriza a las redes como formas específicas de coordinación de las actividades económicas y de los intercambios económicos. En este marco las concibe distintas al mercado y a las estructuras jerárquicas de “governance” como son las empresas.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

empresas “se entiende un grupo de empresas que colaboran entre sí en lugar que su relación se realice a través del mercado, o bien un grupo de empresas o de organizaciones que coordinan sus actividades productivas” . (Caldentey, 2001).

Según este enfoque existirían distintos tipos de redes de empresas, entre ellas las establecidas entre una empresa demandante y las empresas proveedoras, el sistema de franquicia, los distritos industriales y las organizaciones comerciales de productores. En este contexto, las empresas asociativas campesinas son un caso particular de “red de empresas”; los encadenamientos analizados en este estudio en parte también lo son. Las empresas asociativas campesinas pueden ser entendidas ellas mismas como redes, al mismo tiempo que pueden ser parte de redes con sus proveedores, con otras empresas asociativas campesinas, con la agroindustria o empresas exportadoras. Cualquiera sea el ámbito o nivel de la red, el razonamiento central que orientaría su lógica de acción es el de la evaluación entre pagar los “costos de transacción”, que son aquellos en que se incurre cuando se utilizan los mecanismos de precios, o pagar los “costos de governance”, que son aquellos en que se incurre cuando no se acude al mercado y se asumen los costos de administración de la empresa y / o de la red (Caldentey, 2001).

Un aspecto muy relevante en las redes es que implican, en general, mayor confianza y relaciones con algún horizonte de tiempo mayor que las esporádicas y puntuales de los mercados, lo que desde la mirada de la teoría de juegos correspondería a un juego de más de una jugada (juego repetitivo). En relación a este último aspecto, North (1990) refiriéndose al desafío de la cooperación señala que “vale la pena cooperar con otros jugadores cuando el juego es repetitivo, cuando se posee información completa sobre los actos anteriores de los otros jugadores y cuando el número de jugadores es pequeño”. En cuanto a los costos de transacción, este mismo autor sostiene que estos equivalen a los costos de valoración de los atributos más los costos de asegurar el cumplimiento de los acuerdos, dependiendo de las instituciones, la tecnología y los costos de información.

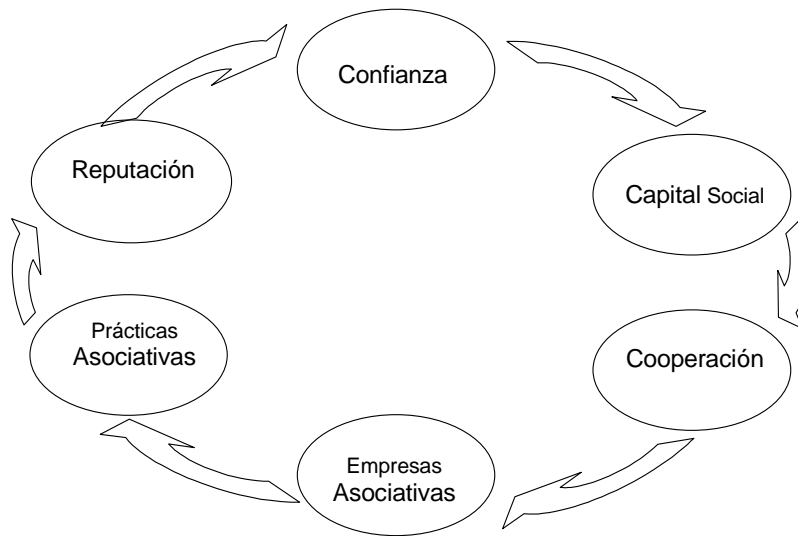
Un ámbito poco abordado en los estudios nacionales sobre la asociatividad de la pequeña agricultura es el de la gobernabilidad corporativa. Tal situación probablemente se debe a que este es un tema que en el ámbito empresarial toma mayor relevancia sólo en la última década y centrado en las grandes corporaciones. Desde una perspectiva amplia, la gobernabilidad corporativa tiene que ver con “quién controla la empresa y cómo se ejerce ese control”. En un sentido más específico “puede ser entendida como un conjunto de reglas internas a la empresa que define la relación entre los propietarios y los gerentes” (de Paula y Stanley, 2005)⁹. Según la literatura especializada en

⁹ El Banco Mundial (2002) utiliza un concepto amplio de gobierno corporativo incorporando las políticas públicas e instituciones de regulación. En este sentido lo define como “las organizaciones y reglas que condicionan el ejercicio del control de los recursos de la

este tema los problemas principales de gobernabilidad corporativa están relacionados a dos conflictos típicos: el conflicto de agencia, que se da entre el directorio y la gerencia, y el conflicto de expropiación, que se da entre los distintos accionistas. El predominio de uno u otro conflicto depende en gran medida de la estructura patrimonial de las empresas.

A modo de síntesis de los principales conceptos abordados en este capítulo se propone la figura N° 1. Ella representa lo que pudiéramos llamar el “ciclo de la asociatividad”. Sobre varios de estos elementos volveremos en los capítulos 5 y 6.

Figura N° 1: Ciclo de la Asociatividad



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Encadenamientos productivos

En cuanto a los encadenamientos productivos, éstos pueden desde una perspectiva amplia entenderse como una forma de enfrentar y gestionar los riesgos; una manera de capitalizar y desarrollar la confianza; una forma de incorporar y fomentar el progreso competitivo; y una manera de entender la asociatividad. Más específicamente, la cadena o sistema de valor tiene que ver con el conjunto de actividades que se realizan para convertir la materia prima en un producto o servicio hasta el consumidor final. Tal como lo señala

empresa”. Los recursos son puestos por los inversores, los que incluyen a los inversionistas financieros, a los trabajadores y a los proveedores.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

la CEPAL (2005) “la cadena de producción es el conjunto de eslabones que van desde la concepción misma del producto, su diseño, el uso de materias primas e insumos intermedios, la comercialización y su apoyo logístico, y la distribución final. La cadena comprende, además, a los agentes que brindan servicios de asesoramiento estratégico, financiero, de ID y otros, orientados a distintos segmentos como manufactura, comercialización y distribución”.

El enfoque de las cadenas productivas presenta muchas ventajas, entre ellas situar el tema de la competitividad en el conjunto de la cadena y no sólo en cada una de las empresas que la conforman, posibilitar el acceso a la información, la tecnología, redes y mercados a las pequeñas empresas, y acrecentar las economías externas y acciones colectivas conjuntas¹⁰. Pietrobelli y Rabellotti (2005) destacan la utilidad analítica de las cadenas de valor porque “se presta más atención a las etapas intangibles, tales como la distribución y la comercialización;..... se recoge mejor los flujos de información entre las etapas de actividad de la cadena;y se posibilita identificar las actividades de alto rendimiento dentro de la cadena productiva”.

Desde la perspectiva de este análisis dos aspectos son de interés: el primero es el conjunto de acciones de cooperación que se da en los encadenamientos y el segundo es el del su gobierno (governance). En relación al primero, según Pietrobelli y Robellotti (2005) pueden identificarse: a) la acción conjunta dentro de vinculaciones verticales, incluyendo encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, b) la acción conjunta dentro de vinculaciones horizontales, que incluye las acciones entre dos o más productores y c) la acción conjunta dentro de vinculaciones horizontales multilaterales, que incluye acciones entre distintos actores. Según la CEPAL (2005), las relaciones de los actores entre sí y entre éstos y las organizaciones que canalizan la acción conjunta están determinadas por varios factores, entre ellos: “a) los valores compartidos entre los que resaltan la solidaridad, la honradez, la sinceridad, la reciprocidad y la confianza, b) el cumplimiento de los compromisos, la disciplina, el respeto, la apertura al diálogo y la disposición a la crítica y autocrítica, c) los sistemas de reglas formales que estipulan deberes y derechos, distribución de los beneficios y costos, y castigo de la corrupción y otras irregularidades, y d) la existencia de agentes innovadores capaces de liderar el desarrollo colectivo y de delegar sus funciones en agentes más jóvenes en el momento oportuno”. Además sostiene la CEPAL “deben existir instancias generadoras de incentivos que estimulen la continuidad de las estrategias conjuntas, función que puede

¹⁰ Pietrobelli y Robellotti (2005) señalan que las economías externas más comunes en estas situaciones son “a) la creación de un mercado para mano de obra especializada; b) la creación de un mercado para insumos y maquinaria especializados (mayor disponibilidad, competencia en el precio, calidad y servicios); y c) el más fácil acceso a conocimiento especializado de tecnologías y mercados, así como la difusión rápida de la información”.

cumplir un mercado dinámico cuando la acción colectiva apunta a elevar el bienestar material”.¹¹

En cuanto al gobierno de la cadena productiva, se refiere a la coordinación que debe existir entre los distintos eslabones de la cadena y de la cadena en su conjunto. Según Pietrobelli y Robellotti (2005), esta coordinación puede ser a través de relaciones de mercado o no de mercado. Entre éstas últimas, se encuentran las redes, “cooperación entre empresas de más o menos el mismo poder”; las relaciones cuasi jerárquicas “entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir”; y las relaciones jerárquicas “cuando una empresa es propiedad de otra empresa”. De acuerdo a la CEPAL (2005) la calidad del gobierno de la cadena productiva depende de los siguientes cuatro elementos: “la confianza mutua, la presencia de una empresa líder, la existencia de intermediarios del conocimiento (universidades, institutos de investigación, asociaciones empresariales, etc.) y la búsqueda de solución de los problemas que puedan surgir de la misma acción conjunta”. El gobierno o gestión de la acción conjunta es de la mayor relevancia en los encadenamientos productivos, entre otras razones, por la existencia de los costos de coordinación y los comportamientos oportunistas de los distintos actores, los que se pueden ver alentados en contextos de externalidades positivas.

Finalmente es interesante destacar que, independientemente de los enfoques conceptuales utilizados, la existencia de mayores niveles de confianza favorecen los procesos asociativos y los encadenamientos productivos toda vez que implican menores costos de transacción, disminuyen los comportamientos oportunistas y reducen los costos de vigilancia en la relación agente – principal. La confianza aumenta la tolerancia a la incertidumbre y es la base del capital social que sustenta y posibilita las acciones de cooperación¹².

¹¹ Los distintos tipos de relaciones que se dan al interior de la cadena productiva están determinados por la calidad del capital social existente, el que es definido por la CEPAL (2005) como “las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación que se dan en un grupo o una comunidad, así como la capacidad de reunir recursos y acometer acciones colectivas para reducir los costos de transacción”.

¹² Ver el estudio de Hansen, M. Et. Al.. (2002) sobre el tema de la confianza en cooperativas “The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: an exploratory study.

3. Estudio de casos

3.1. Metodología

Una parte importante de este estudio consistió en el análisis de algunas experiencias concretas de asociatividad de la agricultura campesina en encadenamientos productivos. Ello se llevó a cabo a través de un estudio de casos.

Este estudio de casos se realizó a través de entrevistas estructuradas. Como interesaba conocer el tipo y la calidad de la relación que se da en los distintos encadenamientos, estas entrevistas se aplicaron tanto a las empresas asociativas como a las agroindustrias y exportadoras que son sus contrapartes. Los principales ámbitos de tales entrevistas fueron: a) características generales de las empresas asociativas; b) gerencia y gobierno corporativo de tales empresas; c) mecanismos de articulación asociatividad con las agroindustrias / empresas exportadoras; d) visión de la relación por parte de los pequeños productores; e) visión de la relación por parte de la agroindustria o exportadora; f) apoyos del Estado para la empresa asociativa y para la articulación, y g) gestión administrativa de la empresa asociativa. Con la incorporación de estos ámbitos no sólo se intentó dar cuenta de la calidad de la relación empresa asociativa campesina – agroindustria / exportadora sino que también los factores que la han determinado y que pueden mejorarla en un futuro.

En relación a las empresas asociativas campesinas estudiadas, éstas fueron determinadas en conjunto por el INDAP y los consultores. Los criterios utilizados para la selección fueron los siguientes: a) rubros en que la agricultura campesina tuviera mayores niveles de asociatividad, b) diversidad de modelos jurídicos, c) empresas que dieran cuenta de la variedad de tamaños y volúmenes de venta y d) regiones que presentaran mayores grados organizacionales. Tal como lo muestra el Cuadro N° 1, las experiencias analizadas corresponden a producción de leche bovina, carne bovina, miel, frambuesas, frutillas, duraznos para conserva y maíz para alimento animal y se encuentran en la Región Metropolitana, Región del Libertador Bernardo O`Higgins, Región del Maule, Región de la Araucanía, Región de los Ríos y Región de los Lagos. Es importante señalar que no obstante una parte de las empresas asociativas trabajan en más de un rubro y venden a más de una agroindustria o exportadora, en el análisis realizado se consideró solamente el rubro y el cliente principal de ellas.

Aunque la mayoría de los casos estudiados corresponden a empresas asociativas de primer grado, también se incorporaron fórmulas asociativas de segundo grado o segundo piso como son los Centros de Gestión y las Redes por Rubro. En relación a estas modalidades de asociatividad, es interesante destacar que si bien los Centros de Gestión no actúan directamente en tareas

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

comerciales, sí contribuyen en el desarrollo de las relaciones empresas asociativas – agroindustrias / empresas exportadoras. En el caso de las redes por rubro fueron incorporadas porque tienen en general un importante involucramiento en los temas comerciales y en los encadenamientos productivos y porque representan modalidades nuevas en la realidad asociativa chilena que han tenido una significativa expansión en los últimos 5 años.

Cuadro Nº 1: Empresas Asociativas Campesinas y Agroindustrias / Empresas Exportadoras entrevistadas.

Asociatividad	Región	Rubro	Agroindustria Exportadora
Agrofrutilla San Pedro	Metropolitana	Frutilla	Valle Frío
Red de Apicultores RM	Metropolitana	Miel	Apiser
CEGE Metropolitano	Metropolitana	Leche, frutillas y miel	Soprole
Frutas de Chile	Bernardo O`Higgins	Duraznos para conserva	Agrozzi
Coopeumo	Bernardo O`Higgins	Maíz	Agrícola Ariztía
Agropehuenche	Del Maule	Frambuesas	Valles Andinos
Uniberries	Del Maule	Frambuesas	Valle Maule
CEGE Maule Sur	Del Maule	Frambuesas	Valle Maule
Carnes Andes Sur	Del Maule	Carne bovina	Carnes Ñuble
Unical	De la Araucanía	Leche	Surlat
Red de la Carne IX Región	De la Araucanía	Carne Bovina	Huifquenco
Central Apícola de Temuco	De la Araucanía	Miel	JPM Exportaciones
CEGE Rio Bueno	De los Ríos	Leche	Colún
CAL Cayurruca	De los Lagos	Leche	Colún
Coop. Campesina Apícola de Valdivia	De los Lagos	Miel	Traidcraft

En todo caso, valga señalar que las experiencias estudiadas son experiencias en funcionamiento y, por lo tanto, es muy probable que exista un sesgo a casos más bien exitosos. Teniendo en consideración esta advertencia, lo observado es a nuestro juicio de alto valor e interés para el desarrollo de la asociatividad económica de la agricultura campesina y para el diseño e implementación de las políticas de fomento.

3.2. Principales hallazgos

De las entrevistas realizadas es posible constatar un conjunto de elementos que dan cuenta de una de las caras de la realidad asociativa de la pequeña agricultura de esta década y que nos permiten, en los capítulos siguientes, proponer nuevos énfasis en la conceptualización del tema y realizar algunas proposiciones para tener más y mejor asociatividad.

- i.- Origen de los encadenamientos. Uno de los elementos centrales que explican el acercamiento entre las empresas asociativas de la agricultura familiar campesina y los actores que se encuentran más adelante en la cadena productiva, es el reconocimiento mutuo respecto del beneficio potencial para ambos de actuar con mayor complementación. Se ha constatado en la práctica que pueden actuar como socios, incluso estratégicos, más que como antagónicos. En la mayor parte de los casos ha sido la búsqueda de proveedores por parte de las agroindustrias y / o exportadoras lo que ha motivado inicialmente este acercamiento. Han sido estas últimas las que mayoritariamente se han acercado a las organizaciones campesinas. Asimismo es destacable la actitud de las agrupaciones de pequeños productores, las que han tenido una evolución importante en la manera de analizar, evaluar y finalmente aceptar el desarrollo de negocios con los actores que las han requerido.

El interés de las agroindustria y de las empresas exportadoras de contar con proveedores confiables que puedan cumplir principalmente con las exigencias de calidad, de oportunidad y de seriedad como condiciones imprescindibles para tener éxito y permanencia en los mercados, dejando en un segundo lugar la importancia que tradicionalmente han asignado al tamaño de los volúmenes que estos proveedores pueden comprometer, aparecen como los factores más relevantes para explicar el surgimiento de la relación asociatividad – agroindustria. Los liderazgos y el perfil de las personas que los ejercen así como una gestión crecientemente profesionalizada de las organizaciones campesinas han sido también muy importantes en explicar la calidad de los resultados. Con todo, el cumplimiento de los compromisos ha sido fundamental.

- ii.- Evolución de los encadenamientos. En los casos estudiados, los encadenamientos que se han generado han sido desarrollados principalmente durante la década en curso y son bien evaluados por las organizaciones. Principalmente se sostiene que la relación ha ido de menos a más producto de que, entre otras cosas, con el paso del tiempo se van generando mayores niveles de confianza y conocimiento entre las partes, lo que permite generar un capital social muy útil a la hora de enfrentar conflictos y proponerse emprender eventuales proyectos conjuntos a futuro. En algunos casos se menciona la mayor transparencia en la gestión comercial alcanzada (principalmente acceso a información comercial y conformidad de las liquidaciones) y el mejoramiento de las formas de pago (mayor proporción spot y menor tiempo) como aspectos que han permitido mejorar esta relación. Esta situación se pudo observar, entre otras organizaciones, en la Red de Apicultores de la Región Metropolitana y en Coopeumo.
- iii.- Tipos de organizaciones. Dentro de los casos estudiados, las organizaciones integradas en las cadenas mayoritariamente son formales y tienen personalidad jurídica de sociedades anónimas cerradas. También existen dentro de estas empresas asociativas las organizadas como cooperativas. Como un elemento novedoso en algunas de ellas se observa el surgimiento de empresas con baja inversión en activos fijos, sin grandes infraestructuras o equipos organizacionales, lo que las hace livianas, flexibles y concentradas en lograr resultados fundamentalmente con la incorporación de gestión y conocimientos en aspectos comerciales, sin el sesgo de creer que la creación de valor es sinónimo necesariamente de infraestructura física.

Aunque de manera incipiente, aún, pareciera entonces estar emergiendo una nueva forma asociativa de la agricultura campesina, con organizaciones más “livianas”, con mayor capacidad para actuar en redes y para llevar a cabo negociaciones exitosas. Resulta bastante evidente que, en al menos algunos de estos casos, este tipo de empresas puede jugar un rol mucho más relevante y crear mucho más valor adicional para los productores de lo que se ha logrado hasta el momento.

Por otra parte, dentro del grupo estudiado existe solo una iniciativa de asociatividad informal constituida por la Red de la Carne Bovina de la Región de la Araucanía. Esta organización coordina la comercialización de terneros para la engorda.

- iv.- Importancia de las empresas asociativas como proveedores. Las ventas de las empresas asociativas campesinas entrevistadas representan en su mayoría porcentajes menores al 3% del total comprado por las agroindustrias o empresas exportadoras que son sus clientes. No obstante, en seis de los casos estudiados constituyen un proveedor

importante de las empresas a las que les venden. Uno de ellos es el de la Cooperativa Apícola de Valdivia que, en el marco del “comercio justo”, vende el 75% de las compras de miel de Traidcraft. Otro es Agropehuenche, con alrededor del 50 % de las compras de frambuesas de la exportadora Valles Andinos. También están la Cooperativa Coopeumo, que representa alrededor del 15% de las compras de maíz que realiza la empresa Ariztía y la Red de la Carne Bovina de Región de la Araucanía con alrededor del 15% de las compras de terneros para la engorda que lleva a cabo Huifquenco. Igualmente son importantes la articulación de ofertas de la Red Apícola de la Región Metropolitana, con el 20% de las compras de Apiser y la de Unical, cuyos centros de acopio representan cerca del 7% del total de leche comprada por SURLAT.

- v.- La centralidad de la calidad. Todas las experiencias asociativas y de encadenamientos analizadas se sustentan en la calidad de las producciones y procesos de las empresas asociativas, socios y proveedores. En la mayoría de ellas se realizan programas de buenas prácticas agrícolas y ganaderas y en varias de ellas se ha accedido a las inversiones requeridas a través de la compra o contratación de bienes y servicios de forma colectiva, independientemente que el acceso a las bonificaciones del Estado sea de gorma individual o familiar. No obstante estos avances, no cabe duda que es en este ámbito, junto al de la profesionalización de la gestión, donde seguirán presentándose las mayores exigencias cuya resolución oportuna será determinante para la proyección de la asociatividad en los encadenamientos.

- vi- Empresas asociativas con participación en la propiedad de agroindustrias. Dentro del grupo de empresas estudiadas existen dos casos en que las organizaciones son propietarias de acciones de la agroindustria que les compran los productos (de Surlat y de Colún). Si bien no tienen una participación accionaria importante como para que les permita estar en los Directorios de las agroindustrias, el hecho de ser parte de la propiedad les da seguridad “plena” de la venta de sus productos, en las cantidades que les permiten las acciones debido a las normativas que estas agroindustrias tienen. Estos casos de integración vertical de la pequeña agricultura desde luego muestran un elemento novedoso en términos comerciales: tener fuertemente garantizado el mercado de destino de la producción. Adicionalmente existe también un elemento altamente destacable en el hecho que con gran visión se decidió apoyar en su momento una iniciativa que implicó en la práctica asociar a productores campesinos con productores medianos y grandes en una iniciativa empresarial de proyección¹³.

¹³ La experiencia de Surlat es muy probablemente la más innovadora y exitosa que se haya realizado en las últimas décadas en el sector agropecuario chileno. La alianza entre productores de distintos tamaños con una empresa transnacional es muy notable.

- vii.--Existencia de contratos.** Los contratos formales anuales, y por supuesto tampoco los de medianos plazo, no constituyen una práctica usual en las cadenas agroindustriales en que están insertas las empresas asociativas estudiadas. Solo en los casos en que las organizaciones tienen participación en la propiedad de la agroindustria que les compra sus productos existen contratos de compra, representados por la posesión de las acciones y las normativas internas de dichas agroindustrias en que se establece la obligatoriedad de compra de los productos de sus socios. Una iniciativa muy innovadora y relevante en el ámbito analizado, es el antecedente entregado por la empresa en la entrevista con Agrozzi. Esta compañía estaría próxima a comenzar a ofrecer a sus proveedores contratos para la compra de duraznos para conservas con una duración de 8 años plazo, considerando un precio mínimo garantizado y una reliquidación por sobre el mismo dependiendo de los precios en el mercado internacional de cada año. Esta iniciativa puede marcar el comienzo de un nuevo escenario de relaciones comerciales en el sector agroalimentario.
- viii.- Núcleos empresariales asociativos.** Existen cadenas en las que se ha ido generando un interesante “núcleo empresarial asociativo” formado por distintas organizaciones y un centro de gestión. Un buen ejemplo de ello es la cadena de los berries a través del CEGE Maule Sur y la Comercializadora UNIBERRIE. Otro caso similar lo forman los CALs que interactúan con el CEGE de Río Bueno. Estos “núcleos” parecen relativamente consolidados en una primera etapa de sus desarrollos, contando con cierta trayectoria de aciertos y errores (madurez empresarial). En ambos casos la evolución ha sido muy positiva, lográndose un trabajo con buenos niveles de coordinación y en la práctica han potenciado sus capacidades para apoyar de mejor forma a los productores y sus empresas asociativas.
- ix.- Profesionalización, planificación y control.** Si bien se constata una creciente, aunque aun insuficiente, profesionalización de las gerencias de las empresas asociativas, no se observa igual tendencia en sus directorios. En general éstos últimos son débiles y con escasas capacidades de dirección estratégica y de seguimiento de temas específicos de la marcha de las empresas. Adicionalmente, no se observan formas contractuales ni de otro tipo que incentiven el alineamiento de objetivos entre los propietarios, los directores y los ejecutivos de las empresas. Salvo en las redes de rubros, en todas las organizaciones entrevistadas existe una separación entre la propiedad de las empresas y la gerencia.

Ninguna empresa asociativa del conjunto analizado cuenta con un director profesional, es decir, un director pagado, no propietario y experto en dichas funciones. Tampoco se recurre a asesoría experta a este

respecto, ni se menciona este ámbito como uno en que las cosas debieran cambiar en alguna dirección.

En general todas las organizaciones analizadas llevan contabilidad completa; aunque son excepcionales las que han tenido auditorías externas, las que sólo se han realizado de manera esporádica. Prácticamente ninguna empresa realiza alguna planificación estratégica, financiera y operacional de relevancia para la toma de decisiones; tampoco tienen control de gestión estricto, y si lo hiciesen de una manera informal no lo consideran de importancia puesto que no lo nombran entre sus prácticas habituales. Probablemente esto es comprensible en los casos en que el nivel de operaciones es bajo y por lo tanto el costo – beneficio de estas prácticas también lo es.

- x.- Rol de los CEGEs y de las Redes de Rubros. De los centros de gestión estudiados puede concluirse que, aunque estas entidades no tienen una actividad comercial directa, pueden tener una contribución significativa en inducir encadenamientos eficientes y en mejorar la relación asociatividad – agroindustrias / exportadoras entregando información de calidad, apoyando directamente las negociaciones de algunos aspectos relevantes para la comercialización de los productos de las empresas asociativas y asesorando en temas legales de los cierres de contratos. En el caso de las redes de rubros analizadas cumplen una función más directa en la comercialización, negociando el precio, cantidad y “agregando” oferta para que posteriormente cada empresa familiar o asociativa realice las entregas y las formalizaciones correspondientes como la facturación y la cobranza.

- xi.- Apojos del Estado. Casi la totalidad de las empresas asociativas entrevistadas han recibido apoyos del Estado, principalmente del INDAP y también de la CORFO, ProChile y Sercotec. En una buena parte, también, los socios y proveedores de ellas acceden a instrumentos de fomento. Es interesante destacar, en este contexto, que dos empresas asociativas trabajan con Programas de Desarrollo de Proveedores de la CORFO en los que se incorporan como “empresa demandante”. Estos casos son Agropehuenche y Carnes Andes Sur¹⁴.

¹⁴ Un elemento importante detectado en las entrevistas es que actualmente se percibe por parte de las empresas asociativas campesinas de mayor tamaño y desarrollo, una cierta ambigüedad en las señales que el INDAP está dando en términos de si considera a las empresas asociativas que han crecido en sus operaciones como clientes elegibles. En general esta institución parece estar privilegiando el apoyo a los productores que son socios de estas empresas más que a las empresas asociativas directamente. Esta apreciación es más remarcada aún para los instrumentos crediticios del Instituto.

xii.- Oportunidades de trabajo conjunto más estrecho. Es muy interesante constatar que en algunos de los casos estudiados las agroindustrias o empresas exportadoras han ofrecido realizar proyectos de inversión conjuntos con las empresas asociativas, lo que representa una clara prueba de que han surgido experiencias en que los niveles de confianza en el trabajo de la pequeña agricultura son significativos. Las organizaciones han sido reacias a avanzar en este camino, lo que puede ser entendido desde dos puntos de vista. Por un lado, está el hecho de que proyectos incrementales de mayor envergadura pueden comprometer los resultados de todo lo que una empresa asociativa ha logrado, actitud entendible que expresaría una muestra de madurez empresarial. Pero la negativa a entrar en este tipo de iniciativas podría significar también que las empresas asociativas no cuentan con las capacidades para analizar rigurosamente los ofrecimientos que han recibido y que pudieran seguir recibiendo en el futuro. En este sentido, es negativo que por falta de ciertas capacidades las empresas asociativas no estén aprovechando las oportunidades para mejorar sus resultados.

Otros tipos de acercamientos que las agroindustrias y empresas exportadoras han intentado con empresas asociativas de la agricultura campesina han sido del tipo comercial. Principalmente corresponden a ofrecimientos para la compra total de los productos que las organizaciones generan. Las empresas asociativas en la mayoría de los casos han preferido mantener clientes múltiples. En algunos casos, sin embargo la totalidad de la producción se vende a la agroindustria. Esto último generalmente se debe a muy buenas razones comerciales (conocen muy bien al comprador, éste tiene buena reputación y la historia de relación comercial es óptima) o bien a razones estructurales como son los costos de transporte que no permiten elegir al comprador con completa libertad.

xiii.- Déficit de pensamiento en grande. Uno de los elementos que más se echa de menos en los casos estudiados, más aun entendiendo que se trata de empresas con un relativo buen desempeño, es que las empresas asociativas de la agricultura campesina no tienen la cultura de lo que en el ámbito del emprendimiento moderno se ha llamado “pensar en grande”, aspecto que constituye un elemento estratégico para tener un adecuado desempeño en el tiempo y, en definitiva, para sobrevivir en mercados que son cada vez más competitivos y dinámicos. Ello se puede constatar en sus relatos, los que no siempre visualizan las oportunidades que se presentan. Es más, la mayoría de las veces ni siquiera las evalúan porque no tienen las capacidades para hacerlo.

xiv.- Espacios para la agricultura campesina. Se constatan espacios interesantes para la agricultura familiar campesina en un conjunto amplio de cadenas y también para su asociatividad. Los principales aportes

de ésta última a los encadenamientos productivos son la disminución de los costos de transacción, la agregación de volúmenes y el facilitar la relación para las agroindustrias y empresas exportadoras dado que permite entenderse con “menos”. Adicionalmente, las organizaciones de pequeños agricultores ofrecen potencialmente una mejor gobernabilidad de los comportamientos de los productores, favoreciéndose la fidelización en las relaciones y, por lo tanto, la posibilidad de proyectarse en el mediano plazo.

4. Los espacios y oportunidades para la asociatividad

En este capítulo se abordan los aspectos que, a nuestro juicio, son los más relevantes en generar y estructurar los espacios en los cuales se puede desarrollar la asociatividad. Esta perspectiva parte del supuesto que la organización industrial de las cadenas productivas y las políticas públicas puedan favorecer u obstaculizar la cooperación y la organización de los productores. Otro elemento que se analizará en este capítulo será el de los liderazgos; los que pueden tener o no la capacidad de transformar en realidades las oportunidades existentes para la asociatividad. Todos estos aspectos no son neutros en el surgimiento y desarrollo de los procesos asociativos.

El énfasis que aquí estamos dando no significa que no existan otros factores importantes en el desarrollo de la asociatividad económica de la agricultura campesina; como, por ejemplo, la dotación y calidad del capital social existente, el entorno macroeconómico, el desarrollo del mercado de capitales, los niveles de probidad del sector público y privado, y la gestión e institucionalidad corporativa. Estos factores son importantes para cualquier tipo de empresa, independientemente si ésta es del tipo asociativo o individual, si es agropecuaria o industrial, si sus propietarios son personas naturales, jurídicas, inversionistas institucionales o pequeños productores agropecuarios. Si se ha optado por el análisis de la organización industrial de la cadena, la política pública y los liderazgos es porque, a nuestro juicio, tienen mayor relevancia y especificidad en entender y explicar los procesos asociativos que nos preocupan.

4.1. La organización industrial de las cadenas

Uno de los elementos externos a las empresas asociativas que más influyen el surgimiento y desempeño de ellas es la organización industrial de la cadena de valor en que están insertas. Variables como el número y relevancia de cada eslabón, el número de actores o el grado de concentración en cada eslabón, la distancia del eslabón en que se participa respecto del consumidor final del producto, los grados de integración existente entre

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

diferentes eslabones y el valor que agregue el eslabón en que se está presente respecto del valor final de los productos, son muy importantes en el desarrollo que se puede esperar de una empresa. También lo son las dinámicas estratégicas y comerciales que se despliegan y el perfil de los actores que “juegan” en las distintas cadenas productivas.

No es el objetivo de este documento hacer un análisis profundo de la organización industrial de las cadenas en que participan las empresas estudiadas en este trabajo sino más bien ejemplificar cómo ella influencia, y en ciertas situaciones determina, los espacios y oportunidades para el surgimiento y desarrollo de la asociatividad. Es en esta perspectiva que se abordan la cadena láctea, de berries, de miel, de carne bovina y de maíz para alimento animal.

Cadena Láctea

En términos generales la organización industrial de la cadena láctea puede ser caracterizada por su importante nivel de estructuración, la territorialidad de la demanda y la presencia de una cantidad significativa de proveedores de pequeña escala.

Más específicamente, en esta cadena se pueden identificar tres eslabones: a) el primario, con muchos actores, cada uno de ellos con muy baja participación como proveedor (salvo pocas excepciones), lo cual se intensifica notoriamente en el caso de la agricultura campesina a pesar del rol jugado por los centros de acopio lechero; b) el transformador-comercializador mayorista - exportador, con pocos actores y c) el comercializador minorista, con pocos actores relevantes (supermercados) y una amplia gama de actores de pequeño tamaño comercial.

El grado de integración vertical de esta cadena ha sido históricamente bajo; sin embargo hoy puede considerarse como medio ya que a la experiencia de Colún se sumó a finales de la década pasada SURLAT. La incorporación reciente de ganaderos de Valdivia (Lácteos Praderas del SUR) a la propiedad de esta última empresa fortalece esta tendencia.

En el desarrollo de los encadenamientos productivos y en las prácticas comerciales que se establecen entre los distintos actores de esta cadena es interesante destacar la existencia de “territorios” lecheros, originados en el hecho que el costo de transporte de la materia prima sin procesar tiene un peso importante en la estructura de costos y, por lo tanto, las plantas definen y ajustan sus recorridos en consideración de esta situación. En cada uno de estos “territorios” las empresas procesadoras tienen cierto poder monopsónico, que eventualmente pueden utilizar para extraer parte del valor a los productores de leche. No existe, entonces, un proceso de negociación

procesadora – proveedor sino que una fijación unilateral de las tablas de pago por parte de las primeras.

Los premios más importantes establecidos por las agroindustrias están referidos a calidad y volumen, aspecto en el cual la asociatividad tiene un rol y un desafío que enfrentar. Este desafío es alcanzar volúmenes mayores, acumular oferta, sin sacrificar significativamente los estándares de calidad. Esto constituiría un “trade off” no siempre fácil de resolver para los centros de acopio lechero, principal instrumento de asociatividad que se han dado los pequeños productores de este rubro y que en los últimos años están experimentando un importante proceso de ajuste en sus operaciones y en su número.

De los casos estudiados en la cadena láctea se pueden concluir los siguientes aspectos positivos: a) gerentes de las empresas asociativas con liderazgo, b) asociación estratégica con el eslabón siguiente, c) buena evolución del manejo del trade off volumen – calidad y d) cierto grado de integración vertical, pues en algunos casos las empresas asociativas campesinas tienen acciones de las empresas procesadoras que les compran la leche. En relación a los aspectos negativos se pueden mencionar: a) la reducción del número y tamaño de los centros de acopio lechero¹⁵ y b) las empresas asociativas representan, como proveedores, un porcentaje bajo del volumen que las procesadoras compran. Una excepción lo constituye Unical, proveedor importante de SURLAT.

La organización industrial de la cadena láctea presenta interesantes espacios para la pequeña agricultura, los que ésta ha sabido ejercitar en forma asociativa. Todo indica que en el corto plazo tales espacios seguirán existiendo en la medida que se cumplan los estándares de calidad exigidos y los productores se encuentren a distancias razonables en las rutas de los camiones recogedores. El escenario de escasez relativa de materia prima que los expertos pronostican para los próximos años es una oportunidad para la pequeña agricultura. En el mediano plazo, sin embargo, superada dicha escasez, es difícil proyectar que sucederá dado que la evaluación sobre los costos de imagen que significaría no comprarles a los pequeños productores puede dejar de ser relevante en el análisis de las agroindustrias, sobre todo si pueden obtener suficiente leche de proveedores de mayor tamaño.

Cadena de los berries

En el contexto de la fuerte expansión de la superficie de berries de la última década se ha ido creando una cadena productiva sólidamente estructurada. En esta cadena formal también está presente parte de la agricultura

¹⁵ Se estima que en los últimos 10 años los centros de acopio se han reducido en alrededor de un 30%.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

campesina productora de este rubro y sus empresas asociativas. Otra parte de ella, sin embargo, tiene una incorporación más precaria a los mercados, vendiendo sus producciones a intermediarios sin la suficiente formalización.

Respecto del número de eslabones, en esta cadena se identifica claramente la existencia de tres para mercado interno y tres o cuatro para mercado externo, dependiendo si la agroindustria y la exportadora son empresas de distinta propiedad.

Los eslabones identificados son: a) eslabón primario, con muchos actores, cada uno de ellos con muy baja participación como proveedor (salvo pocas excepciones), lo cual se intensifica significativamente en el caso de la agricultura campesina que concentra su producción de berries en frambuesas y frutillas. En el caso de los arándanos, la tendencia es a un fuerte crecimiento del número de huertos de mediano y gran tamaño, más que de pequeños agricultores, debido en gran parte al alto costo de establecimiento que tiene este frutal, b) eslabón transformador - comercializador mayorista, con pocos actores de importancia pero con un creciente número de actores medianos en el último tiempo, muchos de ellos integrados verticalmente, c) comercializador minorista, con pocos actores relevantes (supermercados) y una amplia gama de actores de pequeño tamaño comercial y d) en el caso del mercado externo, constituido por las exportadoras que en algunas situaciones son entidades distintas a las procesadoras.

El grado de integración vertical es alto en los eslabones 2 y 4. En los eslabones 1 y 2 es aún bajo pero creciente.

De las experiencias estudiadas es posible destacar los siguientes aspectos positivos de esta cadena: a) las empresas asociativas estudiadas en general comprenden bien la operatoria del negocio; en base a prueba y error han encontrado la forma de desarrollarse en la cadena y b) la existencia de un centro de gestión (Maule Sur) y de una empresa comercial en manos de la agricultura campesina (Uniberries) ha conformado lo que pudiéramos llamar un "núcleo empresarial asociativo" relevante para el posicionamiento de la pequeña agricultura en un rubro que presenta altas potencialidades para ella. En cuanto a los elementos negativos, pueden mencionarse dos: a) insuficiente capacidad para relacionarse más estratégicamente con el resto de la cadena, en la perspectiva de asumir proyectos de mayor envergadura y b) en algunos casos la infraestructura de proceso está quedando obsoleta, poniéndose en riesgo la certificación de la producción para la exportación en las próximas temporadas.

Los espacios para la asociatividad de la agricultura campesina en esta cadena son amplios, las experiencias estudiadas muestran que gradualmente éstos están siendo aprovechados por los productores. Las empresas asociativas han ganado reputación y todo indica que todavía pueden, con los apoyos adecuados, desarrollarse con más fuerza y lograr un mayor impacto en el

mejoramiento de la competitividad de los pequeños productores. En el caso de este rubro es relativamente fácil evitar el trade off calidad volumen puesto que no existe la necesidad de mezclar físicamente las producciones de los diferentes agricultores; las exigencias de trazabilidad para el manejo de los distintos procesos ayudan en esta tarea¹⁶.

Cadena de la miel

A diferencia de las cadenas anteriormente analizadas, la de la miel es una en que el grado de estructuración aún es bajo en términos de los circuitos comerciales y los mecanismos de comercialización. Asimismo existe un gran comercio informal del producto. Una de las características más destacada de esta cadena es la mayoritaria presencia de pequeños productores en la producción primaria.

En esta cadena es posible identificar tres eslabones para el mercado interno y a veces cuatro para el mercado externo. Estos son: a) eslabón primario, con muchos actores, cada uno de ellos con baja participación como proveedor, salvo pocas excepciones en casos de integración vertical, b) eslabón acopiador - homogenizador - envasador – comercializador mayorista, con un reducido número de actores, c) comercializador minorista, con pocos actores relevantes (supermercados) y una amplia gama de actores de pequeño tamaño comercial y d) en el caso del mercado externo está la figura de la exportadora, que en algunas oportunidades es sólo una oficina comercial.

El grado de integración vertical es alto en los eslabones 2 y 4. En los eslabones 1 y 2 es aún bajo pero creciente. El nivel de integración horizontal es bajo.

Los aspectos positivos de la cadena son los siguientes: a) importante presencia de la agricultura campesina, que agrupada puede ser un actor relevante en este rubro, b) existencia de varias empresas asociativas con buenos resultados y con posibilidades de expandir sus operaciones y sus socios, c) claro foco en las exportaciones; alrededor de un 85% del total de la producción se exporta y d) la brecha tecnológica es grande en todos los eslabones, lo que representa una oportunidad muy concreta de aumentar significativamente la competitividad del rubro. En cuanto a los elementos negativos, se pueden señalar: a) los aspectos de calidad no están siendo suficientemente bien manejados y los eventuales casos de incumplimiento de normas son un riesgo que puede tener altos costos para la cadena en su

¹⁶ Una mirada de mediano plazo señala que un desafío complejo para la agricultura campesina y sus empresas asociativas es la evolución de la producción de frambuesas en el país pues según varios de los actores entrevistados observan que el principal negocio de este frutal (exportación de frambuesa en fresco) está siendo desplazado por México (país cuya fruta es de mayor calibre y menores costos de transporte). La frambuesa congelada seguiría siendo un buen negocio pero con rentabilidades bastante menores al de la frambuesa fresca. Este es, entonces, un tema a analizar y monitorear de cerca.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

conjunto, b) las modificaciones que están ocurriendo en las exigencias sanitarias para la exportación pueden ser una oportunidad para diferenciarse de otros oferentes internacionales; no obstante, en el eslabón primario más bien aparece como una amenaza dado que en un gran número de casos la escala de producción probablemente no sería compatible con el incremento en los costos fijos que dar cuenta de esas exigencias significa y c) la información estadística disponible respecto de esta cadena no es suficientemente precisa ni respaldada, lo que dificulta las decisiones de política pública y la generación de una mirada estratégica más asertiva.

En el caso de esta cadena las potencialidades para el trabajo asociativo son muy altas,¹⁷ sin embargo, la tarea se ve complicada por las crecientes exigencias de manejo del producto y de calidad del mismo. Una mirada gruesa de la rentabilidad de la producción primaria de miel indicaría que existe un interesante espacio para que los productores expandan sus volúmenes y con ello obtengan una escala de producción que les permita hacer frente al incremento de los costos fijos asociados a las mayores exigencias de los mercados, especialmente externos. La oferta atomizada de la producción primaria, como en todos los casos en que esta situación se da, representa un incentivo a la asociatividad; incentivo que en esta cadena se ve reforzado por la existencia de externalidades entre los productores dada la imposibilidad de controlar el espacio en que se mueven las abejas¹⁸.

Cadena de Carne bovina

En términos generales, la organización industrial de la cadena de carne bovina tiene un importante nivel de estructuración. La territorialidad de la demanda no es relevante, aunque aumenta en la medida que los costos de transporte de ganado vivo crecen. En esta cadena, y dependiendo del eslabón de que se hable, la presencia de la agricultura campesina tanto en número de productores como en volúmenes de producción puede ser relevante.

Respecto del número de eslabones se pueden identificar cinco, tanto para el mercado interno como para el externo. Estos son: a) primario, dedicado a la crianza, con muchos actores, cada uno de ellos con muy baja participación como proveedor (salvo pocas excepciones). En este eslabón la pequeña agricultura es relevante, dedicándose a mantener vacas reproductoras y como productos terneros y vaquillas, b) un segundo eslabón de producción primaria, conformado por los engorberos, con un importante grupo de productores medianos muchos de los cuales están creciendo en tamaño en

¹⁷ El caso de la Cooperativa Campesina Apicop, ubicada en Paillaco, Región de los Ríos, es un ejemplo notable de cómo hacer del potencial asociativo una realidad exitosa.

¹⁸ Estas externalidades son más nítidas en zonas donde la densidad de colmenas sea mayor. En estas situaciones si los productores no actúan en conjunto, con planes coherentes entre ellos, se pueden perder muchas oportunidades.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

búsqueda de tener más economías de escala, c) intermediarios comerciales, en que destacan especialmente las ferias ganaderas¹⁹, d) eslabón transformador-comercializador mayorista y exportador constituido por pocos actores: las plantas faenadoras. Este eslabón muestra cierto grado de concentración, el que no es suficientemente importante como para que exista poder monopsonico e influencia en los precios²⁰ y e) eslabón comercializador minorista, con pocos actores relevantes (supermercados) y una amplia gama de actores de pequeño tamaño comercial.

El grado de integración vertical de esta cadena es en general bajo pero creciente entre los eslabones 1 y 2 y especialmente entre los eslabones 2 y 4. En otras palabras, las plantas están acercándose cada vez más a engordar sus propios animales. Las empresas de transformación también comercializan como mayoristas y exportan directamente sus productos.

Los aspectos positivos más relevantes de esta cadena son los siguientes: a) fuerte participación de la agricultura campesina en el eslabón de la crianza, b) interesantes experiencias de las redes regionales de carne bovina en cuanto agregadoras de oferta y fuentes de información comercial relevante y c) gerentes con liderazgo y una incipiente asociación estratégica con el eslabón siguiente. En lo que se refiere a los elementos negativos, ellos son los que siguen: a) a las agrupaciones de la agricultura campesina les cuesta conseguir que los productores se mantengan “fieles” a la asociatividad, dado que en este rubro es relativamente fácil vender a compradores ocasionales por la buena liquidez que el ganado tiene en el mercado spot (comportamiento oportunista) y b) como consecuencia de lo anterior, se dificulta conseguir manejar volúmenes interesantes de ganado que permitan adquirir compromisos como, por ejemplo, entregas programadas. Esto último es altamente valorado por los eslabones siguientes de la cadena y contribuiría a disminuir los costos de transacción y a aumentar el poder de negociación de los productores y sus organizaciones o empresas asociativas²¹.

Si bien las plantas faenadoras hasta el momento no tienen un esquema de premios por volúmenes, saben muy bien que existen elevados costos de transacción al negociar pequeñas producciones. De ahí que el rol de los acopiadores de oferta, como intentan ser algunas de las redes regionales de

¹⁹ La existencia de mercados públicos de transacciones es importante para la competencia y la transparencia de los precios, pero esto tiene un costo. La evolución que la participación de este tipo de actores tenga en el futuro cercano no es clara, toda vez que las plantas están decididamente intentando saltarse este eslabón y evitarse el costo asociado que implica.

²⁰ En esta cadena existe una clara sobre inversión en capacidad instalada de las plantas faenadoras que incluso se observa en su capacidad de faenamiento para los mercados externos.

²¹ Si bien compartimos la opinión de que es difícil evaluar cuánto espacio existe para negociar precios sin un análisis riguroso de cuáles son los márgenes que cada eslabón tiene, pareciera ser evidente que habría “algo para repartir” entre los distintos actores en la medida que los costos de transacción disminuyen.

la agricultura campesina, constituye una importante oportunidad de generar valor para los asociados y para la cadena. La organización industrial de la cadena de carne bovina ofrece, especialmente en el segmento de crianceros, interesantes espacios para que la pequeña agricultura cree y administre instancias de asociatividad; probablemente con una plataforma más virtual y logística que de infraestructura. El desafío de lograr fidelización de los productores no es menor en este caso, siendo central avanzar en ello para favorecer la generación de alianzas de más largo plazo.

Cadena del maíz para alimento animal

La cadena del maíz para alimento animal es simple: es corta y altamente estructurada. En ella se identifica claramente la existencia de a lo más tres eslabones, aunque el caso más típico es una cadena de sólo dos. En algunas ocasiones existen los intermediarios acopiadores que abren poderes compradores, acumulan ciertos volúmenes y especulan con los eventuales cambios de precios en el transcurso del año.

Los eslabones son los siguientes: a) eslabón primario, con muchos actores, cada uno de ellos con muy baja participación como proveedor (salvo pocas excepciones), lo cual es más acentuado en el caso de la agricultura campesina, b) eslabón intermediario comercializador, acopiador, especulador. Son pocos actores relevantes y su característica principal es que cuentan con infraestructura de secado y de guarda, la que los productores pequeños y medianos en general no tienen y c) la agroindustria, que mayoritariamente es la filial de una empresa productora de cerdos o de aves que fabrica los alimentos para su coligada. Evidentemente no son los únicos actores pero concentran la mayor cantidad de toneladas compradas anualmente en el país y el mayor volumen de las importaciones.

El grado de integración vertical es en general bajo. Habría cierto avance en la integración de los eslabones 1 y 3 por parte de las agroindustrias que producen parte de sus requerimientos de maíz. Respecto de los eslabones 1 y 2, cabe mencionar que las empresas fabricantes de alimentos al realizar sus compras en el período de cosecha implícitamente se integran totalmente en estos eslabones, toda vez que secan, almacenan y especulan tomando posición financiera en el precio que pagan.

En esta cadena los aspectos positivos son: a) la empresa asociativa estudiada, afortunadamente para los productores socios y clientes, comprende muy bien la operatoria del negocio; en base a prueba y error ha encontrado una forma de operar realmente destacable y b) dada la estructura de esta cadena, corta y altamente concentrada en el eslabón agroindustrial, la asociatividad parece resultar altamente conveniente para los productores de menor tamaño. El principal aspecto negativo es que los productores no tienen capacidad de guarda (organización, infraestructura y financiamiento), por lo que se ven "obligados" a vender en el momento de la cosecha.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

Una buena noticia en este rubro, más allá de los altos precios, es que el encadenamiento ha mejorado en los últimos años. Todo indicaría, además, que la coordinación entre eslabones y las posibilidades de establecer alianzas más estrechas se incrementarán en los años venideros. Los buenos precios debieran incrementar la disposición a avanzar en una agricultura de contrato. La asociatividad encontraría, en estas tendencias, un entorno más propicio para jugar su rol en cuanto a disminuir los costos de transacción y de coordinación; aunque no tanto en términos de negociación de precios dada la condición de commodity del maíz. Las oportunidades para la agricultura campesina estarían, entonces, en aumentar las superficies sembradas, obtener el financiamiento adecuado y aplicar las más convenientes opciones tecnológicas. La asociatividad debería contribuir a que todo esto ocurra.

De la organización industrial de las cadenas de producción revisadas se puede concluir que en todas ellas existen razonables espacios para desarrollar más y mejor asociatividad. Aún cuando no hayan grandes espacios para la negociación de los precios, existe un conjunto de condiciones comerciales que sí se pueden negociar tales como plazos de pago, comisiones de venta y premios por volumen, calidad y entregas planificadas. Todos estos elementos son oportunidades para las organizaciones económicas que, bien aprovechadas y gestionadas, pueden reducir algunos de los riesgos de los procesos comerciales y lograr más seguridad y estabilidad en la comercialización que enfrenta la agricultura campesina.

Los espacios para el desarrollo de iniciativas asociativas, sin embargo, no son iguales en todas las cadenas de producción analizadas. El cuadro N° 2 sintetiza de modo general las diferencias existentes entre tales cadenas.

Cuadro N° 2: Asociatividad y organización industrial.

Cadena	Nivel de estructuración de la cadena	Situación AFC últimos años	Nivel asociatividad	Espacio para más asociatividad	Nivel de integración vertical EAC	Espacio para más integración vertical
Lácteos	Alto	saliendo	alto	bajo	medio	Alto (1)
Berries	alto	entrando	medio	bajo	medio	Alto(2)
Miel	bajo	entrando	bajo	medio	bajo	Alto(3)
Bovinos	alto	estable	bajo	alto	bajo	bajo
Maíz	alto	estable	medio	bajo	bajo	Medio(4)

- (1) Incorporación de más productores a las EAC ligadas a agroindustrias como Surlat y Colún aprovechando la situación de altos precios y escasez relativa de materia prima.
- (2) Incorporación de más productores a las EAC y de éstas al núcleo empresarial que se ha formado en la Región del Maule.
- (3) Existe un espacio comercial en los eslabones previos a la exportación en acuerdo estratégico con las exportadoras.
- (4) Con financiamiento adecuado Coopeumo puede tener aún mayor relevancia comercial. Es posible explorar un trabajo coordinado con Cotrisa.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando este tipo de análisis debiera ser posible hacer mejores recomendaciones respecto de cómo abordar el ejercicio de aumentar y mejorar la asociatividad de la pequeña agricultura. Por ejemplo en el caso de aquellas cadenas muy estructuradas y con territorialidad de la demanda, como la de la leche, la integración vertical para la pequeña agricultura estaría más relacionada a que ella se incorpore a la propiedad de empresas ya existentes como es el caso de Surlat o de integrar a productores de manera inteligente (no necesariamente usando el estanque común) a los centros de acopio que poseen acciones de Colún. En cadenas con una aún débil estructuración, como es el caso de la miel, las oportunidades parecieran ir por potenciar aquellas empresas asociativas que ya funcionan bien, apoyándolas para que tengan más cobertura y más socios. De esta forma se contribuiría a dar estructura a la cadena y a que se aprovechen todos los mercados (externo, nacional y dentro de este el local), posicionando a la agricultura campesina en una cadena que por los incentivos comerciales existentes tenderá a una mayor estructuración.

4.2. Las políticas públicas

Las políticas públicas no son neutras en cuanto a favorecer o dificultar los procesos asociativos. Ya sea por acción u omisión tienen impacto en los espacios y posibilidades de formación y desarrollo de las empresas asociativas de la pequeña agricultura. Ellas influyen a través de las regulaciones y las políticas de fomento.

Desde una perspectiva de la regulación, son varios los medios a través de los cuales el Estado puede afectar los espacios para la asociatividad, entre ellos: los marcos jurídicos de los distintos tipos de organizaciones, las normativas sobre capital de riesgos, el tratamiento jurídico de las garantías, la ley de quiebras y el otorgamiento de atribuciones a los distintos organismos públicos en el tema asociativo²². En el ámbito del fomento, el Estado puede tener o no como objetivo el apoyo a la constitución y desarrollo de empresas asociativas y si la opción es positiva tiene distintos instrumentos para fomentarlas, los cuales pueden determinar incluso la forma en cómo se hace asociatividad.

En general las políticas públicas responden a las concepciones de desarrollo que existan en un momento histórico determinado y a los desafíos que se propone un país para tener más bienestar y mejor calidad de vida. En este contexto, desde el año 1990 la política agrícola ha tenido como uno de sus objetivos centrales el fomento de la asociatividad de la pequeña agricultura. Este objetivo se ha expresado a través de distintas apuestas: la ampliación de la base organizacional, el fuerte apoyo a la integración vertical hacia delante, el impulso a los centros de gestión y la profesionalización de la gestión durante los años "90 y el fomento de las redes de rubros, el apoyo a la

²² Para ver el desarrollo de algunos de estos temas ver "Nuevos Instrumentos de Gestión del Riesgo y de Financiamiento Agrícola" de Sanhueza, R. (2005).

incorporación a los procesos de exportación y el énfasis en los encadenamientos productivos durante la presente década. Todas estas apuestas han intentado, con distintos grados de complementariedad y de éxito, orientar y fortalecer el desarrollo asociativo.

Como otras políticas públicas, la de fomento a la asociatividad implementada en este tiempo también ha padecido algunas de las fallas del Estado. Entre éstas se pueden indicar: la tendencia a la captura del “asignador” por parte de ciertos grupos de organizaciones; el sostenido apoyo gubernamental a empresas asociativas en evidente situación de inviabilidad económica; la suplantación, a veces consentida, de la iniciativa emprendedora que le corresponde al sector privado; las descoordinaciones y duplicidades existentes entre distintas instituciones públicas; y el clientelismo. Estas fallas han ido siendo superadas significativamente en la medida que el Estado ha avanzado en su modernización y profesionalización, pero es preciso desplegar en estos años nuevos esfuerzos para su solución definitiva.

En el capítulo final se realiza un conjunto de propuestas tendientes a fortalecer y perfeccionar la política de fomento asociativo que realiza el INDAP.

4.3. Los liderazgos

Las dinámicas estructurales y las políticas públicas pueden generar mejores o peores oportunidades para la asociatividad, las que finalmente se concretan dependiendo de los liderazgos y de su efectividad.

En las tareas de desarrollar más y mejores empresas campesinas, tres parecieran ser las competencias más relevantes con que debieran contar los liderazgos para ser efectivos. La primera es la capacidad de comprensión de los nuevos escenarios económicos e institucionales en que el desarrollo de la pequeña agricultura se da. La segunda es el conocimiento de los actores y de las dinámicas comerciales de las cadenas productivas en que se emprenden las iniciativas de cooperación. Y la tercera se refiere a la capacidad de elaborar e impulsar una visión de mediano plazo de la empresa y de los negocios. Si bien estas son competencias necesarias en los liderazgos en cualquier ámbito productivo y tipo de empresa, se enfatizan en el caso de la agricultura campesina habida cuenta de su importante rezago en estos ámbitos.

En el mundo de hoy, la globalización determina las tendencias y prácticas económicas y comerciales de las cuales es casi imposible abstraerse. Para un país como Chile abierto al mundo constituye una realidad imprescindible de conocer y de conquistar. Los liderazgos efectivos, entonces, requieren ser “abiertos” para aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización y no sólo preocuparse por sus amenazas; precisan ser audaces para aprovechar

las oportunidades que ofrecen las alianzas con otros y no sólo estar atentos a los riegos de la cooperación con terceros. Los liderazgos de la economía del conocimiento deben sentir “una simpatía y familiaridad instintiva hacia la economía global”²³.

Para desarrollar una agricultura con liderazgo de alcance mundial es sustantivo el poder contar con dirigentes y gerentes de las empresas campesinas que conduzcan a sus socios y proveedores en el logro de los estándares de calidad y de los desempeños requeridos por los exigentes mercados de destino. El desafío de transformar a Chile en una Potencia Alimentaria exige liderazgos que convoquen a la excelencia, y ello requiere entre otras cosas movilizar capacidades y actitudes en torno a visiones de mediano plazo y a tareas que se realizan en el contexto de cadenas de valor competitivas e integradas.

Como el análisis planteado en este trabajo es el de la asociatividad en los encadenamientos productivos, tan relevantes como los liderazgos de la pequeña agricultura son aquellos de las agroindustrias y empresas exportadoras. En este caso, un aspecto muy central del liderazgo agroindustrial es la disposición y capacidad para reconocer la importancia estructural de la pequeña agricultura y propiciar un ambiente de confianza en que puedan plantearse alianzas de mediano plazo. En este sentido, el compartir el máximo de información técnica, comercial y estratégica ayuda a tener cadenas “maduras” en que se valore y promueva el aporte de cada uno de los actores.

5. Los nuevos énfasis de la asociatividad campesina

5.1. Una realidad económica y empresarial

De la revisión de los estudios sobre la asociatividad en Chile realizada en la primera parte de este trabajo, como del término “organización económica” utilizado comúnmente para referirse a las empresas asociativas campesinas, puede concluirse que aún existe cierta dificultad para asumir en plenitud la naturaleza económica y empresarial de la asociatividad de la pequeña agricultura. Esta conclusión constata un sesgo en el lenguaje y en la política pública que tiene que ver, a nuestro juicio, con la tensión no siempre resuelta entre cooperación y eficiencia y con la dificultad de reconocer a la pequeña agricultura como parte del sector privado.

²³ En el libro “El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras” (2005) Kenichi Ohmae sostiene que para tener éxito en la economía global “el líder debe estar expuesto al mundo. El escenario global no debe inspirarle temor. Los líderes del futuro tendrán que entender a fondo y sentir una simpatía y familiaridad instintivas hacia la economía global.....deben estar lo mejor informado posible sobre el mundo que lo rodea”.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

El asumir insuficientemente a las organizaciones económicas como empresas ha dificultado, por una parte, poner más atención a las dinámicas estructurales que influyen en los espacios en que ellas se crean y desarrollan y, por otra, ha hecho más lenta la incorporación de las notables transformaciones que están viviendo las empresas a nivel mundial. Los mayores énfasis que está poniendo la política agrícola en los encadenamientos productivos obligan a dar más atención a la organización industrial de las distintas cadenas agroalimentarias y a monitorear más de cerca los cambios en los paradigmas y prácticas empresariales. En la medida que se apueste más decididamente por el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura y se fomente más consistentemente su articulación con las agroindustrias y empresas exportadoras será más fácil concebir y aceptar las empresas asociativas campesinas como parte de la realidad económica y empresarial.

Sin intentar realizar un análisis exhaustivo de las importantes transformaciones que están experimentando las empresas del mundo en la forma de hacer las cosas, de relacionarse con el entorno y concebirse así mismas, se destacan algunos aspectos relevantes de este proceso. Entre ellos: a) las cadenas de producción emergen como el ámbito principal de determinación de la competitividad de empresas que cada vez son más globales, b) los ciclos de vida de los productos se reducen y la producción crecientemente se descomoditiza como estrategia para hacer frente a una competencia más intensa, c) los esquemas de organización del trabajo en las empresas ponen más atención en los procesos que en las unidades funcionales, d) la revolución de las tecnologías de la información y comunicación favorecen crecientemente la colaboración y las redes, e) los activos intangibles como los contenidos simbólicos, las marcas y el diseño adquieren una centralidad en el quehacer empresarial como nunca antes, f) los liderazgos empresariales son cada vez más situacionales, horizontales, emocionales y éticos y g) la gobernabilidad corporativa se instala en las agendas nacionales e incorpora los estándares y prácticas de la responsabilidad social empresarial.

Todas estas transformaciones han hecho a las empresas sistemas complejos que buscan la calidad total y el mejoramiento continuo y a la gestión una actividad altamente exigente y sofisticada que debe dar cuenta de nuevos recursos, situaciones y actores. Es en este contexto que se empieza a hablar de la empresa inteligente, la empresa ágil, la empresa plana, la empresa red, la empresa extendida y la empresa emocional para dar cuenta de los atributos que ellas debieran disponer para desempeñarse exitosamente en escenarios en que la competencia y la colaboración son globales y dos opciones que es preciso combinar adecuadamente para sobrevivir y proyectarse. Los nuevos paradigmas empresariales ponen énfasis, entonces, en el desarrollo de nuevas competencias organizacionales destacándose la orientación al cliente, la claridad estratégica, la colaboración, el trabajo en

equipo, el aprendizaje, la innovación, la responsabilidad, la rapidez y la flexibilidad²⁴.

5.2. La transición emergente

En este escenario de transformación de los paradigmas y prácticas empresariales y de incorporación de los códigos de la economía del conocimiento a la agricultura chilena, es posible identificar algunos elementos que nos permiten sostener que las empresas asociativas campesinas están iniciando un proceso de adecuación y de transición; en el cual algunas organizaciones decaen (al parecer un número importante) y otras van desarrollándose a partir de nuevas dinámicas y prácticas (al parecer pocas aún). Este es un proceso que no acumula todavía una masa crítica suficiente pero en que es posible observar una nítida tendencia de organizaciones económicas que están asumiendo algunos de los códigos de la gestión moderna. Tal proceso es posible de ser caracterizado a través del cambio en un conjunto sustantivo de elementos, los que se presentan en el Cuadro N° 3. En los párrafos siguientes abordaremos algunos de ellos.

²⁴ Una buena forma de expresar estas transformaciones empresariales es lo señalado por Ridderstrale y Nordstrom (2000) en cuanto a que “las empresas van y vienen. Suben y caen. Cambian de forma constantemente. Dejan los países y regiones en los que nacen. Se reorganizan, se vuelven a alinear y varían su enfoque. Nada permanece igual”. Por su parte Ohmae (2005) sostiene que las empresas exitosas de hoy son un fenómeno nuevo, que ellas no tienen nada que ver con sus antecesoras; estas empresas son y deben ser “genéticamente diferentes”. Según este autor, las empresas de la economía global no tienen nacionalidad, deben comprometerse con la innovación como nunca antes, tienen que ser adaptables y responder al instante, y superar la jerarquía de la organización rígida y piramidal. Desde una perspectiva más amplia Friedman, T. (2006) indica que “el mundo comienza a pasar de un modelo de creación de valor estructurado verticalmente (de mandato y control) a un modelo de creación de valor más horizontal (de conexión y colaboración).....lo que afecta todo: a cómo se definen a sí mismas las comunidades y las empresas, a dónde empiezan y acaban las empresas y las comunidades.....y al papel del Estado”. Este autor señala que estamos entrando a una Era de la Colaboración, lo que implica una gran reorganización.

Cuadro Nº 3: Transición de la asociatividad

Situación inicial		Situación deseada
Centralidad de los activos físicos	→	Centralidad de los activos intangibles
Obsesión por la integración vertical	→	Relevancia del análisis estratégico
Desconfianza a la agroindustria	→	Agroindustria como socio potencial
Éxito basado en apoyo público	→	Éxito basado en capacidades y alianzas
Rigidez organizacional	→	Robustez adaptativa
Entre parecidos	→	También entre diversos
Para siempre	→	Saber entrar y saber salir
Preocupación por pocos frentes	→	Preocupación por múltiples frentes
Dependencia del Estado	→	Autonomía
Gestión tradicional	→	Gestión profesionalizada

Fuente: Elaboración propia.

i.- Activos físicos v / s activos intangibles.

Las organizaciones campesinas tradicionales han dado una gran relevancia a los activos físicos como equipos, maquinarias e infraestructura de guarda y procesamiento. Ello responde, por una parte, a una cierta concepción del desarrollo y de las políticas públicas agrícolas y, por otra, a la intención, no siempre premiada por el éxito, de la integración vertical a través del emprendimiento agroindustrial propio.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

En el actual escenario económico y tecnológico empiezan a desarrollarse organizaciones en que sus principales activos son intangibles. Entre éstos se cuentan la información, las redes de relaciones y contactos, las capacidades y actitudes, las marcas y los diseños, y la capacidad de gestión. Las empresas asociativas que han transitado más visiblemente en este camino son los centros de gestión y algunas organizaciones de rubros.

ii.- Integración vertical v / s análisis estratégico.

Una de las características más distintivas de las organizaciones campesinas tradicionales es su “obsesión” por la integración vertical, por controlar las diferentes fases de la cadena de producción terminando en la agroindustria. Con ello no estamos sosteniendo que en determinadas situaciones tal opción no sea una decisión correcta y posible. El asumir la integración vertical siempre como la mejor solución o el mejor camino no corresponde a una visión madura y flexible que exigen los tiempos comerciales actuales.

Las organizaciones económicas que han avanzado más en su proceso de adecuación y modernización incorporan activamente el análisis estratégico de las cadenas agroalimentarias y en función de ello deciden el negocio a emprender o el énfasis estratégico que conviene darle en determinado momento al negocio que ya desarrollan. Estas empresas reconocen y asumen que los espacios para la asociatividad están influenciados por un conjunto de factores; que la organización industrial del rubro sí importa a la hora de decidir el valor que se agregará a los distintos insumos y productos.

iii.- Éxito basado en el apoyo público v / s éxito basado en las propias capacidades y alianzas.

Uno de los indicadores de éxito para las empresas asociativas debe ser el de su proyección y sustentabilidad financiera. Existen buenas razones para que el Estado apoye las iniciativas asociativas de la pequeña agricultura. No obstante, el éxito de ellas no puede basarse exclusivamente, y en etapas avanzadas ni siquiera fundamentalmente, en el apoyo público como ha sido la tónica de una parte significativa de las organizaciones apoyadas.

La rentabilidad de los negocios asociativos no puede depender sólo de si se tiene tal o cual subsidio de una determinada institución pública. Las empresas asociativas competitivas son aquellas que parten y se desarrollan con rentabilidades realistas y establecen alianzas de expansión con otros actores de la cadena productiva. El apoyo público es importante pero no puede sustituir la realidad del mercado y las capacidades y recursos propios.

iv.- Rigidez organizacional v / s robustez adaptativa.

Algunos de los elementos ya planteados reflejan en parte la rigidez de las organizaciones económicas de la agricultura campesina. En este ámbito de cosas puede agregarse que ellas, en general, son constituidas mayoritariamente entre “parecidos”, tienen aún débiles capacidades para establecer alianzas con terceros y sus estructuras internas son poco flexibles. A pesar que en las experiencias estudiadas se pudo constatar algunas organizaciones campesinas con ciertos rasgos distintos a los mencionados, más flexibles y con robustez adaptativa, todo indica que en la realidad asociativa de la pequeña agricultura estas características son más bien escasas.

Uno de los aspectos en que se ha presentado una mayor apertura en este tema es la utilización de modelos jurídicos “más empresariales” para crear la asociatividad. Poco se ha avanzado en asumir que la organización entre diversos también puede ser una buena opción, que los socios estratégicos pueden estar en distintos “frentes” y que la estructura interna de la empresa no tiene porque ser permanente pues está en función de las prioridades estratégicas de cada momento. Las empresas con robustez adaptativa tienen la flexibilidad necesaria para complementar las capacidades que no poseen a través de distintos tipos de alianzas.

v.- Para siempre v / s saber entrar y saber salir.

Las organizaciones campesinas generalmente se han constituido para “siempre”. Esta característica, junto a la de convocar sólo a campesinos y su relación privilegiada con el Estado, ha conformado el núcleo de la cultura asociativa tradicional. La manera en que ellas estructuran sus responsabilidades patrimoniales y la insistencia en iniciativas y proyectos económicamente inviables son expresión de lo que se afirma.

Las empresas asociativas campesinas del Siglo XXI, aquellas que hacen propios los códigos de la economía del conocimiento y del mundo plano, son las que saben entrar a los negocios pero que también saben salir ordenadamente de ellos cuando las circunstancias así lo sugieren. Salir ordenadamente permite volver a emprender con mayor rapidez y capitalizar mejor la experiencia, activo este último de los más buscados por inversionistas y financistas.

vi.- Dependencia estatal v / autonomía.

Las organizaciones campesinas han tenido históricamente una fuerte dependencia del Estado. No sólo en cuanto a que la rentabilidad y éxito de sus negocios han dependido de los apoyos que de aquél han recibido sino que muchas veces también en cuanto a que decisiones relevantes del quehacer asociativo han sido fuertemente influenciadas por quienes les han

entregado dichos apoyos. Producto de esto durante largo tiempo estas empresas han confiado en que el Estado impediría su fracaso a cualquier costo.

La influencia en las decisiones y el apoyo a empresas asociativas nítidamente inviables han constituido dos de las principales fallas de la política de fomento asociativo, las que han empezado a resolverse positivamente en los últimos años. No obstante estos avances, la autonomía no es un elemento fácil de lograr cuando la asociatividad es producto de una “co-creación” en que concurren varios actores, entre ellos el Estado. Tampoco existe una autonomía absoluta cuando por ejemplo se es parte de una red, tal como la hemos definido en capítulos anteriores. Lo relevante pareciera ser, en cualquier caso, la reserva de cierto control de la situación y las capacidades de negociación con que se cuente.

vii.- Gestión tradicional v / s gestión profesionaliza.

Una gestión profesionalizada es aquella en que la gerencia se realiza por personal con algún nivel de expertis, tiene un directorio o consejo de administración con capacidades de dirección estratégica y de seguimiento de la gerencia y hace uso de herramientas modernas de gestión.

En las empresas asociativas es posible constatar un avance interesante en la profesionalización de la gerencia. En parte de estas empresas, como los centros de gestión y las organizaciones con cierto volumen de ventas, se cuenta con gerentes profesionales y razonablemente bien remunerados. Dicha tendencia a la profesionalización no se observa, sin embargo, en el caso de los directorios o consejos de administración. Estas instancias del gobierno corporativo están constituidas por pequeños productores que en general no han recibido ni reciben una atención especial de las empresas o de la política pública para que amplíen sus capacidades y tengan un involucramiento más activo y eficaz en sus tareas de dirección.

5.3. Una asociatividad múltiple

En síntesis ¿De qué asociatividad estamos hablando?

Estamos hablando de una asociatividad económica que crecientemente es más competitiva, profesionalizada y empresarial. Estamos refiriéndonos a empresas asociativas que hacen una nueva síntesis entre cooperación y eficiencia y que se relacionan de una manera más autónoma con el Estado y más estratégica con otros actores. Dado que en los escenarios hipercompetitivos, rápidos y globales de hoy es imposible tener todas las

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

capacidades que se requerirían, la colaboración y las alianzas se constituyen en partes importantes del nuevo ADN asociativo de la agricultura campesina.

En este nuevo escenario que emerge es posible y útil hablar de una “asociatividad restringida”, aquella desarrollada entre parecidos, y una “asociatividad extendida”, aquella ejercitada entre diversos. La primera se manifiesta en empresas constituidas exclusivamente entre pequeños productores agropecuarios. La segunda, en cambio, comprende tanto empresas constituidas por pequeños productores y no-pequeños productores, como las alianzas de éstas con otros actores como pueden ser las agroindustrias, las empresas exportadoras, los centros de investigación, los consorcios tecnológicos, etc. La asociatividad restringida como la extendida puede ser formal (con personalidad jurídica) o informal (sin personalidad jurídica). Todas son, empero, formas de cooperación con el propósito de mejorar los resultados económicos de los pequeños productores y pueden ser interpretadas como redes de distinta “profundidad”.

Desde una perspectiva de las funciones que desempeñan, es posible identificar las empresas asociativas de productos (que venden productos y / o compran insumos); las empresas asociativas de servicios (que venden servicios, como por ejemplo turismo y gestión); y las “híbridas” o “mixtas” que realizan una combinación de dos o más funciones (productos, servicios o “cuasi” representación). Las redes de rubros en general pudieran ser definidas como híbridas pues tienen tareas comerciales directas y por su naturaleza cumplen algunas funciones de “cuasi” representación. Los centros de gestión, en cambio, son generalmente empresas asociativas de servicios.

6. Propuestas

En este capítulo se plantea un conjunto de propuestas tendientes a favorecer y robustecer el proceso de adecuación y modernización de las empresas asociativas campesinas y muy especialmente a fortalecer la participación de ellas en los encadenamientos productivos. Estas propuestas se realizan en tres ámbitos: la política pública, las empresas asociativas y la agroindustria.

6.1. Ámbito de las políticas públicas

- i.- Facilitar la incorporación de las empresas asociativas campesinas en la propiedad de agroindustrias.

Lo que en este punto se propone tiene como antecedente las experiencias de apoyo a la incorporación de pequeños productores asociados a las empresas COLUN y SURLAT. Estas experiencias nos sugieren que sería útil diseñar e

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

implementar un instrumento de fomento que posibilite, en los casos que califiquen, la integración de la pequeña agricultura a la propiedad de empresas relativamente consolidadas o a aquellas que probablemente en un proceso de este tipo avancen en su consolidación. Un esquema de esta naturaleza daría a la pequeña agricultura una plataforma comercial con participación en los resultados, le aseguraría en gran medida el mercado comprador y la vincularía a proyectos empresariales sólidos.

Una variante de esta propuesta podría aplicarse en situaciones en que grupos de pequeños productores estén planeando crear una nueva empresa asociativa. En algunos de estos casos pudiera recomendarse explorar la posibilidad de que ellos se incorporen a una empresa asociativa en operación en el mismo rubro y en una zona geográfica razonablemente cercana²⁵. El mecanismo propuesto, de aplicarse, generaría la opción de que las empresas asociativas enfrentaran un camino más sólido en el futuro al recibir nuevos socios accionistas con un aporte de capital fresco, lo que mejoraría sus indicadores de endeudamiento favoreciendo el desarrollo de proyectos de mayor escala y con mejores posibilidades de realizar una buena gestión.

ii.- Ampliar y fortalecer los centros de gestión y las redes de rubros.

Los centros de gestión y las redes de rubros son dos fórmulas asociativas con gran potencial en la agricultura campesina. Los primeros son empresas especializadas en el apoyo de la gestión y el desarrollo empresarial de las empresas asociativas y familiares de la agricultura campesina. Las segundas, en cambio, son coordinaciones económicas cuyo objetivo es lograr mejores condiciones de comercialización, productivas y tecnológicas de sus empresas asociativas y familiares socias. Estas organizaciones también pueden asumir un rol de interlocución con las instituciones públicas en el ámbito de las políticas y programas orientados al fomento de los rubros de su preocupación. Mientras el rol de los centros de gestión en los encadenamientos es generalmente acompañar a las empresas asociativas socias con una visión estratégica de la cadena de valor y con información, las redes de rubros se involucran más directamente en los procesos comerciales.

Dados los notables desafíos que la agricultura campesina está enfrentando en estos años, es deseable ampliar los centros de gestión y fortalecer las redes de rubros. Actualmente existen 12 CEGES y perfectamente pudiera programarse su duplicación al 2010. Para que esta ampliación sea posible y los servicios entregado sean de calidad es preciso: a) entenderlos como prestadores de servicios de gestión tanto a empresas asociativas como a empresas familiares; b) desarrollar un sistema de certificación de la calidad

²⁵ Esta idea surge de la constatación que en algunas regiones y rubros existen trabajando en un mismo producto más de una empresa asociativa, ninguna de las cuales aparece como suficientemente consolidada ya que casi siempre estas empresas están sustentadas en un fuerte endeudamiento como vehículo de financiamiento.

de sus desempeños, c) ser cuidadosos en no sobre exigirlos incorporándolos en tareas que no están en el centro de su especificidad y d) crear un mecanismo de apoyo no estatal para el apoyo del desarrollo de ellos (en estrecha vinculación con la coordinación existente). En cuanto a las redes de rubros la información existente en INDAP indica que éstas serían del orden de las 50, mayoritariamente de cobertura regional y con muy diverso desarrollo y nivel de actividad. Estas redes pudieran ser fortalecidas a través de las siguientes iniciativas: a) mejorar su institucionalidad (una parte de ellas son asociaciones gremiales), b) apoyarlas para que puedan dotarse de las capacidades técnicas consistentes con las tareas que desempeñan y c) favorecer el que desarrollen una visión estratégica del rubro y de su quehacer.

iii.- Fomentar la creación de “Potenciadoras de Empresas”.

Dadas las debilidades de las empresas asociativas para estructurar una mirada estratégica de sus negocios, para evaluar proyectos de cierta complejidad y para emprender iniciativas de mayor envergadura se recomienda el apoyo del INDAP a la creación de potenciadoras de empresas en el ámbito del trabajo con la agricultura campesina. Las potenciadoras de empresas son entidades especializadas en el fomento y acompañamiento de emprendimientos en etapas tempranas de su desarrollo. En este marco acompañan y apoyan el desempeño de empresas jóvenes para que logren un crecimiento acorde con su potencial. Sus apoyos pueden darse tanto en aspectos estratégicos, comerciales y tecnológicos como en otros que influyan significativamente en la marcha y resultados de los negocios de las empresas.

La gran ventaja de contar con este tipo de mecanismo de apoyo es que permitiría, a un costo razonable, que las empresas asociativas se mantengan ligadas a un conjunto de capacidades que por separado cada una de ellas no puede mantener permanentemente y muchas veces ni siquiera pueden contratar esporádicamente. Asimismo las potenciadoras estarían continuamente al tanto del desempeño de las empresas a las cuales apoyan y, por lo tanto, podrían anticipar eventuales problemas e identificar oportunidades con el correspondiente soporte en su evaluación técnica y económica, pudiendo jugar también un rol relevante en la búsqueda del financiamiento adecuado para las iniciativas rentables y convenientes de emprender²⁶.

²⁶ A pesar de que se pueden encontrar algunas similitudes, las potenciadoras de empresas tienen una diferencia central con los centros de gestión. Esta es que sus resultados están fuertemente relacionados a los resultados de las empresas que trabajan con ellas. Es decir, no tratan solamente de que éstas logren tener mejores registros o que hagan decisiones más informadas, o lleven presupuestos de caja y contabilidad de gestión (lo que está muy bien) sino que fundamentalmente que hagan buenos negocios, cumplan con sus obligaciones financieras y tengan rentabilidades atractivas.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

Las actividades de las potenciadoras debieran ser un aporte relevante en la preparación de las empresas asociativas para que puedan aprovechar las oportunidades de acceso a los fondos de capital de riesgo que está surgiendo en el país y que tendrán un crecimiento exponencial a partir de la promulgación de la Ley de Mercado de Capitales 2.

iv.- Implementar un instrumento de desarrollo institucional y mejoramiento de la gestión de las empresas asociativas.

Actualmente tanto los centros de gestión como las redes de rubros disponen en el INDAP de instrumentos específicos de fomento para el apoyo a su constitución y desarrollo institucional. También disponen de las asignaciones presupuestarias correspondientes para poder implementarlos. Tal situación, sin embargo, no existe para el caso del resto de las empresas asociativas. Estas últimas sólo pueden acceder a los recursos y actividades que contempla un instrumento general de fomento como es el Servicio de Asistencia Técnica, el que probablemente no tiene la especificidad ni los recursos para satisfacer las demandas asociativas en el ámbito del fortalecimiento institucional y del mejoramiento de la gestión.

No es fácil imaginar un avance sustantivo del proceso asociativo de negocios de la agricultura campesina sin contar con un instrumento potente y focalizado para expandir y fortalecer la asociatividad. Para abordar este desafío sería bueno revisar las experiencias de Corfo a través de los Profos, de ProChile mediante el Interpac y del propio INDAP en los Fodem. En base a lo que han sido estas experiencias, con las debidas adecuaciones, se debiera diseñar un instrumento que ponga especial atención en tres áreas relevantes para el desarrollo de la institucionalidad asociativa y de la gestión: a) la visión y el plan estratégico, b) los sistemas y capacidades de gestión y c) lo logístico. Para una buena implementación de esta iniciativa, es aconsejable destinar recursos que den cuenta de la envergadura de la tarea que se tiene por delante.

v.- Mejorar los mecanismos de financiamiento.

Distintos antecedentes disponibles permiten sostener que las estructuras de financiamiento de las empresas asociativas campesinas no siempre son las más adecuadas. Esto no debería sorprender ya que la mayoría de estas empresas ha resuelto sus requerimientos de financiamiento principalmente a través de su acceso a créditos. Es importante destacar al respecto que contar preferentemente con apoyo al acceso a créditos, y no del mismo modo al capital, puede sesgar a que los proyectos tengan altos índices de endeudamiento lo que introduce un grado de riesgo extra a los negocios asociativos.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

Las empresas requieren financiamiento, no obstante financiamiento no es sinónimo de crédito. Existe también lo que se llama capital²⁷, el que es necesario tener y mantener en una combinación adecuada con endeudamiento (dependiendo de cada situación particular, de la industria en la que se participa, el tamaño de la empresa y la etapa de desarrollo de la empresa) para que a los riesgos operacionales, de mercado y de tipo de cambio no se agregue uno más: el riesgo financiero. Una alta relación deuda / capital o deuda / patrimonio puede significar una baja probabilidad de que las empresas sorteen con éxito una etapa de ciclo bajo de actividad económica o una caída transitoria de los márgenes de la industria; dificultándoles conseguir el flujo de caja suficiente para cubrir sus obligaciones inmediatas aunque sean rentables en el mediano plazo. El cómo las empresas se financian es tan relevante para su buen desarrollo como lo eficiente que puedan ser sus operaciones productivas.

A nuestro juicio, es altamente conveniente que se cree un programa que ayude a las empresas asociativas a conseguir un adecuado financiamiento. Esto es, apoyarlas para que logren una mezcla razonable y eficiente entre capital y crédito, y entre crédito de corto y largo plazo.²⁸ Los “tradicionales” subsidios a la inversión y los apoyos a la capitalización mediante el subsidio a la compra de acciones de empresas por parte de antiguos y nuevos socios se inscriben en esta perspectiva. También se puede crear algún instrumento que permita el acceso a los fondos de capital de riesgo, de un modo similar a como lo hace la CORFO. Esto último tendría la ventaja de apalancar más recursos a partir de aquellos de que disponga el INDAP.

vi.- Favorecer que empresas asociativas puedan actuar como “empresas demandantes” en programas de desarrollo de proveedores.

Lo que se sugiere es favorecer el desarrollo de los vínculos técnicos entre las empresas asociativas y sus proveedores. Generalmente los principales proveedores de aquéllas son los socios que las formaron; sin embargo, crecientemente han ido incorporando otros pequeños productores que les venden sus producciones. Las empresas asociativas, independientemente del espacio que ejercitan en las cadenas productivas, necesitan contar con productos de calidad para su comercialización o agregación de valor. En otras palabras, requieren desarrollar a sus proveedores. Este rol de empresa “demandante” de la asociatividad pocas veces ha sido reconocido, siendo un

²⁷ Muy comúnmente expresado como capital para inversión y capital de trabajo u operacional. Aunque también mencionado, y mucho más de moda hoy en día, con términos como capital semilla y capital de riesgo.

²⁸ Afortunadamente este punto de vista comienza a aparecer con más frecuencia en las sugerencias de políticas de apoyo a las PYMEs que se plantean. Como un ejemplo, ver las propuestas de Ricardo French Davis en el diario La Segunda del día 14 de mayo del presente año, en el artículo “Gran Plan para las PYMEs,” en que explícitamente menciona la falta de capital (no de crédito) para las empresas.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

expediente que pudiera ejercitarse asumiendo que las empresas campesinas pueden ser agentes operadores de ciertos instrumentos de fomento o ajustando el recientemente creado por el INDAP para promover los encadenamientos productivos.

vii.- Implementar sistema de seguimiento y monitoreo de las empresas asociativas campesinas.

El buen logro de los objetivos institucionales del INDAP en lo que respecta al fomento y desarrollo de las empresas asociativas campesinas, como el buen uso de los recursos destinados a este quehacer, hacen recomendable que esta institución cuente con un sistema de seguimiento y monitoreo de estas empresas. Dada la importancia de este tema en la acción institucional y en los recursos asignados, no es comprensible que no se disponga de este mecanismo de gestión. Actualmente el INDAP cuenta con escasa información sobre el desempeño productivo, económico y financiero de las empresas asociativas campesinas (salvo de los centros de gestión), lo que evidentemente dificulta la toma de decisiones oportuna y fundamentada respecto a situaciones de empresas específicas y la realización de las adecuaciones a la política de fomento asociativo que puedan ser necesarias.

Se propone, por lo tanto, diseñar e implementar un sistema de seguimiento y monitoreo estructurado a partir de indicadores de desempeño asociativo y empresarial que permita recolectar, procesar e integrar la información relevante de las empresas que accedan a algún instrumento del INDAP. Complementariamente, debiera disponerse de un catastro nacional de empresas asociativas que incorpore también a aquellas empresas que no tengan programas con el INDAP.

6.2. **Ámbito de las empresas asociativas**

i.- Intensificación de la profesionalización de las gerencias.

En la última década ha habido una profesionalización significativa de las gerencias de las empresas asociativas campesinas. Este proceso debe ser intensificado en los años que vienen para avanzar en tener empresas modernas y competitivas. Además porque sus equipos gerenciales estarán cada vez más exigidos en tareas más diversas y más complejas como lo son la anticipación de tendencias comerciales y tecnológicas del mercado, la articulación y actualización de la visión y proyecto de negocios de mediano plazo, la constitución y coordinación de equipos, la articulación de la red de contactos, la gestión operativa y financiera y la promoción de una cultura organizacional orientada al desempeño y comportamiento ético.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

La intensificación de la profesionalización de la gestión debe considerar tres grandes ámbitos: el de la ampliación de las capacidades de los gerentes; el del desarrollo de las buenas prácticas de gestión; y el del apoyo a través de entidades especializadas como los centros de gestión y las potenciadoras de empresas. En relación al primero, es preciso fortalecer la utilización de las distintas iniciativas que ofrece la institucionalidad pública en el área de diplomados, cursos, pasantías, y giras dentro y fuera del país. En cuanto al desarrollo y uso de buenas prácticas de gestión debiera, dentro de las posibilidades financieras de la empresa, pagarse a los gerentes precios de mercado; favorecer la compra de acciones por parte de ellos; y establecer incentivos para su mejor desempeño. Igualmente se debiera favorecer el intercambio de experiencias de gestión y el benchmarking.

ii.- Fortalecimiento y profesionalización de los directorios.

Una de las principales características de las empresas asociativas campesinas, ya sea de las sociedades anónimas cerradas como de las cooperativas, es la debilidad y falta de profesionalización de los directorios y consejos de administración. En estas empresas en general existe una separación entre la propiedad y la gestión y todo indica que el conflicto potencial más probable es el de agencia, dada la asimetría de información y la asimetría de capacidades que existe entre los ejecutivos y los directores²⁹. El desarrollo de una visión de mediano plazo, la alineación de la gerencia a los intereses de los propietarios y el logro de una mejor gestión operativa y estratégica exigen un salto sustantivo de la profesionalización de las instancias corporativas de dirección.

Varias son las iniciativas que pudieran emprenderse por parte de las empresas asociativas para superar este importante déficit. La primera es la integración de directores externos de tal forma de incorporar nuevas capacidades. Esto es posible para las sociedades anónimas cerradas en la medida que así se permita en los estatutos. En las cooperativas campesinas ello requeriría un cambio de la Ley. Una segunda iniciativa es la capacitación de los directores de manera que cuenten con más y mejores habilidades y capacidades para cumplir su función. Esto se favorecería, por cierto, con la puesta en marcha de algún programa específico del Estado, dado que hasta el momento este no ha sido un foco prioritario de preocupación. Otra iniciativa, probablemente posible de impulsar solo una vez que se hayan obtenido algunos logros en las dos anteriores, es el fortalecimiento de las tareas de seguimiento y control de los directores sobre las distintas áreas funcionales de las empresas de tal forma de que se vayan especializando en algunos temas

²⁹ Dado que en las cooperativas existe el principio “una persona un voto” y que en las sociedades anónimas cerradas de la agricultura campesina los socios tienen generalmente propiedades accionarias “equivalentes” no se observa el conflicto de expropiación.

y hagan más eficiente su función. La idea de comités de trabajo se inscribe en esta perspectiva.

iii.- Favorecer las alianzas estratégicas.

La asociatividad entre “parecidos” no ha permitido aprovechar en plenitud todo el potencial que tiene la cooperación.. En este sentido, es deseable que la agricultura campesina haga el esfuerzo de ir desarrollando capacidades y prácticas de establecer alianzas con distintos actores del sector; ejercitando gradualmente una “asociatividad ampliada”. Esta agricultura no puede descartar ex ante los ofrecimientos de cooperación estratégica, evaluando en cada caso todas las opciones que se le presentan. Actualmente existen fórmulas legales de cómo protegerse en determinadas sociedades, dependiendo de los riesgos que se está dispuesto a correr.

Las alianzas formales con socios estratégicos de mayor tamaño pueden ser alternativas de gran valor para las empresas asociativas. Es tarea de los directores y ejecutivos saber evaluar adecuadamente esas posibilidades, y de no contar con las capacidades para hacerlo buscar apoyos y asesoría especializada. Los apoyos que las potenciadoras de empresas pueden entregar en este ámbito se inscriben en esta perspectiva. En los negocios, las oportunidades aparecen como “ventanas”, con tiempos acotados, que rápidamente pueden ser aprovechadas por otros. La disposición y capacidad de establecer alianzas es uno de los atributos básicos de los protagonistas de la agricultura del conocimiento.

iv.- Fortalecer la utilización de instrumentos para mejorar la gestión operativa y estratégica.

En este punto no intentaremos, por cierto, dar cuenta de los múltiples instrumentos de gestión que hoy están disponibles y que pueden ser utilizados por las empresas asociativas. Sólo enfatizaremos tres: la planeación estratégica, las auditorías externas y el benchmarking.

En relación al primero, destacamos que en los tiempos que corren es difícil apostar por el éxito de empresas y negocios si no cuentan con una visión y perspectiva de mediano plazo. En cuanto a las auditorías externas, sostenemos que si bien probablemente no se justifique su utilización para todas las empresas asociativas, en aquéllas que han alcanzado un mayor volumen de operación es una práctica recomendable que ayuda, entre otras cosas, a tener una mejor “presentación” en ámbitos institucionales como el sector financiero. En lo referido al benchmarking, constatamos que en el país (y por supuesto en el exterior) existen valiosas experiencias de gestión asociativa que pudieran ser compartidas de tal forma de promover el uso de las mejores prácticas.

v.- Desarrollar un código de buenas prácticas asociativas.

Las lecciones derivadas de los aciertos y errores del desarrollo asociativo de las últimas dos décadas así como las exigencias de contar con más y mejor asociatividad plantean la conveniencia de desarrollar un código de buenas prácticas asociativas, elemento que sin duda aportaría en la orientación de una nueva etapa de desarrollo empresarial de la pequeña agricultura. Un ámbito importante de este código debiera estar referido a las buenas prácticas de fomento de tal forma de hacer más eficiente, transparente y responsable el proceso de apoyo a las empresas asociativas campesinas. Algunas de las propuestas planteadas en este capítulo apuntan en este sentido.

Un código como el sugerido podría constituirse en la base a partir de la cual se potencie una nueva cultura asociativa que incentive la acción en redes, que valore la autonomía, que sea capaz de procesar inteligentemente los fracasos y no le tenga miedo al éxito, que acepte y promueva la existencia de organizaciones en que concurren productores o actores de distinto tamaño y que valore los encadenamientos productivos y las alianzas estratégicas.

6.3. **Ámbito de las agroindustrias y exportadoras**

i.- Desarrollo de alianzas de largo plazo.

La principal sugerencia en este ámbito se refiere a que sería muy útil que las empresas agroindustriales y empresas exportadoras manifestaran más explícitamente sus intenciones de avanzar en el establecimiento de relaciones de largo plazo con la agricultura campesina. Esto debido a que en las entrevistas realizadas una parte de las agroindustrias y empresas exportadoras manifestó que este tipo de relaciones contribuyen a mejorar la calidad de los productos, la eficiencia y la competitividad global de las cadenas. Estos mismos actores señalan, sin embargo, que los pequeños productores no siempre demuestran una suficiente fidelidad a la hora de vender sus productos.

Es indudable que dado el tamaño de los negocios y la posición que ocupan en las cadenas productivas, son estas empresas las que tienen una mayor responsabilidad en liderar el proceso de construcción de relaciones que tengan un horizonte mayor al que implican eventuales acuerdos de temporada. En este sentido los contratos (anuales y mejor aún los de mediano plazo) pueden ayudar significativamente a formalizar un nuevo tipo de alianzas: más estratégicas, estables y que generen valor en la cadena. El que la agroindustria insista sistemáticamente en su interés de avanzar en este sentido crea gradualmente una masa crítica de “conversaciones” y voluntades en la dirección de la asociatividad extensiva y del cumplimiento de los acuerdos.

Las consideraciones anteriores manifiestan en toda su dimensión uno de los principales aportes de la asociatividad: la gobernabilidad de los productores de tal forma de alinearlos detrás de un desafío común y promover el cumplimiento de los compromisos. Existe un gran espacio de creación de confianzas (valor) entre agroindustrias / exportadoras y empresas asociativas.

- ii.- Establecer mecanismos formales de articulación de los distintos actores de la cadena productiva.

El progreso competitivo de las cadenas productivas amerita la existencia de espacios de coordinación y de “governance” de los distintos eslabones, formales e informales. Las relaciones cuasijerárquicas entre las agroindustrias / exportadoras y los otros actores que se dan generalmente en las cadenas productivas no significa que no se deban procurar espacios formales de coordinación. En varias de las experiencias analizadas existen situaciones en que se comparten, aunque de manera no sistemática, visiones e información relevante para las empresas asociativas en relación a las proyecciones del rubro para la temporada y a veces para el mediano plazo.

Sería interesante ampliar y fortalecer esos espacios de encuentro para intercambiar visiones y opiniones, abordar y enfrentar problemas comunes y construir compromisos. Estas dinámicas, facilitadas por tales espacios, fortalecen las cadenas productivas en su conjunto toda vez que amplían el capital de la confianza, hacen disponible más y mejor información y favorecen el desarrollo de una visión estratégica compartida. En la medida que ayudan a hacer más permanente las relaciones, también contribuyen a disminuir las asimetrías de información y a aumentar los costos de comportamientos oportunistas.

7. Consideraciones finales

Aprendiendo de los éxitos y los fracasos, las organizaciones económicas de la pequeña agricultura están iniciando, aunque de manera tímida aún, un importante proceso de adecuación hacia empresas asociativas competitivas que asuman de mejor manera los nuevos escenarios económicos, tecnológicos e institucionales en que se desarrolla el sector agroalimentario y forestal chileno. Para apurar este camino es necesario fortalecer la incorporación de algunas de las profundas transformaciones que están experimentando los paradigmas y prácticas empresariales, conocer muy bien las dinámicas y organización industrial de las distintas cadenas productivas y entender definitivamente y plenamente las organizaciones económicas como empresas.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

Las empresas asociativas campesinas estudiadas así como las cadenas productivas analizadas nos permiten concluir que existen interesantes espacios estructurales para la asociatividad. De la misma manera se pudo constatar que están emergiendo nuevas formas de empresas asociativas, las que otorgan mayor centralidad a los activos intangibles, a los objetivos económicos y a la gestión. En este contexto, el INDAP puede hacer más en el fomento de la asociatividad, desafío en el cual debe aprovechar la experiencia de política pública y del desempeño de las propias organizaciones acumulada en las últimas dos décadas. Es imprescindible abordar y resolver las principales fallas del Estado en su acción de fomento asociativo y dar la magnitud requerida a la política pública en este ámbito.

Las empresas asociativas deben ser entidades como entidades económicas y empresariales, que se crean y desarrollan en un mundo que crecientemente valora y utiliza tanto la cooperación como la competencia. Estas empresas constituyen un factor estratégico para mejorar el posicionamiento de la agricultura campesina en los encadenamientos productivos y en los mercados. En un sentido amplio los encadenamientos también son asociatividad, en la cual la pequeña agricultura complementa recursos, capacidades y oportunidades con otros actores económicos. La asociatividad de la agricultura del siglo XXI será cada vez menos entre “parecidos” y cada vez más entre “diversos”, los que interactúan y establecen relaciones en una multiplicidad de redes.

Uno de los principales test del sector agroalimentario y forestal de los próximos años es la disminución de la brecha de ritmos de crecimiento entre los distintos segmentos que lo conforman. Ello exige que la agricultura campesina, al menos sus sectores más dinámicos, incorporen más conocimientos, tecnología e innovación; todo lo cual se favorece teniendo más y mejor asociatividad y más y mejores encadenamientos productivos.

8. Bibliografía

Agricultural Cooperative Service. (1987). Cooperative Theory: New Approaches. Report 18. Washington D.C.

Agricultural Cooperative Service (1987). Farmer Cooperative Theory: Recent Developments. Report 84. Washington D.C.

Banco Mundial y Federación de Productores Agrícolas (2001). Organizaciones de Productores Agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Washington D.C.

Banco Mundial (2001). Instituciones para los mercados. Informe sobre Desarrollo Mundial 2002. Washington D.C.

Barrera, A. (1999). Participación y Organización Campesina en la Ruralidad del 2010. En Nueva Ruralidad y Agricultura Familiar Campesina de Barrera, A. et al. Centro de Estudios del Desarrollo. Santiago.

Barrera, A. (2004). Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI. INDAP. Santiago.

Barrera, A. (2007). Modernidad, Agricultura del Conocimiento y Nueva Ruralidad en Chile. Fundación Chile. Santiago.

Berdegú, J. (2000). Cooperando para Competir. Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas. Santiago.

Caldentey, A. (2001). Redes de Empresas y Cooperativas Agrarias de Comercialización. En IV Congreso de Economía Agraria. Pamplona.

CEPAL (2005). Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe. Políticas de articulación y articulación de políticas. Santiago.

Consultorías Profesionales AGRARIA (2005). Proyecto de Estudio Regional Andino sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales. Santiago.

De Paula, G. y Stanley, L. (2005). Gobernabilidad Corporativa en América Latina: Estructura Patrimonial, Prácticas y Políticas Públicas. En Gobernabilidad Corporativa, Responsabilidad Social y Estrategias Empresariales en América Latina. CEPAL. Santiago.

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

FAO (1991). The Role of Public and Privates Agents in the Food and Agricultural Sectors of Developing Countries . Economic and Social Development. Paper N° 105. Roma

Friedman, T. (2006). La Tierra es Plana. Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI. MR ediciones. Madrid.

Gómez, S. (1996). Marco Teórico – Metodológico para el Análisis de las Organizaciones Rurales en Chile. Agraria. Santiago.

Hansen, M; Morrow, J. L. y Batista J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: an exploratory study. En International Food and Agribusiness Management Review N 5.

INDAP, (1995). Organizaciones Económicas: Propuesta de Acción Institucional. Santiago.

North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México.

Ohmae, K. (2005). El próximo escenario global. Desafíos y Oportunidades en un Mundo sin fronteras. Editorial Norma. Bogotá.

Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (2005). Mejora de la competitividad en Clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

Porras, J. I.. (2003). La organización Gremial en la Agricultura Familiar Campesina en Chile. Bases para la Formulación de un Plan Estratégico para su Fortalecimiento. Santiago.

Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Oeganization. En Research in Organizational Behavior. Vol. 12.

Ridderstrale, J. y Nordstrom, K. (2000). Funky Business. Editorial Pearson Educación. Madrid.

Rifkin, J. (2000). La era del acceso. La revolución de la nueva economía. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Sanhueza, R. (2005). Nuevos Instrumentos de Gestión del Riesgo y de Financiamiento Agrícola. En Economía del Conocimiento y Nueva Agricultura de Barrera, A. et. al.. LOM Ediciones. Santiago.

Shaffer, J. (1987). Thinking about Farmers” Cooperatives, Contracts and Economic Coordination. En Cooperative Theory: New Approaches. Agricultural Cooperative Service. Report 18. Washington D.C.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENTREVISTADOS

Empresa	Entrevistado	Cargo
Agrofrutilla San Pedro	Luis Jerez	Gerente
Red Apicultores RM	José Navarrete	Presidente
CEGE Metropolitano	Alejandro Navarrete	Gerente
Frutas de Chile	Juan Carlos Campos	Presidente
Coopeumo	Ricardo Danessi	Gerente
Agropehuenche	Germán Moya	Gerente
Uniberries	Alejandro Gonzáles	Gerente
CEGE Maule Sur	Guillermo Sepúlveda	Gerente
Carnes Andes Sur	Paty English	Gerente
Unical	Patricio Schälchli	Gerente
Red de la Carne Región de la Araucanía	Nelson Ibarra	Presidente
Central Apícola de Temuco	René Santini	Gerente
CEGE Río Bueno	Fernando Martínez	Gerente
CAL Cayarruca	Bruno Vargas	Presidente
Cooperativa Apícola de Valdivia	Juan E. Henríquez	Gerente
Valle Frío	Sebastián Moreno	Presidente
Apiser	Eduardo Cuadra	Gerente
Soprole	Marcelo Rippes	Subgerente de Compras
Agrozzi	Juan Vega	Gerente División Agroindustrial

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

Agrícola Ariztía	Paulo Ariztía	Gerente de Abastecimiento
Valles Andinos	Adam Jungman	Gerente General
Valle Maule	Raúl Dastres	Gerente
Carnes Ñuble	Horacio Bórquez	Director Gerente
Surlat	Eugen Roth	Presidente Ejecutivo
Huifquenco	Mario Cortés	Gerente
JPM Exportaciones	Juan Pablo Molina	Gerente
Colún	Cristián Segers	Sub Gerente General
Traidcraft	Zenen Delgado	Coordinador de Apoyo a Proveedores

ANEXO Nº 2 : PAUTA DE ENTREVISTA

Organización:

Entrevistado:

Fecha:

1.- EMPRESA ASOCIATIVA

- a) Tipo de sociedad.
- b) Año de constitución.
- c) Qué hacen juntos.
- d) Nº de socios.
- e) Perfil del Gerente. (profesión, remuneraciones)
- f) Perfil de los ejecutivos y técnicos.
- g) Tipo de liderazgo.
- h) Gobierno corporativo.(Número directorio, perfil, edad, funciones delegadas desde la asamblea o al gerente, remuneración directores)
- i) Relación con agricultura campesina no-socia.
- j) Principales clientes.
- k) Porcentaje de su producción a la agroindustria.
- l) Ventas.
- m) Grado de cumplimiento de los planes originales.
- n) Principales planes a futuro.
- o) Rubros.
- p) Inversiones.

2.- MECANISMOS DE ARTICULACION.

- a) Relación formal o informal.
- b) Entrega productos.
- c) Recibe insumos.
- d) Recibe financiamiento.
- e) Recibe asistencia técnica.
- f) Tiene contrato formal.
- g) Participa en la propiedad de la agroindustria.
- h) Participa en algún mecanismo de articulación de la cadena.

3.-SATISFACCION DE LA RELACION CON LA AGROINDUSTRIA / EMPRESA EXPORTADORA.

- a) Tiempo de la relación.
- b) ¿Cómo calificaría esta relación?

- c) ¿Cómo ha ido evolucionando?
- d) ¿Cómo se puede mejorar?
- e) ¿Cree que es importante tener una relación con la agroindustria?
- f) Aspectos que posibilitaron la experiencia.

4.- APOYOS DEL ESTADO.

- a) Para la organización.
- b) Para la articulación con la agroindustria.
- c) Para inversiones.
- d) Otros.

5.- LA AGROINDUSTRIA / EMPRESA EXPORTADORA.

- a) ¿Cómo surge esta relación? ¿Por qué?
- b) ¿Cómo calificaría la relación?
- c) ¿Cómo ha ido evolucionando la relación con la organización?
- d) ¿Cómo se puede mejorar?
- e) ¿Qué le aporta la organización?
- f) ¿Qué representa la producción de la organización?

6- INFORMACIÓN FINANCIERA.

- a) ¿Llevan contabilidad? ¿De qué tipo?
- b) ¿Quién está encargado de hacerla?
- c) ¿Hacen planificación financiera? ¿De qué tipo?
- d) ¿Utilizan auditorías externas? ¿De qué tipo?
- e) ¿Cómo controlan a los ejecutivos?