



## Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar

Análisis de la experiencia internacional y latinoamericana



# Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar

Análisis de la experiencia internacional y latinoamericana



Este documento ha sido compilado por Mónica Rodríguez, Oficial de Asuntos Económicos de la Unidad de Desarrollo Agrícola de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a partir de los informes de consultoría elaborados por Andrea Baudoín y de los lineamientos y consensos básicos establecidos por el comité ejecutivo integrado por representantes de las instituciones participantes del proyecto "Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar": Alfredo Albín, del Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur (PROCISUR), Adrián Rodríguez, de la CEPAL, Eric Sabourin, del Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) y Hernando Riveros, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

El documento ha sido financiado por el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) y patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el IICA.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

## Índice

Introducción .....	9
I. Marco conceptual y metodológico .....	11
A. Encadenamientos productivos y circuitos cortos de comercialización .....	11
B. Las agriculturas familiares .....	15
C. El enfoque de la gobernanza .....	17
D. Selección y análisis de las experiencias sistematizadas .....	21
II. Coordinación por el mercado: la agricultura por contrato, una casi integración vertical con diversas formas de gobernanza .....	25
A. El modelo centralizado: auto-regulación y delegación.....	28
B. El modelo multipartito: de la auto-regulación a la co-regulación .....	37
1. Los Programas de Proveedores (PDP): una clara co-regulación descendente ...	41
2. Alianzas productivas: una co-regulación más ascendente .....	43
3. Los negocios inclusivos: un instrumento flexible que considera distintas formas de gobernanza.....	47
C. Aportes del modelo multipartito en América Latina al debate sobre la agricultura por contrato .....	53
1. Más allá de los contratos .....	55
III. Coordinación por jerarquía: escenarios de co-producción .....	59
A. Las Compras Públicas de Alimentos (CPA): el Estado como consumidor .....	60
1. El Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) de Brasil: ejemplo emblemático de las CPA .....	64
2. Los Programas de Alimentación Escolar (PAE): piedra angular de las CPA en América Latina .....	73
3. Algunos ejemplos de PAE en otras regiones del mundo .....	82
B. Participación del Estado en el mercado como comercializador .....	91
1. Las empresas estatales de alimentos y la participación del Estado en el mercado.....	91
C. Consideraciones finales: co-producción y agricultura familiar .....	101
IV. Coordinación por redes: venta directa, cercanía entre productores y consumidores y diversas formas de gobernanza .....	103
A. La feria de venta directa: “Hija rebelde de la modernidad que insiste en desafiarla” .....	104

1.	Las ferias de venta directa con apoyo público en América Latina: co-regulación, oportunidades y restricciones .....	112
2.	Los <i>Farmers' Markets</i> en los Estados Unidos: una breve aproximación .....	122
3.	Marcas colectivas en las ferias de venta directa .....	124
4.	Sistemas Participativos de Garantía (SPG) .....	128
B.	Las canastas de productos: "de la cultura del precio a la cultura del aprecio" o "agricultura por confianza" .....	135
C.	Circuitos Cortos y desarrollo territorial: las canastas de servicios .....	146
D.	Las ventas directas en finca .....	157
V.	Formas de venta directa coordinadas por principios diversos: entre el mercado, las redes y la jerarquía .....	163
A.	Tiendas especializadas .....	163
B.	Las ventas directas por internet .....	167
C.	Formas diversas de distribución .....	170
VI.	Análisis comparativo de experiencias seleccionadas .....	173
A.	Criterios para la comparación de las experiencias seleccionadas .....	176
B.	Discusión de los resultados .....	182
VII.	Consideraciones finales .....	195
	Bibliografía .....	199
	Anexos .....	213
	Anexo 1 Información complementaria .....	214
	Anexo 2 Fichas sistematizadas de las experiencias seleccionadas .....	230
Cuadros		
Cuadro 1	Definiciones de agricultura familiar en diversos países .....	16
Cuadro 2	Lista de encadenamientos productivos y circuitos cortos identificados .....	18
Cuadro 3	Clasificación de los EP y CC según sus formas de gobernanza .....	21
Cuadro 4	Criterios de comparación entre experiencias seleccionadas y valores atribuibles a cada uno .....	22
Cuadro 5	Porcentaje de explotaciones agrícolas y de la producción por sectores que recurren a contratos (datos estimados 2005) .....	29
Cuadro 6	Características generales de los PDP, AP y NI en relación a la agricultura familiar .....	53
Cuadro 7	Oportunidades y desafíos que la agricultura por contrato (modelo centralizado y multipartito) presenta para la agricultura familiar en América Latina .....	58
Cuadro 8	Políticas de compras públicas de productos de la agricultura familiar en algunos países latinoamericanos .....	62
Cuadro 9	Principales características de cada una de las modalidades del PAA .....	67
Cuadro 10	Principales impactos del PAA en los <i>assentamentos</i> Milton Santos, Margarida Alves y Antônio Conselheiro, São Paulo, Brasil .....	69
Cuadro 11	Recursos aplicados en compras del PAA por modalidad y por ejecutor (2003-2012) .....	70
Cuadro 12	Beneficios y dificultades más frecuentemente observados en orden decreciente en las investigaciones realizadas sobre el PAA y sobre la modalidad PAA-DS en particular .....	73
Cuadro 13	Principales características de los PAE en 8 países latinoamericanos y vínculos con la agricultura familiar .....	76
Cuadro 14	Datos generales del programa PAA* .....	87
Cuadro 15	Comparación entre los modelos centralizado y descentralizado de compras públicas de alimentos .....	89

Cuadro 16	Oportunidades y desafíos que las CPA presentan para la agricultura familiar en América Latina .....	90
Cuadro 17	Principales características y resultados de las tres EEA analizadas .....	92
Cuadro 18	Modalidades de compra del programa P4P .....	97
Cuadro 19	Datos del abastecimiento del programa P4P entre 2009 y 2013 en los 20 países piloto .....	98
Cuadro 20	Oportunidades y desafíos que las EEA presentan para la agricultura familiar en América Latina .....	100
Cuadro 21	Principales oportunidades y desafíos identificados en la revisión de casos, encuestas y entrevistas .....	134
Cuadro 22	Comparación de algunos criterios relevantes para la agricultura familiar en los dos esquemas (AMAP y LRQDO) .....	140
Cuadro 23	Oportunidades y desafíos de los sistemas de canastas de productos para la agricultura familiar .....	145
Cuadro 24	Oportunidades y desafíos de los sistemas de la venta directa a restaurantes y hoteles para la agricultura familiar .....	152
Cuadro 25	Oportunidades y desafíos de la activación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) para la agricultura familiar .....	156
Cuadro 26	Oportunidades y desafíos de la venta directa en finca para la agricultura familiar .....	160
Cuadro 27	Principales oportunidades y desafíos de la comercialización en tiendas especializadas y puntos de venta para los productos de la agricultura familiar .....	166
Cuadro 28	Oportunidades y desafíos de la venta por internet para la agricultura familiar .....	169
Cuadro 29	Oportunidades y desafíos de la venta de productos de la agricultura familiar en máquinas expendedoras .....	171
Cuadro 30	Oportunidades y desafíos de la venta en camiones repartidores de productos de la agricultura familiar .....	171
Cuadro 31	Clasificación de las experiencias seleccionadas por tipo y fuentes de información primaria .....	174
Cuadro 32	Características según criterios establecidos de las experiencias cuya gobernanza es predominantemente coordinada por el mercado .....	183
Cuadro 33	Características según criterios establecidos de las experiencias cuya gobernanza es predominantemente coordinada por jerarquía .....	184
Cuadro 34	Características según criterios establecidos de las experiencias cuya gobernanza es predominantemente coordinada por redes .....	185
Cuadro A.1	Lista no exhaustiva de esquemas de agricultura por contrato promovidos por los Estados en América Latina encontrados en la revisión bibliográfica y en las encuestas con expertos (PDP, AP, NI y otros) .....	214
Cuadro A.2	Lista no exhaustiva de esquemas de agricultura por contrato en otras regiones del mundo (modelo centralizado y multipartito) encontrados en la revisión bibliográfica y en las encuestas con expertos .....	217
Cuadro A.3	Lista no exhaustiva de programas de Compras Públicas de Alimentos (CPA) y Programas de Alimentación Escolar (PAE) en América Latina .....	220
Cuadro A.4	Lista no exhaustiva de programas de Compras Públicas de Alimentos (CPA) y Programas de Alimentación Escolar (PAE) en otras regiones del mundo .....	224
Cuadro A.5	Lista no exhaustiva de Empresas Estatales de Alimentos (EEA) en América Latina .....	227
Cuadro A.6	Fuentes de información secundaria y primaria consultadas para la sistematización de las experiencias cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el mercado .....	230

## Gráficos

Gráfico 1	Frecuencia en la que los productos de la agricultura familiar son comercializados en los diferentes canales .....	11
Gráfico 2	Resultados de la encuesta sobre las percepciones de las funciones prioritarias de la agricultura familiar .....	17
Gráfico 3	Evolución de los montos anuales de compras de productos agroecológicos y orgánicos por la Conab en el marco del PAA y porcentaje de estos montos en relación a las compras anuales totales de la Conab (2007-2012) .....	71
Gráfico 4	Precios internacionales de los cereales y ayuda alimentaria .....	96
Gráfico 5	Respuestas de los expertos a la encuesta. Espacios de comercialización de los productos de la agricultura familiar en la región latinoamericana .....	105
Gráfico 6	Según su conocimiento, ¿qué tipo de apoyo reciben estas iniciativas? .....	105

## Recuadros

Recuadro 1	El tofu orgánico: aprovechamiento de un nicho de mercado en Europa .....	29
Recuadro 2	Pepinillos en la India: contratos por hectárea .....	30
Recuadro 3	La agricultura por contrato en Sudáfrica: escasa participación de pequeños productores .....	32
Recuadro 4	Porcinocultura en los estados del sur de Brasil: el modelo centralizado .....	32
Recuadro 5	Cebada cervecera en las pampas argentinas .....	33
Recuadro 6	La venta directa a supermercados: agricultura bajo contrato con la gran distribución .....	34
Recuadro 7	La agricultura por contrato en la exportación de banana en el Ecuador .....	36
Recuadro 8	Una co-regulación transfronteriza: el caso de Yunnan (China) y Phongsaly (Laos) para la producción de té bajo contrato .....	37
Recuadro 9	La cadena del algodón en Burkina Faso: asociaciones interprofesionales, y sociedades mixtas .....	39
Recuadro 10	Programa Integral de Desarrollo de Proveedores Walmart en México .....	43
Recuadro 11	AP entre la Asociación de Productores Agroforestales de Acandí (APROCAFA) y la Compañía Nacional de Chocolates .....	44
Recuadro 12	Los Negocios Inclusivos en el Ecuador, un caso de co-regulación entre el Estado y los agentes privados .....	50
Recuadro 13	Formas diversificadas de NI: Agrofinanzas en México y ACOPAGRO en el Perú .....	52
Recuadro 14	El Programa de Alimentación Escolar en la India: 114 millones de niños atendidos, el más extenso en el mundo .....	74
Recuadro 15	La producción familiar orgánica en los servicios de catering en Italia .....	83
Recuadro 16	Compras locales para las escuelas de Escocia .....	84
Recuadro 17	El Mercado de Productores de Huancaro, Perú .....	106
Recuadro 18	Las Ferias Solidarias en el norte ecuatoriano: "De la mata a la olla" .....	109
Recuadro 19	Las ferias promovidas en Bolivia .....	111
Recuadro 20	Los Mercados Campesinos de Bogotá .....	113
Recuadro 21	Ferias Francas en Misiones, Argentina .....	115
Recuadro 22	La modernización de las ferias libres en Chile .....	120
Recuadro 23	Los <i>Farmers' Markets</i> en los Estados Unidos .....	122
Recuadro 24	Organic Farm New Zealand (OFNZ) .....	130
Recuadro 25	Red Mexicana de Tianguis <sup>a</sup> y Mercados Orgánicos (REDAC), México .....	132
Recuadro 26	Teikei 提携, Japón .....	135
Recuadro 27	La Canasta Comunitaria Utopía (CCU) y la comunidad Tzimbuto en Chimborazo, Ecuador .....	142
Recuadro 28	Rede Raízes da Mata .....	144
Recuadro 29	APEGA y las alianzas cocinero-campesino en el Perú .....	147

Recuadro 30	La promoción del merquén chileno en el mercado nacional e internacional .....	149
Recuadro 31	Blooming Hill Farm: producción a pedido para restaurantes.....	151
Recuadro 32	La ruta del queso Turrialba de Costa Rica como ejemplo de activación de recursos territoriales .....	153
Recuadro 33	Salinas de Guaranda y El Salinerito (Ecuador) .....	154
 Diagramas		
Diagrama 1	Esquematación de una cadena productiva .....	12
Diagrama 2	Tipos de circuitos productivos según su escala y longitud de la cadena .....	13
Diagrama 3	Esquemas clásicos (gris) y alternativos (EP y CC) de comercialización en América Latina .....	14
Diagrama 4	Tipología de la agricultura familiar .....	15
Diagrama 5	Enfoque de análisis de los componentes de la gobernanza en los EP y CC.....	19
Diagrama 6	Tipos de gobernanza utilizados para categorizar las experiencias de EP y CC .....	19
Diagrama 7	Ejemplo de esquema de actores y principios de coordinación de la gobernanza en una feria de venta directa .....	20
Diagrama 8	Extensión de la agricultura por contrato en el mundo .....	26
Diagrama 9	Tipología de agricultura por contrato y formas de gobernanza .....	27
Diagrama 10	Auge y caída de distintos modelos de tenencia en África Sub-sahariana de 1900 a 2012 .....	31
Diagrama 11	Esquema de funcionamiento y principios de coordinación de la cadena del algodón en Burkina Faso .....	40
Diagrama 12	Esquema de funcionamiento y principios de coordinación de los PDP en América Latina .....	42
Diagrama 13	Esquema general de funcionamiento y principios de coordinación de las AP en América Latina.....	45
Diagrama 14	Esquema de funcionamiento y principios de coordinación de la AP entre APROCAFA y la Compañía Nacional de Chocolates (Chocó, Colombia) en el marco del PAAP (2010) .....	46
Diagrama 15	Esquema de funcionamiento y principios de coordinación del Negocio Inclusivo de DOLE-Perú y los productores banano orgánico del Valle de Chira (Perú).....	48
Diagrama 16	Esquema de funcionamiento y principios de coordinación del Negocio Inclusivo de PRONACA y los productores de maíz de Guayas (Ecuador).....	51
Diagrama 17	Funcionamiento general del PAA .....	66
Diagrama 18	Beneficiarios de la alimentación escolar alrededor del mundo (número de niños y niñas que reciben alimentos en la escuela): mercado potencial para la agricultura familiar .....	75
Diagrama 19	Modelo centralizado de compras en los PAE y principios de coordinación.....	77
Diagrama 20	Modelo descentralizado de compras en los PAE y principios de coordinación de la gobernanza.....	78
Diagrama 21	Modelo centralizado de compras a través del PMA y principios de coordinación.....	79
Diagrama 22	Diferentes áreas que se pueden tener en cuenta en el caso particular de los comedores escolares .....	86
Diagrama 23	Funcionamiento operativo del PAA* en Etiopía.....	88
Diagrama 24	Principios de coordinación de la gobernanza en distintos escenarios de co-producción .....	102
Diagrama 25	Organización de la ARPAC en sus ejes comercial y político, articulación con otros actores y principios de coordinación de la gobernanza .....	108

Diagrama 26	Funcionamiento general y principios de coordinación de las Ferias Francas en Misiones, Argentina.....	116
Diagrama 27	Jerarquía normativa sobre la inocuidad de los alimentos .....	121
Diagrama 28	Evaluación de los avances y perspectivas de las Ecoferias .....	127
Diagrama 29	Funcionamiento de la Organic Farm New Zealand .....	131
Diagrama 30	Funcionamiento y principios de coordinación de la gobernanza de la Canasta Comunitaria Utopía.....	143
Diagrama 31	Principios de coordinación de la gobernanza en los esquemas de venta directa .....	162
Diagrama 32	Experiencias seleccionadas cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el principio de mercado .....	175
Diagrama 33	Experiencias seleccionadas cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el principio de jerarquía .....	176
Diagrama 34	Experiencias seleccionadas cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el principio de redes .....	176
Diagrama A.1	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la avicultura por contrato (Brasil Foods).....	233
Diagrama A.2	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la exportación directa de vegetales (Cooperativa 4 Pinos) .....	236
Diagrama A.3	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza del Negocio Inclusivo Dole-Perú/ productores de banana orgánica de ASOBAN .....	238
Diagrama A.4	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la alianza productiva entre APROCAFA y la Compañía Nacional de Chocolates (CNC).....	241
Diagrama A.5	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta de merquén a tiendas gourmet por productoras mapuches.....	243
Diagrama A.6	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta a supermercados en Cajamarca por APAPPA-Perú a través de ADERSCORP .....	246
Diagrama A.7	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza del negocio inclusivo entre productores de cacao y la cooperativa ACOPAGRO .....	249
Diagrama A.8	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta de panes por FEPAMPA al DE .....	251
Diagrama A.9	Mapa de actores y principios de gobernanza de la entrega de banano orgánico de UNABENI al DE .....	254
Diagrama A.10	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta de leche, hortalizas y derivados de pan al PNAE por la COPAVI .....	257
Diagrama A.11	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de las compras públicas de carne fresca de cerdo a CALUPROCERD .....	259
Diagrama A.12	Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza del Programa ProHuerta .....	262
Diagrama A.13	Esquema de funcionamiento y principios de los Mercados Campesinos de Bogotá.....	264
Diagrama A.14	Esquema de funcionamiento y principios de los Martes de Agricultura Familiar .....	266
Diagrama A.15	Esquema de funcionamiento y principios de la venta directa en finca en Chimbarongo .....	268
Diagrama A.16	Esquema de funcionamiento y principios de la Rede Raízes da Mata .....	271
Diagrama A.17	Esquema de funcionamiento y principios de la Feria de Pequeños Productores “Manos de la Tierra” .....	274
Diagrama A.18	Esquema de funcionamiento y principios de las Ferias Randy Namá .....	276
Diagrama A.19	Esquema de funcionamiento y principios del Mercado de Productores de Huancaro .....	279
Diagrama A.20	Esquema de funcionamiento y principios de la Canasta Comunitaria Utopía.....	282

## Introducción

Cada vez es más reconocido el importante papel de la agricultura familiar para la provisión de alimentos sanos, la generación de empleos, la sostenibilidad ambiental y social de la producción, la conservación de la agro-biodiversidad, la soberanía alimentaria de los pueblos y la resiliencia frente a los procesos de cambio climático y frente a la volatilidad del mercado. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) destaca, en el marco del año internacional de la Agricultura Familiar (2014), “*su importante papel en la lucha por la erradicación del hambre y la pobreza, la seguridad alimentaria y la nutrición, para mejorar los medios de vida, la gestión de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y lograr el desarrollo sostenible, en particular en zonas rurales*”<sup>1</sup>. No obstante, a pesar de su protagonismo en la producción de alimentos, los productores y productoras familiares siguen siendo muy vulnerables a la pobreza, el éxodo rural y la marginalización.

Una de las principales limitantes del desarrollo de una agricultura familiar plena es su acceso en condiciones desfavorables al mercado. Se reconoce que este acceso es un elemento clave tanto para productores como para consumidores: “[*se reconoce*] *la importancia de que los agricultores familiares tengan acceso a mercados y cadenas de valor, ya que cuanto mejores oportunidades tengan de comercializar sus productos, mayor será la disponibilidad de mejores alimentos a precios justos, beneficiando a la sociedad en su conjunto*” (Salcedo y Guzmán, 2014).

El aislamiento, la falta de información sobre los precios, los altos costos de transacción y principalmente la dificultad de transporte de los productos permiten que los intermediarios impongan sus condiciones de compra a los productores. Si bien en algunas regiones existe un desarrollo progresivo de caminos y se ha extendido la cobertura y la accesibilidad de algunos medios de telecomunicación (como los teléfonos celulares), permitiendo así una mejora relativa del poder de negociación de los productores, la dependencia de los agricultores familiares respecto a los intermediarios sigue siendo muy frecuente en la región. Uno de los mayores límites sigue siendo la falta de liquidez de las familias productoras y la dificultad de su acceso al crédito en condiciones favorables; “*ello empuja a los pequeños productores agropecuarios a los mercados [financieros] informales, caracterizados por su alto costo, su baja transparencia y su vinculación con los otros costos de transacción*” (Chiriboga M., 1997). Dependier de intermediarios significa la inserción en

---

<sup>1</sup> <http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/>.

circuitos largos de comercialización en los que el productor solo percibe una parte del precio final pagado por el consumidor.

Por otro lado, desde extremo opuesto de la cadena, existe a nivel mundial una creciente demanda por parte de los consumidores de alimentos sanos y nutritivos. El creciente conocimiento sobre los riesgos para la salud humana vinculados al consumo de alimentos contaminados con agroquímicos y las repetidas crisis sanitarias que reflejan las fallas del modelo de producción agroindustrial de alimentos (desde la “vaca loca” en los noventa hasta las recientes contaminaciones de alimentos en Estados Unidos por una cepa de *E. coli* que puede ser letal para los niños) han propiciado el desarrollo de movimientos de “comida consciente” (por ejemplo, Slow Food<sup>2</sup>). Igualmente, la necesidad de protección del medio ambiente y de respuesta al cambio climático a través de sistemas productivos más diversos y resilientes se hace cada vez más presente en las discusiones tanto a nivel privado como a nivel de gobiernos e instituciones públicas.

Estos elementos, a los que se suma la diversidad de políticas públicas de apoyo a la agricultura familiar, juegan un papel importante en la comprensión del complejo contexto al cual ese segmento de productores se enfrenta hoy en día para su inserción en el mercado. El enorme desafío de garantizar el acceso de los productores familiares en condiciones favorables al mercado sigue estando en la agenda y no se puede pensar en apoyar a la agricultura familiar sin enfrentar esta problemática.

En ese contexto, los encadenamientos productivos (EP) y los circuitos cortos de comercialización (CC), que son el objeto de este estudio, surgen como respuestas de distintos actores a los desafíos para la inserción de los productores familiares en los mercados agropecuarios.

Con el objetivo de diseñar una estrategia pertinente y eficaz de fomento de los EP y CC en la agricultura familiar latinoamericana, se requiere conocer mejor las experiencias que existen en la actualidad, caracterizando y analizando las oportunidades y restricciones que cada una de esas experiencias ofrece para la agricultura familiar. En este sentido, se requiere, por un lado, identificar, caracterizar y clasificar los diversos modelos operativos de EP y CC, de modo de ir perfilándolos con mayor nitidez en la mente de productores, consumidores y gobiernos. Por otro lado, es importante delinear el desafío de los formuladores de políticas en cuanto al diseño de políticas e incentivos que masifiquen aquellas formas de trabajo que resulten más pertinentes en la región.

El presente informe está compuesto por tres partes. La primera parte corresponde a la presentación del marco conceptual y metodológico utilizado en el estudio. La segunda parte, compuesta por cinco capítulos, corresponde al análisis del estado del arte de los EP y CC a nivel internacional. En la tercera parte del informe algunas experiencias de EP y CC escogidas según un número de criterios priorizados (entre los cuales la sostenibilidad en el tiempo y la innovación institucional tienen un papel importante) son comparadas, poniendo en evidencia sus restricciones y oportunidades para la agricultura familiar en la consolidación de su acceso a estos mercados alternativos.

---

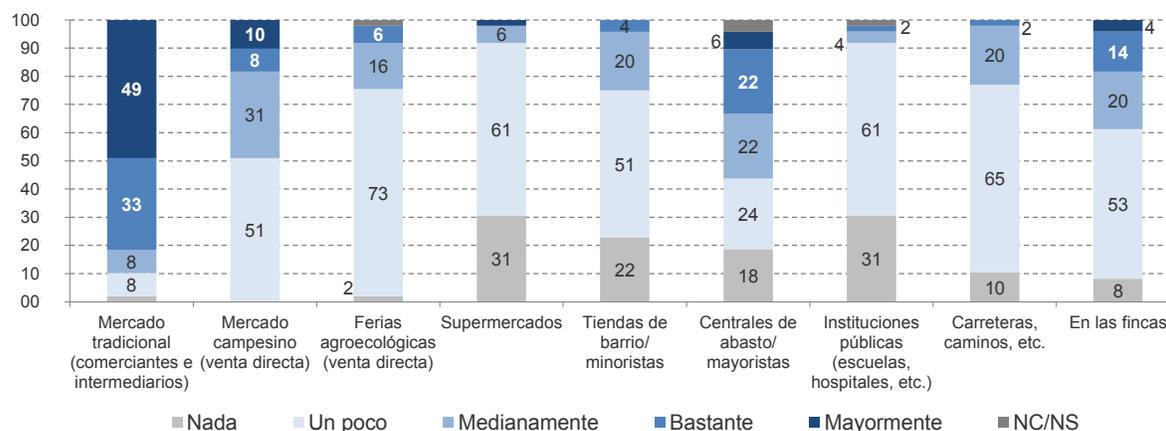
<sup>2</sup> <http://www.slowfood.com/>.

## I. Marco conceptual y metodológico

### A. Encadenamientos productivos y circuitos cortos de comercialización

Los destinos de los productos de la agricultura familiar son múltiples; estos pueden recorrer caminos muy diversos para ir desde la parcela de producción hasta el consumidor final. Los resultados de la encuesta realizada a expertos del sector agropecuario en América Latina señalan que, en el continente, la mayor parte de los productos de la agricultura familiar son vendidos frescos, consumidos por las familias o vendidos como materia prima a la industria. Existen muchos caminos y arreglos institucionales que definen la forma en la que son comercializados estos productos. Las formas preponderantes de venta de los productos de la agricultura familiar en América Latina son las ferias y mercados (sobre todo de comerciantes e intermediarios) y las centrales mayoristas de abastos.

**Gráfico 1**  
Frecuencia en la que los productos de la agricultura familiar son comercializados en los diferentes canales (Porcentaje)



Fuente: Elaborado por los autores, a partir de la opinión de expertos del sector agropecuario en América Latina.

Para estudiar la inserción de la agricultura familiar dentro de un sistema de comercialización dado, es necesario sentar las bases conceptuales y definir los términos relativos a estos sistemas. Primeramente, es necesario definir el concepto de cadena productiva. Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado. En las cadenas se encuentran vinculados actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos (CICDA-RURALTER, 2004).

**Diagrama 1**  
**Esquematización de una cadena productiva**



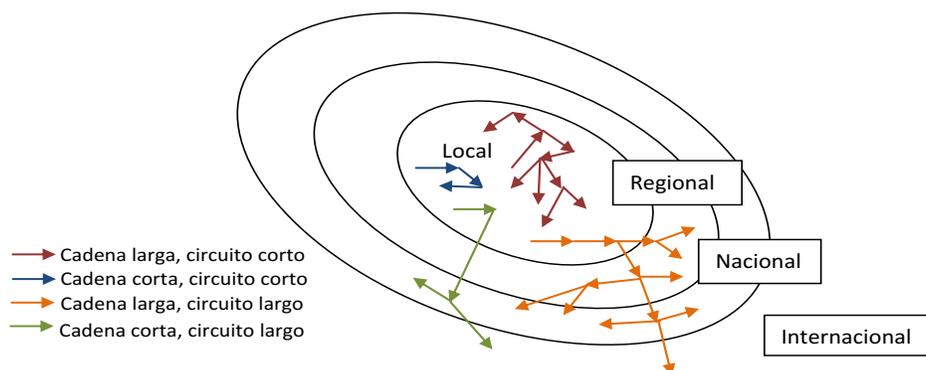
Fuente: CICDA-RURALTER, 2004.

Ahora bien, la cadena, como su nombre lo indica, está compuesta por distintos eslabones vinculados por relaciones de producción, transformación, comercialización, consumo o apoyo, entre otras. El territorio, y la articulación al mismo de estas distintas etapas y eslabones, es una noción ausente del concepto de cadena productiva. Las cadenas pueden ser largas o cortas según el número de eslabones que las compongan, pero esta definición no se refiere a un anclaje territorial o geográfico.

En cambio, los circuitos de comercialización no solo consideran el entorno sino también el territorio como elemento central del análisis de las modalidades de comercialización. Por lo tanto, la distancia al hablar de circuitos de comercialización no es solo económica sino también geográfica. Por ello, al hablar de *circuitos*, se hace referencia necesariamente a procesos que se desarrollan en un territorio delimitado (Azevedo, 2012).

Otra forma de analizar la organización de los actores en un sistema de comercialización es a través del lente de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). Un SIAL corresponde a una concentración territorial de agroindustrias rurales (AIR), activadas por procesos de acción colectiva, respaldadas por redes localizadas de empresas pequeñas de producción y de servicios, y con soporte en dinámicas territoriales e instituciones que promuevan: la interacción territorial, la innovación y la generación de productos de calidad (Boucher y Reyes González, 2011).

**Diagrama 2**  
**Tipos de circuitos productivos según su escala y longitud de la cadena**



Fuente: Elías, Jiménez y Baudoin, 2013.

Tomando en cuenta estos elementos, los *Encadenamientos Productivos (EP)* pueden definirse como formas de articular a explotaciones familiares con empresas agroindustriales (privadas o públicas), para la provisión de materia prima. En el marco de este estudio se considera que, en el caso de los EP, el poder comprador es representado por una empresa, un gremio agroindustrial, o el Estado, y los productos entregados por los agricultores familiares a las agroindustrias generalmente no son diferenciados, pueden mezclarse indistintamente con los de otros productores (familiares o no) y el producto final elaborado por la agroindustria no cuenta con un sello que lo identifica con la agricultura familiar.

Se trata, típicamente, de programas de proveedores, distintas formas de agricultura bajo contrato y de compras públicas centralizadas (dado que por lo general en las compras públicas la oferta de alimentos provenientes de la agricultura familiar se mezcla indistintamente con la oferta de alimentos de otras fuentes). En cada caso habrá que ver quiénes son los actores de la cadena, cómo se organizan y cuál es su relación con el territorio. Por definición, no hay restricciones en este sentido y puede tratarse de cadenas que van más allá de un territorio dado, e incluso, puede ser que la distancia económica entre productores y consumidores sea grande.

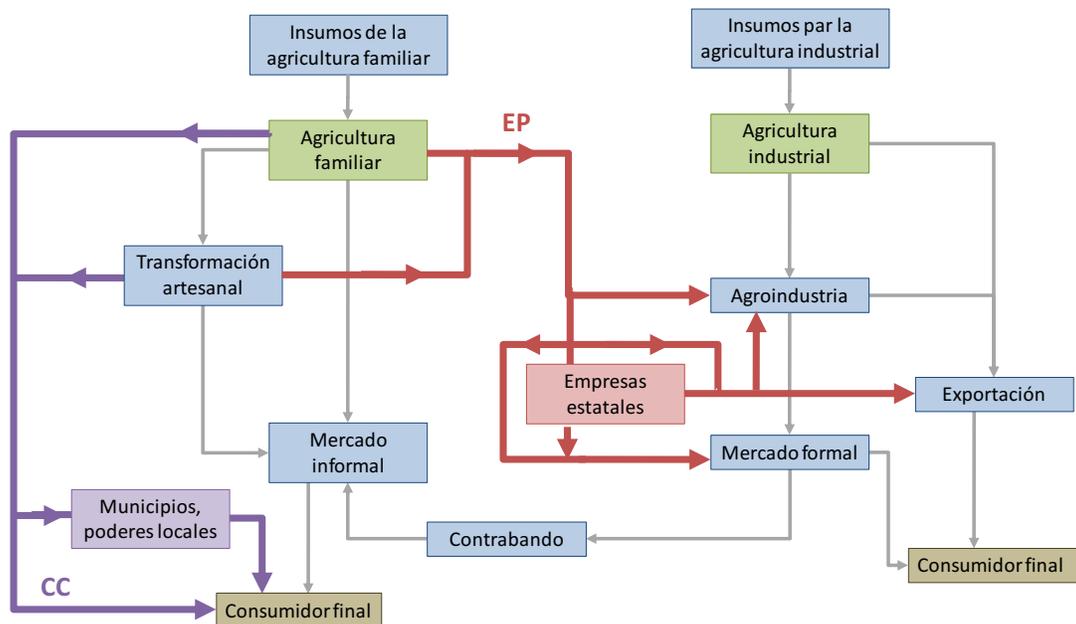
Los *Circuitos Cortos (CC)*, por su parte, son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o procesados donde la distancia entre productores y consumidores es minimizada. Por definición, en este caso, la distancia económica es reducida y en la mayor parte de los casos los CC se encuentran insertos en un territorio dado. El auge de los CC como forma de comercio se debe fundamentalmente a una creciente demanda por parte de los consumidores, quienes buscan productos locales, auténticos, sanos y de temporada. Los productores, en tanto, buscan capturar un mayor valor en la producción, realizar un ahorro en otros segmentos de la cadena (transporte, embalaje, otros) y crear valor a partir de activos inmateriales (marcas, anclaje territorial, autenticidad, lazo social). En el caso de los CC, el comprador es el consumidor final y el producto entregado es diferenciado en la medida en que se lo identifica con la producción familiar y/o local. Este aspecto está relacionado con el desarrollo de sellos específicos de la agricultura familiar.

Hay, entre los CC, variantes de venta directa (consumo directo en el predio, en local propio, en ferias locales o municipales, en exposiciones, ferias costumbristas u otros eventos con baja frecuencia, reparto a domicilio, venta anticipada o contratada, venta por correspondencia, etc.) y de venta indirecta con un número reducido de intermediarios (venta a feriantes, en tiendas, venta a la restauración comercial, a supermercados, etc.). En América Latina y el Caribe los CC constituyen una tendencia relativamente reciente, aunque ciertas formas de CC, como las ferias de productores y la venta en la finca, siempre han existido. Lo que se ha observado en los últimos años ha sido el “renacimiento” de algunas de esas experiencias en la región, con un creciente foco en sus impactos sociales y ambientales, su relación con la valorización del territorio, el consumo consciente y las

políticas públicas. Los CC también se han expandido hacia nuevas áreas, como la de los mercados ecológicos u orgánicos, la entrega de alimentos por pequeños agricultores a supermercados e incluso las ventas directas por internet que han crecido en los últimos años.

El diagrama 3 trata de ilustrar las estrategias a través de las cuales los EP y CC intentan incluir a la agricultura familiar en el mercado.

**Diagrama 3**  
**Esquemas clásicos (gris) y alternativos (EP y CC) de comercialización en América Latina**



Fuente: Elaborado por los autores.

Estas dos grandes categorías de experiencias de comercialización (EP y CC) sintetizan una búsqueda de más amplio alcance por encontrar nuevas fórmulas de coordinación de actores para abordar la inserción de la agricultura familiar en los mercados, que constituyan alternativas a los mecanismos clásicos que se han utilizado en el pasado (intermediarios, mercados *spot*) y que respondan a lo que los economistas denominan fallas de mercado y a los espacios que han quedado vacíos como consecuencia del retiro progresivo del Estado en el área de la comercialización agrícola.

Los EP y los CC intentan así dar respuesta a dos preguntas centrales que orientan la investigación sobre los modos de comercialización agroalimentaria: *¿Cómo generar un precio justo que satisfaga tanto a productores como a consumidores? ¿Cómo satisfacer las expectativas que tienen los consumidores acerca de una alimentación saludable, de calidad y que provenga de un sistema de producción sostenible e inclusivo?*

En ambos casos la estrategia consiste en reducir la distancia económica (número de intermediarios), y en algunos casos también la distancia geográfica, entre productor y comprador. Es por tanto esencial identificar y medir en cada caso estudiado, las distancias económicas (y la eventual agregación de valor en cada etapa) y las distancias geográficas, generando información que pueda ser comparada y permita entender mejor las relaciones entre productores y compradores. También resulta interesante, analizar las contribuciones de los distintos EP y CC a la activación de un SIAL en un territorio determinado ya que de esta manera, se puede generar sinergias positivas gracias al desarrollo

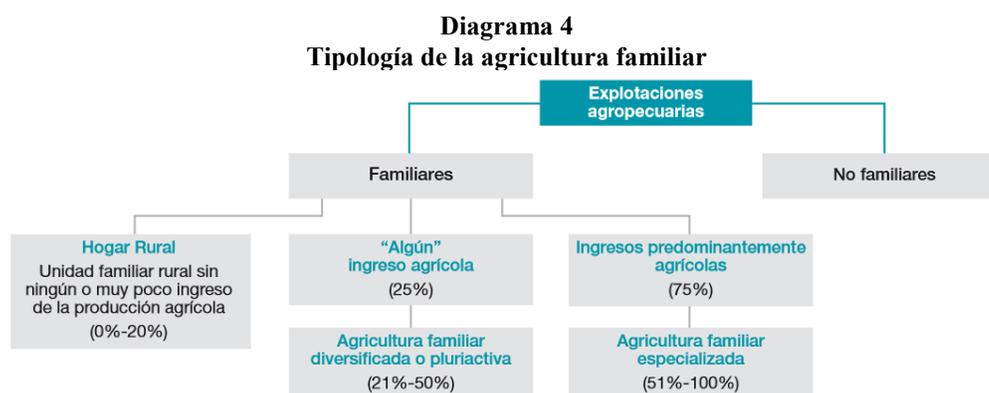
de una visión multifuncional de dicho territorio a través de una “canasta” de bienes y servicios que se promocionan unos a otros (Boucher, en Aubron et al., 2013).

## B. Las agriculturas familiares

Puesto que el presente estudio busca analizar los EP y CC como herramientas para la inserción de la agricultura familiar en los mercados, es necesario definir lo que se entiende por agricultura familiar. Esta definición debe también servir para identificar las experiencias que son relevantes para este estudio. Se optó por la definición proporcionada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO):

“La agricultura familiar es una forma de clasificar la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola gestionada y operada por una familia y que depende principalmente de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres”<sup>3</sup>. “La actividad agropecuaria/silvícola/pesquera/acuícola es la principal fuente de ingresos del núcleo familiar”<sup>4</sup>.

En Octubre del 2014, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp) publicaron un informe de síntesis en el que, basándose en los datos disponibles de Brasil, Chile, México, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Colombia y Ecuador, proponen una tipología de la agricultura familiar latinoamericana (FIDA, 2014). La misma se basa en el porcentaje de los ingresos que representa la actividad agropecuaria en un sentido amplio, sobre el total de los ingresos familiares. El diagrama 4 ilustra esta categorización:



Fuente: (FIDA, 2014).

Esta tipología, a pesar de ser muy amplia, permite ver claramente quienes no entran en la definición de agricultura familiar: aquellas explotaciones agrícolas en las que la mano de obra es predominantemente asalariada y aquellas en las que las familias viven mayormente de otro tipo de actividades. Sin embargo, existen muy diversas definiciones de la agricultura familiar según los países (y en otros no hay una definición oficial). En PIADAL (2013), se presenta una tabla recapitulativa de las definiciones y delimitaciones de la agricultura familiar en seis países de Sudamérica. La diversidad de definiciones deja entrever también la variedad en términos de políticas públicas específicas para la agricultura familiar que se han implementado en cada uno de estos países.

<sup>3</sup> <http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/>.

<sup>4</sup> <http://www.fao.org/americas/perspectivas/agricultura-familiar/es/>.

En las últimas décadas, se ha dejado de considerar que la agricultura familiar es *necesariamente* de pequeña escala (poca tierra y pocos ingresos) y *necesariamente* campesina o indígena, y se ha tomado en cuenta para identificarla el origen de la mano de obra (Schneider, en Nicklin y Cornwell, 2014). Se estima que el 80% de las explotaciones agrícolas de la región pertenecen a la agricultura familiar. Esto significa que se trata de la principal fuente de empleo agrícola y rural pues involucra a más de 60 millones de personas (Salcedo y Guzmán, 2014), que “*no sólo producen la mayor parte de los alimentos para el consumo interno de los países de la región, sino que habitualmente desarrollan actividades agrícolas diversificadas, que les otorgan un papel fundamental a la hora de garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad*” (Ibid.). Según la Reunión Especializada sobre Agricultura Familiar (REAF<sup>5</sup>) habría alrededor de 7,2 millones<sup>6</sup> de unidades productivas a cargo de agricultores familiares y campesinos en la región (de las cuales 4,4 millones se encuentran en Brasil y 900 mil en Bolivia<sup>7</sup>). La agricultura familiar es responsable por 19-20% de la producción agropecuaria en Argentina y Paraguay, 25% en Chile, 30% en Uruguay y 38% en Brasil<sup>8</sup>.

**Cuadro 1**  
**Definiciones de agricultura familiar en diversos países**

País	Denominación	Superficie y capital	Trabajo	Gestión o actividad	Renta	Residencia
Argentina	Pequeño Productor Agropecuario	Límite superior por región	Sin asalariado permanente	Trabajo directo en la finca	Nada dice	Nada dice
Brasil	Agricultor Familiar	Hasta 4 módulos fiscales <sup>a</sup>	Hasta 1 o 2 salariado(s) permanente(s)	Gestión familiar	80% y luego 70% de renta familiar de la finca	Residir en la finca o cerca)
Chile	Agricultor familiar campesino	Hasta 12 ha de riego básico y activos < 96000 USD	Familiares trabajan directamente la tierra	Trabajar directamente en la finca	Renta principal de la unidad agrícola	Nada dice
Colombia	Unidad Agrícola Familiar-UAF	UAF con patrimonio familiar	Familiar y con derecho a empleados externos	Agropecuaria, acuícola y forestal	Sin límite	Nada dice
Paraguay	Agricultura Familiar Campesina	Sin ningún límite	Familiar y hasta con 20 trabajadores temporales	Gestión por la familia	Sin límite	En la propia unidad familiar o comunidades cercanas
Uruguay	Productor Familiar	Hasta 500 ha (índice 100 Coneat)	Familiar y hasta 2 salarios permanentes o 500 jornadas/año	Gestión familiar o jefe de familia	Renta principal de la finca o jornada laboral en fincas	Hasta 50km de la finca

Fuente: PIADAL, 2013 (fuentes primarias: FAO, 2012b, CEPAL et al, 2013; Salcedo y Guzmán, 2014 y de Argentina SAGPyA 1998 y Proinder 2004; Brasil: Ley 11.326, 2006<sup>9</sup>; Chile: Instituto de Desarrollo Agropecuario-INDAP; Colombia: Ley 160/1994; Paraguay: Ley N° 2419, Instituto Nacional de Desarrollo Rural y Tierra, 2004; Uruguay: Ministerio Ganadería Agrícola y Pesca - MGAP, 2008, Registro de Productor Familiar, 2009).

<sup>a</sup> El módulo fiscal se define en hectáreas a nivel municipal en base a los ingresos de las explotaciones predominantes o significativas (en superficie o ingresos) en la zona.

<sup>5</sup> <http://www.slideshare.net/FAONoticias/reaf-fabin-sislian>.

<sup>6</sup> Entre empleos directos e indirectos esto agruparía a 42 millones de personas. Este dato es inferior a la cifra de 60 millones proporcionada por Salcedo y Guzmán (2014) muy probablemente porque estos últimos incluyen en su estudio a más países.

<sup>7</sup> Número muy alto considerando la escasa población boliviana (entorno a 10 millones de habitantes)

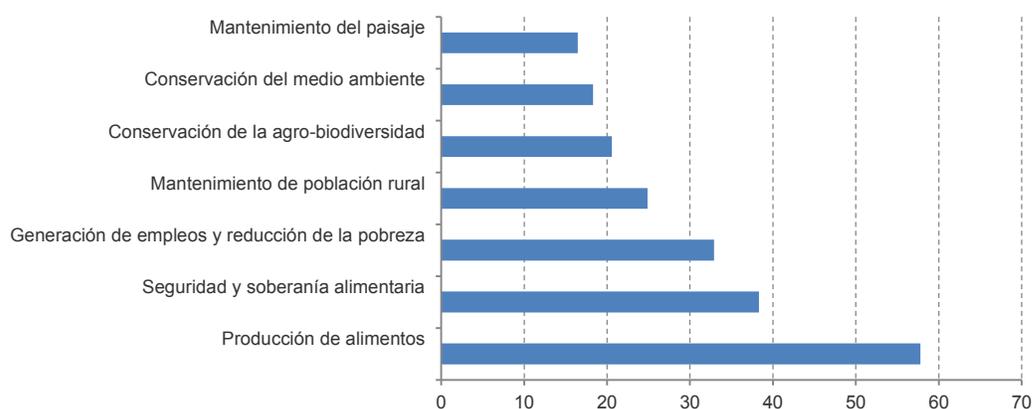
<sup>8</sup> Producción agropecuaria no es igual a producción de alimentos, rubro en el que la agricultura familiar participa en mayor medida.

<sup>9</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm).

Los desafíos para la agricultura familiar son múltiples pero cabe destacar aquí, por un lado, el acceso a recursos productivos (principalmente tierra y agua) en un contexto contencioso en el que compiten por ellos inversores privados (nacionales o extranjeros), la industria minera, maderera, petrolera, etc., y, por otro, el acceso a mercados. Por un lado, están creciendo, a través de procesos de adquisición, la presencia y el poder de las grandes corporaciones alimenticias, desnacionalizando así el capital en este sector (Schneider, en Nicklin y Cornwell, 2014).

Varios estudios muestran que dicha concentración en la distribución de los alimentos (en súper/hipermercados) genera interferencias en los mecanismos de competencia y en los precios con fuertes impactos para la agricultura familiar (Ibid.). Esto es aún más preocupante a la luz del rol primordial que tiene la agricultura familiar en la producción de alimentos en el continente (gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**Resultados de la encuesta sobre las percepciones de las funciones prioritarias**  
**de la agricultura familiar**  
*(Porcentaje de respuestas positivas)*



Fuente: Elaborado por los autores, a partir de la opinión de expertos del sector agropecuario en América Latina.

Es en este complejo y diverso contexto que deben analizarse y evaluarse los mecanismos de inserción de la agricultura familiar al mercado a través de sistemas de comercialización alternativos.

## C. El enfoque de la gobernanza

Existe una gran diversidad de EP y CC que van desde experiencias muy locales hasta iniciativas a escala nacional o incluso vinculadas a procesos de exportación. El cuadro 2 recopila los tipos de EP y CC que serán abordados en este estudio.

Para poder analizar esta gran diversidad de sistemas alternativos de comercialización, es necesario clasificarlos y organizarlos. En el presente estudio, teniendo en mente el objetivo de contribuir a la formulación de propuestas de políticas públicas, se han categorizado los sistemas de comercialización en función de los tipos de gobernanza que existen detrás de las distintas formas de EP y CC. Es necesario, por lo tanto, sentar las bases teóricas y metodológicas sobre las que se entenderá el concepto de gobernanza y su relación con el sector agrícola y la agricultura familiar.

**Cuadro 2**  
**Lista de encadenamientos productivos y circuitos cortos identificados**

Encadenamientos Productivos	Circuitos Cortos
Venta a través de Programas de Proveedores, Alianzas Productivas y Negocios Inclusivos	Ferias agro-ecológicas o de venta directa con/sin apoyo público
Venta a empresas estatales de alimentos	Compras públicas locales
Compras públicas centralizadas de alimentos	Venta directa en finca, por internet, a domicilio
Agricultura por contrato	Tiendas especializadas
Venta directa a supermercados	Venta de canastas (agricultura por confianza)
Exportación directa	Venta a restaurantes y hoteles
<i>Purchase for Progress P4P</i>	

Fuente: Elaborado por los autores.

El concepto de gobernanza nace en la economía institucional y de la regulación, con el objetivo de simplificar procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos y así facilitar la toma de decisiones de los demás actores, principalmente económicos (Farinós Dasí, 2011). Su tránsito hacia la ciencia política tiene el objetivo de procurar una gestión más inclusiva y co-responsable de la cosa pública frente a los tradicionales modelos más impositivos o burocráticos, haciendo así de la gobernanza un concepto heurístico y abierto en su interpretación y uso. A lo largo de las dos últimas décadas el concepto de gobernanza se ha convertido en un aspecto central de debate en las ciencias sociales (*Ibid.*).

El enfoque de la coordinación o gobernanza multi-niveles, que surgió a principios de los años 90 en Europa, es por muchos considerado útil para dar cuenta del proceso de descentralización y pluralización de las sociedades contemporáneas (Marks y Hooghe, 2004 en Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013). Estos procesos han conducido a una nueva distribución del poder entre las autoridades públicas y al gran desarrollo de las alianzas público privadas (APP), con la consecuente fragmentación de las responsabilidades y la multiplicación de las redes, que van desde lo local hasta lo transnacional. La tendencia actual es, por lo tanto, de incremento de las interdependencias y la diversificación de las estructuras de autoridad, más allá del Estado-nación, con el objetivo de garantizar la gobernabilidad de procesos de distinta naturaleza (económicos, sociales y ambientales) (Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013). Es en este contexto de reducción de la participación del Estado, de multiplicación de las APP y por tanto de emergencia de nuevas formas de gobernanza, que se debe analizar los EP y CC.

En este estudio, se han clasificado los tipos de EP y CC según las formas de gobernanza que se establecen entre los actores (Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013 y Hillenkamp, 2014). Se propone el análisis de la gobernanza de cada EP y CC a través de tres principios de coordinación (jerarquía, mercado y redes) y otros tres principios de integración económica (redistribución, reciprocidad y autosuficiencia). Todos estos principios son relevantes para entender las relaciones que se dan en torno a la comercialización de productos agropecuarios, siendo la autosuficiencia (a distintos niveles: familiar, territorial, nacional) un factor particularmente relevante cuando de agricultura familiar se trata. El diagrama 5 esquematiza este enfoque metodológico de análisis de los componentes de la gobernanza.

Se identifican dos categorías amplias de interés para el análisis de los EP y CC en el marco de este estudio: *Co-regulación y Co-producción*, por un lado, y *Delegación y Auto-regulación*, por otro (diagrama 5). Estas formas de gobernanza permiten rendir cuenta de la diversidad de formas de articulación entre actores en los EP y CC, más allá del grado de participación del Estado, que puede ir desde un marco regulatorio general (registros sanitarios, obligaciones tributarias, etc.) hasta la participación directa en uno o varios eslabones de la cadena (Estado acopiador, comercializador, consumidor, etc.), pasando por la prestación de servicios y/o subsidios a otros actores de la cadena.

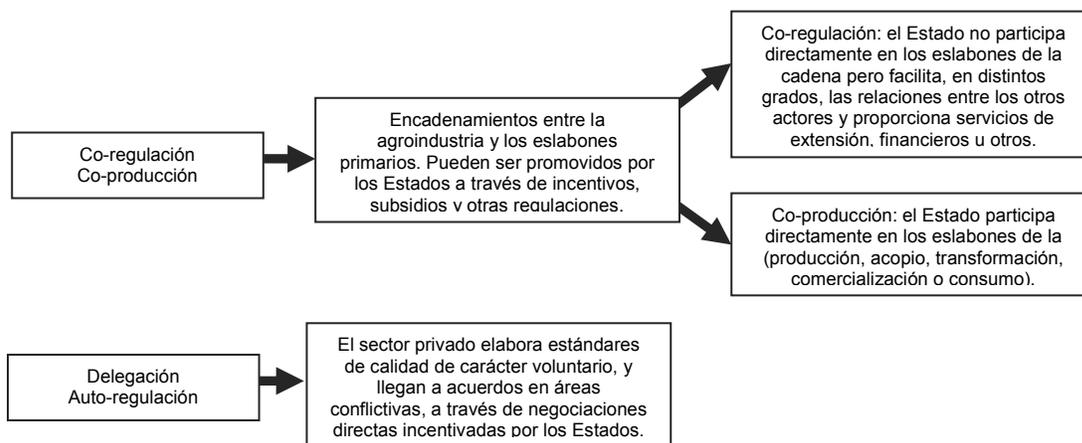
Para este estudio se considera que el énfasis se hace en la co-regulación cuando el Estado no participa directamente en los eslabones de la cadena de producción de alimentos sino que facilita las relaciones entre los otros actores y proporciona servicios de extensión, financieros u otros. El énfasis en la co-producción se da, por otra parte, cuando el Estado, además de regular y facilitar el establecimiento de redes, participa activamente en la agrocadena en alguna de sus etapas (producción, acopio, transformación, comercialización o consumo).

**Diagrama 5**  
**Enfoque de análisis de los componentes de la gobernanza en los EP y CC**



Fuente: Elaborado por los autores.

**Diagrama 6**  
**Tipos de gobernanza utilizados para categorizar las experiencias de EP y CC**



Fuente: Elaborado por los autores.

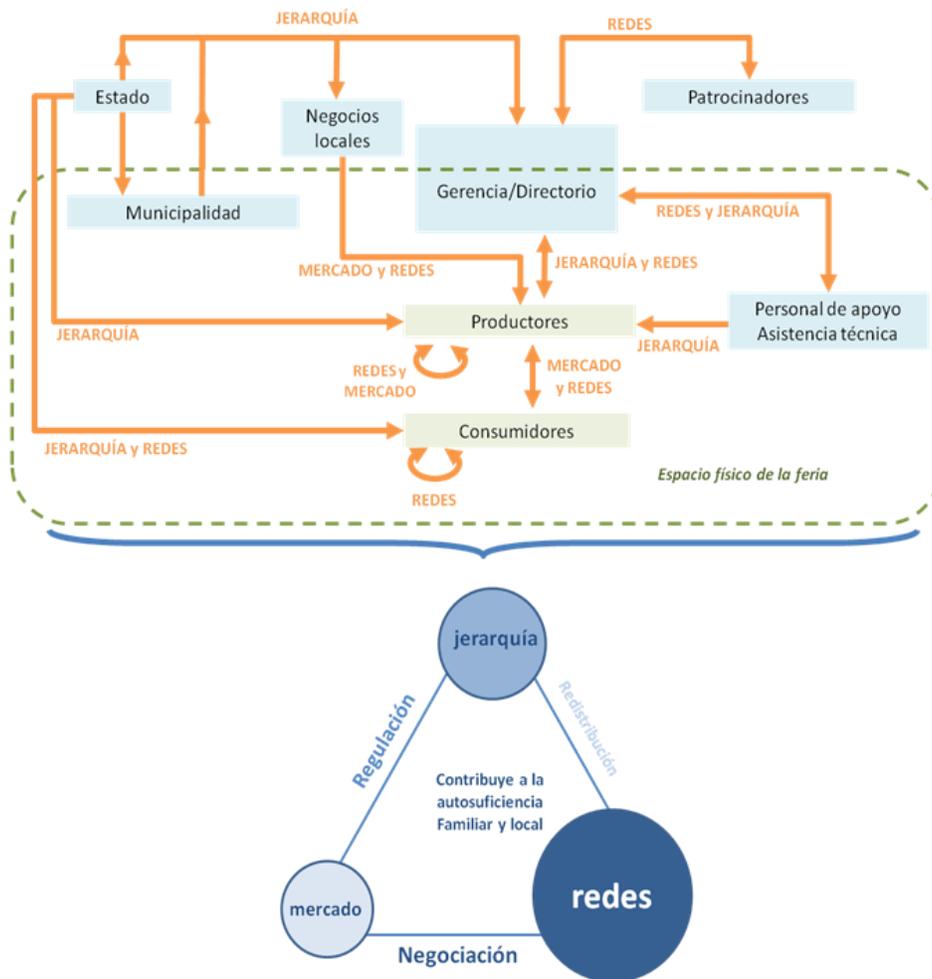
La preponderancia de los principios de integración económica y de los tipos de coordinación es distinta en cada experiencia analizada pues depende de factores muy diversos, entre los cuales la naturaleza de los actores y sus relaciones de poder. Ya desde la propia definición de las formas de gobernanza en las categorías amplias se pueden ver *a priori* pesos relativos distintos de cada uno de los principios de coordinación y de integración económica: las redes y/o el mercado son preponderantes en las formas de gobernanza por auto-regulación o delegación, la jerarquía es preponderante en la co-producción, etc. Se requiere, sin embargo, un análisis de cada situación para

entender las interacciones entre los actores y lo que esto implica sobre la gobernanza del sistema. En efecto, cada experiencia da lugar a relaciones diferenciadas y es en parte de esas especificidades que surge la innovación en términos de relacionamiento entre actores, políticas e institucionalidad.

Al cruzar los principios de gobernanza con la lista de tipos de EP y CC, se puede generar una clasificación que estructurará los elementos teóricos y las experiencias concretas relativas a cada forma de EP y CC en este estudio (cuadro 3).

Para poder entender la presencia y el peso los distintos principios de coordinación y de integración económica en los tipos de EP y CC y las experiencias concretas seleccionadas, se recurrirá a la esquematización de las relaciones entre actores. El diagrama 7 muestra un ejemplo de esquema de relaciones entre actores en una feria de venta directa (simplificado) y su posterior interpretación en términos de peso relativo de los principios de coordinación. Este marco metodológico se aplicará en el análisis de la información proveniente de las fuentes secundarias respecto a los diversos tipos de EP y CC, y para orientar las entrevistas semi-directivas con los expertos (información primaria).

**Diagrama 7**  
**Ejemplo de esquema de actores y principios de coordinación de la gobernanza en una feria de venta directa**



Fuente: Elaborado por los autores.

**Cuadro 3**  
**Clasificación de los EP y CC según sus formas de gobernanza**

	Coordinación por el mercado	Coordinación por jerarquía	Coordinación por redes
EP	Agricultura por contrato Venta a través Programas de Proveedores, Alianzas Productivas o Negocios Inclusivos Venta directa a supermercados Exportación directa	Venta a empresas de alimentos estatales Compras públicas centralizadas de alimentos <i>Purchase for Progress P4P</i>	
CC	Algunos tipos de venta directa por internet Algunos tipos de venta en tiendas especializadas	Compras públicas locales de alimentos <i>Home Grown School Feeding Programs</i>	Ferias agro-ecológicas o de venta directa con/sin apoyo público Venta de canastas (agricultura por confianza) Venta a restaurantes y hoteles Algunos tipos de venta directa por internet Algunos tipos de venta en tiendas especializadas

Fuente: Elaborado por los autores.

## D. Selección y análisis de las experiencias sistematizadas

Las experiencias seleccionadas responden a una serie de criterios priorizados que, en orden de importancia, son los siguientes:

- La correspondencia del caso con los objetos del estudio: agricultura familiar y alguna modalidad de EP o CC.
- La disponibilidad de información sistematizada (aunque sea parcialmente) y de informantes.
- El carácter innovador de la experiencia, particularmente en términos de formas de gobernanza y arreglos institucionales.
- La permanencia de las iniciativas en el tiempo y la mantención o aumento del número de beneficiarios a lo largo del tiempo (sostenibilidad).

Para cada una de las experiencias se presenta información cuantitativa y cualitativa referente a aspectos económicos, organizativos, sociales, productivos, históricos y de contexto, recopilados en fichas según un formato homogéneo que sintetiza la información más relevante y los aportes más significativos de cada una de las experiencias (Anexo 2).

Para poder comparar las experiencias entre sí, se han establecido una serie de criterios con valores definidos atribuibles, suficientemente amplios para ser aplicados a tan diversas experiencias. El detalle de los valores atribuibles a cada criterio se encuentra en el cuadro 4. Las fichas resumen presentarán la información cuantitativa en cifras, pero para la tabla comparativa, dada la amplitud de escalas y la diversidad de contextos, se considera más pertinente utilizar categorías más cualitativas y relativas. Por ejemplo, en lugar de los precios en dólares, se evalúa si los precios en el EP/CC son mayores/iguales/menores que en otras alternativas de comercialización relevantes en el contexto.

Las experiencias seleccionadas tienen valores atribuidos para cada criterio. Estos son comparados en una tabla sintética que permite ver nuevos elementos para alimentar la discusión en torno de las oportunidades y desafíos que presentan los EP y CC como herramientas para el apoyo a la agricultura familiar.

Se han estructurado las siguientes secciones del documento según la predominancia de los principios de coordinación en los esquemas de comercialización. Se analiza el estado del arte de las modalidades de EP y CC i) regidas por el principio de mercado (las distintas formas de agricultura por contrato), ii) coordinadas por la jerarquía (las compras públicas y las ventas a empresas estatales de alimentos), iii) coordinadas por el principio de redes (ferias de venta directa y agricultura por confianza, entre otras), y, iv) esquemas minoritarios que pueden ser coordinados por distintos principios según el caso. El análisis de las experiencias concretas muestra que existe una amplia gama de posibilidades de gobernanza y que el papel de cada uno de los actores y la clasificación de sus relaciones según los principios gobernantes de coordinación no siempre es tajante.

**Cuadro 4**  
**Criterios de comparación entre experiencias seleccionadas y valores atribuibles a cada uno**

Criterio	Valores atribuibles				
Generación de ingresos para los agricultores y agricultoras familiares	Mayormente provenientes de la venta de productos a través del EP CC	Mayormente provenientes de la venta de productos agropecuarios fuera del EP CC	Mayormente provenientes de otras fuentes	No se sabe	
Nivel de precios pagado a los productores en comparación a sus otras oportunidades de venta	Mayor	Igual	Menor	Depende	No hay otras posibilidades de venta
Nivel de precios pagado por los consumidores en comparación a las oportunidades de compra más usadas/masivas (ferias o supermercados según el país)	Mayor	Igual	Menor	Depende	No hay otras posibilidades de compra
Acceso de los productos de la agricultura familiar al mercado internacional a través del EP o CC	Si	No	Solo parte de los productores	No aplica	
Acceso de los productos de la agricultura familiar a financiamiento, insumos y tecnología a través del EP o CC	Si, en condiciones que consideran favorables	Si, en condiciones que no consideran favorables	Si, no se tiene información sobre la opinión de los productores sobre las condiciones	No	
Distancia económica entre productores y consumidores en número de eslabones o "manos" por las que pasa el producto para llegar de un extremo de la cadena al otro					
Distancia geográfica entre productores y consumidores	Local	Territorial (necesita transporte de corta distancia)	Nacional	Internacional	Múltiples escalas
Nivel de decisión que tienen los productores sobre los precios y sobre la comercialización de sus productos (monopolios u oligopolios del poder comprador, relaciones de poder, etc.)	Totalmente dependientes de los compradores	Pueden negociar en cierta medida las condiciones y los precios	Pueden en gran medida negociar las condiciones y los precios		
Asociatividad de los productores	Venta es necesariamente individual	Venta puede ser individual o colectiva	Se incentiva la asociatividad	La asociatividad es requisito	
Clausulas de exclusividad entre productores y compradores	Si	No			
Nivel de decisión que tienen los productores sobre sus sistemas productivos	Ninguno	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Total		
Estabilidad de la relación comercial entre los productores y los compradores/consumidores (si el comprador es el consumidor)	Determinada por contrato por una duración de hasta un año	Determinada por contrato por una duración superior a un año	Informal	Inexistente	
Fidelidad de los consumidores	No existe relación (no se sabe quien compra, ni quien produce)	Informal pero existente	Contractual		

Cuadro 4 (conclusión)

Criterio	Valores atribuibles				
Capacidad/flexibilidad del EP o CC de integrar diversidad de productos y variedades	Ninguna: requerimiento de un producto específico y homogéneo	Parcial: requiere más de un producto o acepta más de un producto	Casi total: el EP o CC no determina el producto pero tiene restricciones	Total: el EP o CC no determina el producto y acepta toda diversidad	
Posibilidad/libertad de elección de los consumidores sobre los productos comprados	Ninguna: no hay más que un tipo de producto para elegir	Ninguna: Los ofertantes deciden la naturaleza de los productos	Media: existen varias opciones entre las que el consumidor puede escoger su compra	Total: Hay abundancia de opciones distintas para el consumidor	Otras (especificar)
Tipo de agricultura practicado por los productores	Ecológica	Orgánica	Convencional	Hay diversidad de prácticas entre los productores	
Costos energéticos vinculados a la comercialización (transporte, transformación, refrigeración, stock, etc.)	Mínimos: productos frescos vendidos localmente	Bajos: Productos transformados artesanalmente vendidos localmente	Medios: productos frescos o transformados vendidos en el territorio	Altos: productos almacenados o transformados industrialmente e vendidos nacionalmente	Muy altos: productos almacenados o transformados industrialmente vendidos internacionalmente
Inocuidad de los productos	Garantizada por un certificado, registro sanitario o normas oficiales	Garantizada por un sistema participativo de garantía	No garantizada pero admitida por confianza	No garantizada	
Reconocimiento de la identidad/calidad específica de los productos (orgánicos, provenientes de la agricultura familiar, etc.)	Reconocida por certificado o sello	Reconocida por un sistema participativo de garantía	Reconocida por confianza	No reconocida	No existente
Tipo de productores	Campeños rurales	Campeños peri-urbanos	Neo-rurales	Urbanos	
Tipo de consumidores	Indefinible por masivo	Consumidor consciente (medio ambiente)	Consumidor consciente (apoyo agricultura familiar)	Consumidor consciente (alimentación sana)	Otros (especificar)

Fuente: Elaborado por los autores.



## II. Coordinación por el mercado: la agricultura por contrato, una casi integración vertical con diversas formas de gobernanza

La definición de la agricultura por contrato varía según los autores. Para fines de este estudio se retomará la definición de Erkan Rehber:

*“La agricultura por contrato es un arreglo contractual no transferible entre productores agrícolas y otras firmas, escrito u oral, que especifique una o más condiciones de producción y una o más condiciones de comercialización, en relación a un producto agrícola”* (Rehber, 2007 en Prowse, 2012).

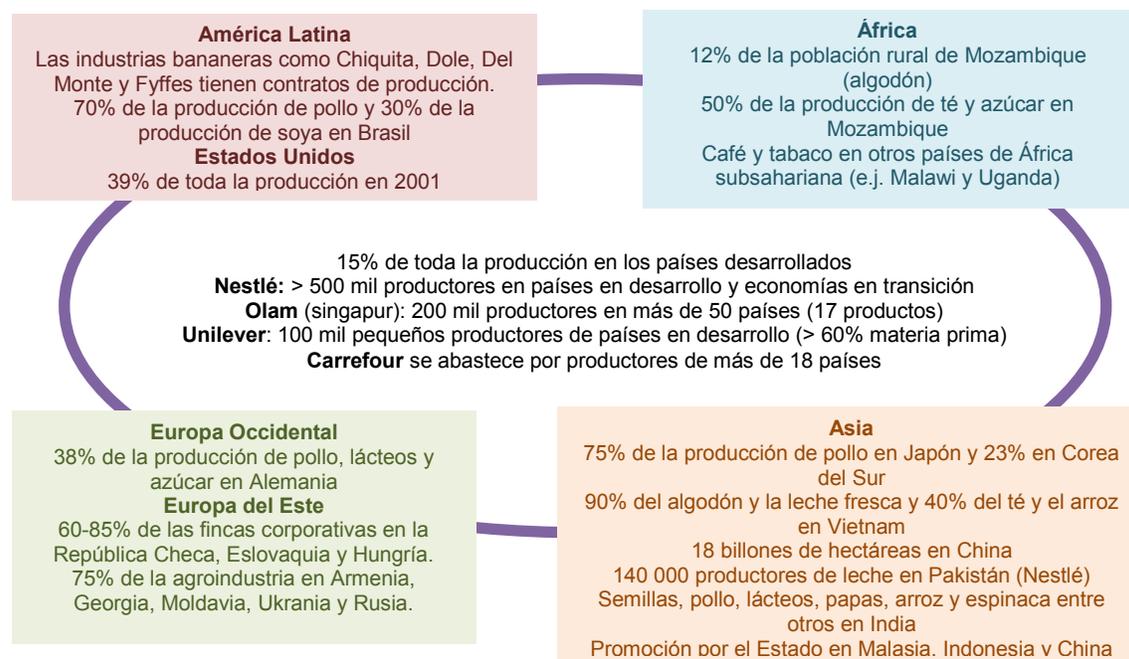
Las dos partes del contrato son, por un lado los productores (individuales o eventualmente organizados) y por otro, una empresa o firma agroindustrial que compra los productos agrícolas como materia prima. Esta definición considera tres tipos de contratos: contratos que establecen especificaciones de mercado (precios, cantidad y calidad del producto, formas de pago, plazos, etc.), provisión de recursos (de asistencia técnica y gerencial, provisión de insumos, medios de producción, etc.) y contratos de administración (la agroindustria absorbe eventualmente parte de los riesgos de producción y de las decisiones administrativas), siempre y cuando exista por lo menos una condición sobre la producción (Prowse, 2012; Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013).

La agricultura por contrato constituye una articulación desde el mercado hacia la producción (Sotomayor, 2012), o, desde la demanda hacia la oferta (*buyer-driven value chain*, Vorley 2001). La idea detrás de estos esquemas es constituir una base de proveedores de materia prima que se articule con la agroindustria de manera a satisfacer sus requerimientos en términos de cantidad, calidad y temporalidad. Se trata, por lo tanto, de un proceso de integración de los eslabones productivos a una cadena agroindustrial, pero no una integración vertical completa, puesto que la agroindustria no se hace responsable de la producción de la materia prima. Se puede hablar más bien de una *“cuasi-integración o contrato de integración”* (Roy, 1963 en Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013) pues aunque los productores sigan funcionando de manera independiente (asumen los riesgos, realizan las operaciones en

sus sistemas productivos, poseen o rentan la tierra, etc.), muchas de las decisiones relativas a la producción son cedidas a la agroindustria (qué, cómo, y cuándo producir, a quién vender, etc.)<sup>10</sup>.

La tendencia del sector agroalimentario es la de la globalización, la concentración y la liberalización de los intercambios. Unas veinte compañías transnacionales controlan los mercados de *commodities* como el azúcar, el trigo, la soya, el café, el té, y el maíz (Cargill, Archer Daniels Midland, Conagra, Sara Lee, Louis Dreyfus, Monsanto, Del Monte, Continental, etc.) (Montagut y Dogliotti, 2008). Estos fenómenos han propiciado el desarrollo de contratos diversos entre corporaciones transnacionales y productores en todo el mundo. La polarización regional Norte-Sur está evolucionando también: 40% de las fusiones y adquisiciones de las corporaciones en agricultura se han dado entre países del Sur (Prowse, 2012). Algunos elementos de la dimensión que tiene hoy en día la producción agrícola bajo contrato en diversos países puede verse en el diagrama 8 (UNACTD, 2009; Prowse, 2012).

**Diagrama 8**  
**Extensión de la agricultura por contrato en el mundo**



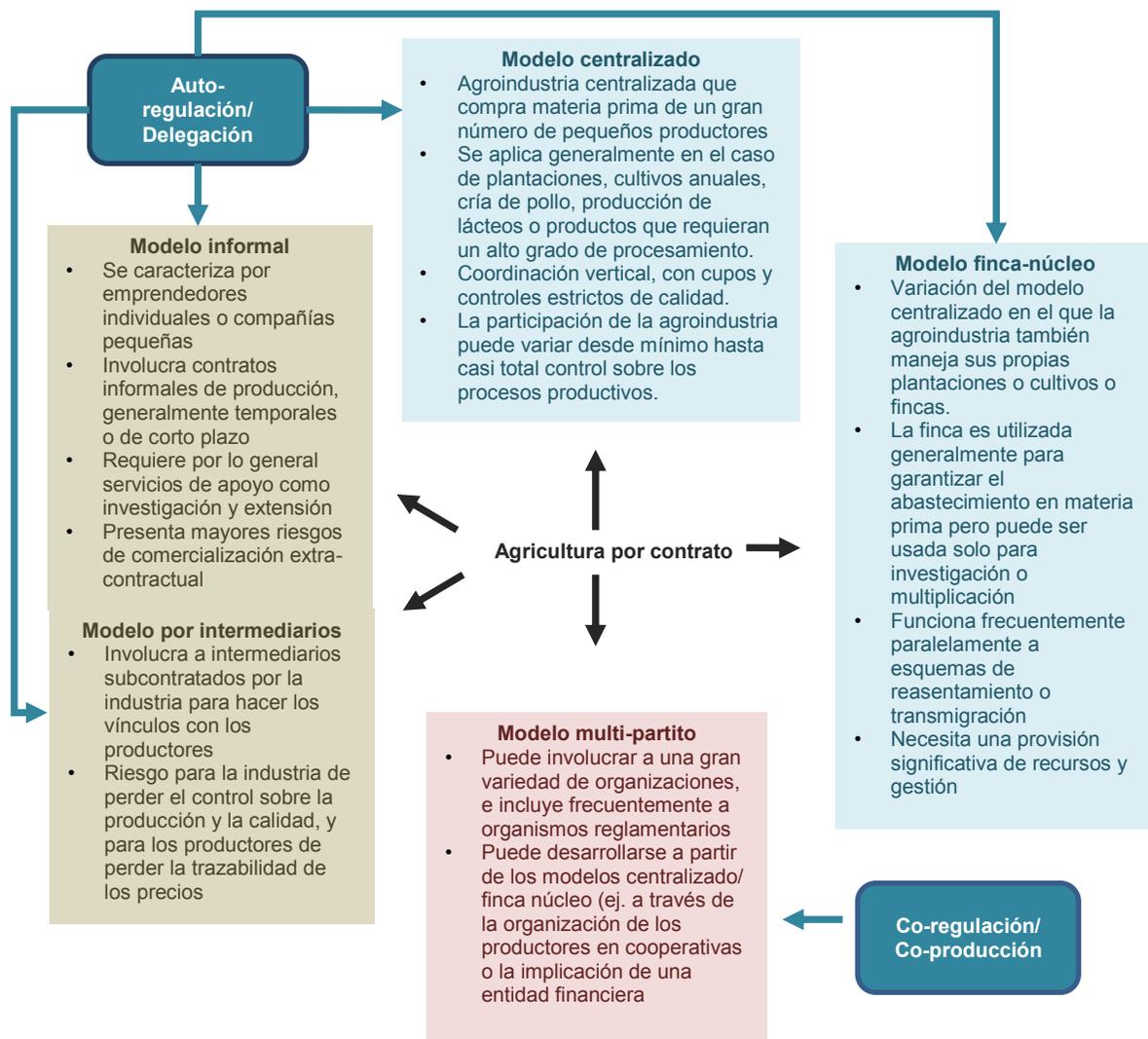
Fuente: Elaborado por los autores en base a Prowse (2012) y UNACTD (2009).

Existen varias tipologías de contratos y de relaciones que pueden establecerse entre productores y agroindustria. Una forma de categorizar las relaciones contractuales es según los recursos de la

<sup>10</sup> En el marco de este estudio se considera que, en el caso de los EP, el poder comprador es representado por una empresa, un gremio agroindustrial, o el Estado, y los productos entregados por los agricultores familiares a las agroindustrias generalmente no son diferenciados, pueden mezclarse indistintamente con los de otros productores (familiares o no) y el producto final elaborado por la agroindustria no cuenta con un sello que lo identifica con la agricultura familiar. Así, por definición, la agricultura por contrato es una forma de EP pues vincula a productores familiares de materias primas con poderes empresariales o industriales de compra. Dada la definición adoptada para este estudio de los CC, que implica el reconocimiento de la identidad de los productos, salvo excepción, se entiende que todas las formas de agricultura por contrato se enmarcan en la lógica de los EP y no así de CC.

agroindustria (o parte integradora) y la intensidad de las relaciones entre las partes. Esta tipología, propuesta por Eaton y Shepherd (2001), lleva a cinco grandes categorías (ver diagrama 9): un modelo centralizado (industria de gran escala, gran número de productores y relaciones *uno a uno*), un modelo de finca-núcleo (la industria tiene sus propias plantaciones o parcelas y extiende su acopio con contratos), el modelo multipartito (en el que intervienen el Estado, organizaciones de productores, instituciones financieras u otros actores), el modelo informal (generalmente establecido por cortos periodos de tiempo con industrias relativamente pequeñas y con apoyo de organismos de extensión) y el modelo por intermediarios (en el que la relación entre los productores y la firma se hace a través de intermediarios, disminuyendo la relación entre ambas partes).

**Diagrama 9**  
**Tipología de agricultura por contrato y formas de gobernanza**



Fuente: Elaborado por los autores en base a Eaton y Shepherd (2001).

En todos estos tipos de agricultura por contrato, excepto en el modelo multipartito, la gobernanza se construye principalmente entre actores privados de la cadena (la intervención del Estado se limita por lo general a marcos regulatorios y políticas públicas transversales). En este estudio se hace énfasis en los modelos centralizado y multipartito. Es importante señalar que el poder

comprador puede también ser representado por actores de la distribución como supermercados, que están cada vez más involucrados en la producción de los bienes que comercializan, en una lógica de integración vertical creciente. Por ello, en este estudio se abordan tanto los esquemas de venta de materia prima a transformadores como a supermercados, ya que las diferencias provienen más de las formas de gobernanza que se pueden establecer entre actores, que de la naturaleza de los mismos.

## A. El modelo centralizado: auto-regulación y delegación

La problemática de la agricultura por contrato y sus impactos en la agricultura familiar son demasiado complejos para pretender aquí hacer un análisis exhaustivo, ya que la experiencia acumulada sobre el tema sugiere que cada caso requiere una revisión específica del contexto nacional, de las políticas públicas, de las condiciones de mercado, y sobre todo de las relaciones entre actores, los contratos y los sistemas de vida de los productores.

En esta sección se aborda la agricultura por contrato fuera de los programas de promoción estatales, es decir, en esquemas de auto-regulación o delegación, a través de algunas experiencias concretas que aportan elementos para la reflexión sobre las potencialidades y los riesgos de la implementación de esta modalidad de comercialización para el desarrollo de la agricultura familiar. Las experiencias presentadas se desarrollan en distintos países, dentro y fuera de América Latina, y en torno a diversos productos. Una lista sumaria con el conjunto de las experiencias encontradas en la revisión bibliográfica y las encuestas a expertos se presenta en el cuadro A.1, en el anexo 1.

La agricultura por contrato se encuentra en todas las regiones del mundo y está fuertemente vinculada a la presencia de compañías transnacionales y capitales extranjeros (aunque por supuesto no exclusivamente). En el cuadro A.2, en el anexo 1, puede verse una lista no exhaustiva de las experiencias de agricultura por contrato encontradas en la literatura. Según el informe de 2009 de la UNACTD sobre inversiones, incluso en países en los que es permitida la inversión directa extranjera (a través de concesiones, renta o posesión de tierras), la agricultura por contrato sigue siendo en algunos casos la línea prioritaria que siguen las compañías transnacionales pues constituye un punto intermedio entre la coordinación por la oferta y la demanda por un lado, y la integración vertical, por el otro. En relación a la simple coordinación por la oferta y la demanda, la agricultura por contrato constituye un mayor riesgo, pero permite un mejor control sobre las especificaciones del producto. Comparada con la inversión directa, es menos demandante en capital y menos riesgosa, pero requiere que los productores desarrollen nuevas capacidades.

En 2009, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>11</sup> publicó un estudio en el que sistematizó encuestas sobre la agricultura por contrato en países miembros y no miembros de la OCDE: a grandes rasgos, esta está más presente en los países miembros (Vavra, 2009). Como ejemplo de ello se hace un estudio del sector lechero, en el que la mayor parte de las ventas de leche se hacen bajo contrato en los países miembros de la OCDE, mientras que dichos contratos solo representan 10 a 20% en Brasil y de África del Sur<sup>12</sup>. El cuadro 5 recapitula algunos de los datos presentados en el estudio respecto a la magnitud de la agricultura por contrato.

La agricultura bajo contrato también está presente en sectores de nichos de mercado para productos de alta calidad. En Europa, el mercado de productos orgánicos ha crecido mucho en los últimos años. Entre 2002 y 2011, la superficie dedicada a la agricultura y la ganadería orgánicas se

<sup>11</sup> Países miembros: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Suiza, Turquía.

<sup>12</sup> Datos complementarios indican que a nivel de la Unión Europea 58% de las entregas de leche se hacen por relaciones contractuales con cooperativas y 20% por relaciones contractuales con individuos. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getAllAnswers.do?reference=E-2010-1489&language=FR>.

incrementó a una tasa promedio anual de 6%, pasando de 5,7 a 9,6 millones de hectáreas (Comisión Europea, 2013). Para algunos productos orgánicos, la agricultura por contrato constituye una herramienta de trazabilidad (recuadro 1).

**Cuadro 5**  
**Porcentaje de explotaciones agrícolas y de la producción por sectores que recurren a contratos (datos estimados 2005)**

	Japón	Finlandia	Estados-Unidos		Eslovaquia	
	Porcentajes explotaciones	Porcentajes explotaciones	Porcentajes explotaciones	Porcentajes producción	Porcentajes explotaciones	Porcentajes producción
Trigo		46	9,7	7,5	80-90	60-70
Maíz			22,6	19,6	80-90	<50
Frutas	12,4		34,8	63,6	<25	<25
Hortalizas	17,2		17,2	54,3		
Pollo	45,7		40,6	94,2		
Porcinos	25,6	82	20	76,2	>90	>90
Bovinos carne	8,9	49	1,5	17,6	>90	>90
Bovinos leche	15,6	91	36,7	59,2	100	100

Fuente: propia en base a dos tablas en Vavra (2009).

**Recuadro 1**  
**El tofu orgánico: aprovechamiento de un nicho de mercado en Europa**

La compañía alemana *Taifun* fue creada en 1987 y actualmente es el líder de mercado de tofu orgánico en Alemania y exporta una amplia gama de productos transformados principalmente a Francia, Italia, Gran Bretaña y Suiza<sup>13</sup>. Hasta el año 2000, la empresa se focalizó en desarrollar tecnología apropiada para la producción y la transformación. Entre el 2000 y el 2005, el énfasis se hizo en encontrar variedades adaptadas a los requerimientos de la empresa y establecerlas en Alemania. Entre el 2006 y el 2010 se multiplicaron las semillas orgánicas y desde el 2011 se lleva a cabo un programa de desarrollo de variedades.

En 2012, 86% de la soya acopiada por la empresa provenía de Alemania, Francia y Austria (el resto proviene de Brasil y Canadá). El carácter “local” de los productos es importante para apelar al consumidor de tofu, preocupado por el medio ambiente. La totalidad de la soya se produce bajo contrato.

La producción de soya orgánica libre de transgénicos requiere un fuerte control en campo y en toda la cadena (para evitar contaminaciones) para garantizar la transparencia a los consumidores. Por ello, la empresa produce sus propias semillas y realiza distintos controles de presencia de transgénicos en campo, en los medios de transporte, en las fábricas y en el producto terminado<sup>14</sup>. Esta necesidad de transparencia sobre el origen de la materia prima es posible por la relación de casi integración vertical con los productores: la agricultura por contrato es una necesidad para la empresa en el sentido en que la producción de soya libre de transgénicos casi no existe en el mercado. Según la empresa las razones detrás del éxito de su esquema de agricultura por contrato son una relación cercana con los productores y una fuerte asistencia técnica, el uso de variedades adaptadas, los buenos precios pagados a los productores, los buenos rendimientos obtenidos (*win-win*), y las buenas relaciones con colaboradores (organizaciones de la sociedad civil y de consumo responsable) y autoridades gubernamentales.

- Si bien no se disponen de datos sobre los mecanismos de fijación del precio, las cláusulas contractuales o los impactos sobre los ingresos de los agricultores este ejemplo es interesante pues muestra que en ciertos nichos de mercado, las características requeridas de la materia prima por la agroindustria pueden ser compatibles con el cuidado del medio ambiente y la producción “local”. Ya que la agricultura sostenible está al centro de la estrategia de marketing de la empresa quedaría por ver cuál es el impacto de la implementación del cultivo de soya en los sistemas de producción de los agricultores.

<sup>13</sup> <http://www.taifun-tofu.de/en/products>, [http://www.donausoja.org/uploads/media\\_files/document/orig/162/162\\_23\\_2\\_1205d4ae95501edfe6684e8d3ce7edbb786bff5f.pdf](http://www.donausoja.org/uploads/media_files/document/orig/162/162_23_2_1205d4ae95501edfe6684e8d3ce7edbb786bff5f.pdf).

<sup>14</sup> [http://www.taifun-tofu.de/sites/default/files/beitragPDF/soya\\_bean\\_contract\\_farming.pdf](http://www.taifun-tofu.de/sites/default/files/beitragPDF/soya_bean_contract_farming.pdf).

**Recuadro 1 (conclusión)**

- Por otra parte, el esquema de agricultura por contrato se presta bien para poder tener una trazabilidad total desde la parcela hasta el producto terminado.
- En términos de gobernanza, parecería haberse desarrollado una investigación conjunta (más que una imposición unilateral) entre productores y la empresa para determinar las prácticas de cultivo de soya orgánica en las regiones en las que *Taifun* tiene presencia (pero no se dispone de información que no provenga de la propia empresa).

Fuente: Elaborado por los autores.

En Asia, si bien desde hace varias décadas muchos Estados promueven la agricultura por contrato, el modelo centralizado está adquiriendo cada vez más preponderancia en países como China y Tailandia con contratos para productos no tradicionales de alto valor para la exportación (recuadro 2)<sup>15</sup>.

En África, el desarrollo de la agricultura por contrato se ha dado paralelamente hacia el modelo centralizado y multipartito (diagrama 10) y una política post-colonial marcada por fuertes contradicciones en las políticas agrícolas entre liberalización, centralismo, retórica pro-pequeño productor e inmensas inversiones en el agronegocio (Smalley, 2013). África es testigo de una gran multiplicación de los esquemas de agricultura por contrato, paralelamente al modelo finca-núcleo y los procesos de integración vertical e inversión extranjera en tierras (*land grabbing*). Smalley (2013), en un análisis comparativo de distintas formas de comercialización, critica los procesos excluyentes vinculados a la agricultura por contrato en el continente (recuadro 3).

**Recuadro 2**  
**Pepinillos en la India: contratos por hectárea**

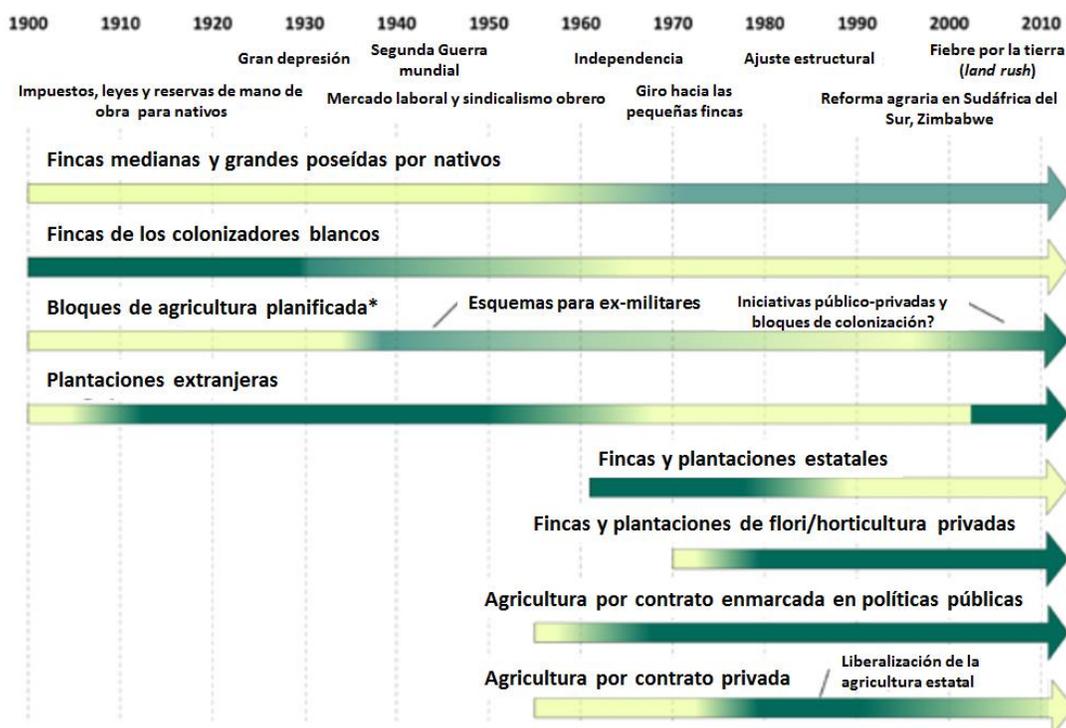
A pesar de ser un cultivo recientemente cultivado en la India, 15% de las exportaciones mundiales provienen hoy de ese país. Al final de la década del 2000 había una docena de exportadores que se procuraban pepinillos por contrato. En Narayanan (2013), se sistematiza el caso de una exportadora que a través de un funcionamiento basado en ganarse la confianza de los productores ha logrado fidelizar a sus proveedores, a pesar de las dificultades de trabajar con un cultivo totalmente nuevo para ellos. A continuación se presentan algunos elementos que argumentan el éxito de la empresa (cuyo nombre no se proporciona):

- Los contratos se hacen por hectárea, transfiriendo parte de los riesgos a la empresa.
- Los contratos son escritos pero representan más una formalidad que “reglas del juego” estrictas. Cuando los productores no pueden compensar el monto de los insumos entregados (los pepinillos son un cultivo altamente demandante en insumos químicos) con su producción la empresa adopta dos posiciones: si la cantidad debida es baja, la olvida, si es alta, deja de trabajar con el productor.
- La estrategia de la empresa es mantener una reputación de transparencia. Sin embargo, la competencia con otras industrias ha requerido una fuerte coordinación y negociaciones sobre los precios pagados a los productores para poder mantener la flexibilidad del esquema (ahora las condiciones ofrecidas por las empresas son similares).
- Los productores con los que trabaja la empresa son pequeños y se les ha recomendado no sembrar toda su superficie con el cultivo para limitar riesgos y rotar cultivos (en un enfoque de rendimientos a largo plazo). Para poder tener un acopio rentable con una oferta tan atomizada, le empresa ha tratado de convencer a la mayor parte de productores de un territorio limitado, fomentando así también el intercambio de experiencias entre los productores.
- Aunque se requeriría un análisis más profundo de los impactos de la producción de pepinillos en los ingresos y los sistemas de producción de los productores (así como sus efectos ambientales), se puede sacar de esta experiencia la importancia de generar ambientes de mutua confianza y las posibilidades de repartir mejor los riesgos sobre los rendimientos (aunque habría que analizar mejor la modalidad en la que se establecen estos acuerdos).

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>15</sup> [http://www.adbi.org/discussion-paper/2008/02/25/2491\\_global\\_partnership\\_poverty\\_reduction/types\\_of\\_contract\\_farming\\_in\\_asia/](http://www.adbi.org/discussion-paper/2008/02/25/2491_global_partnership_poverty_reduction/types_of_contract_farming_in_asia/).

**Diagrama 10**  
**Auge y caída de distintos modelos de tenencia en África Sub-sahariana de 1900 a 2012**



Fuente: Smalley (2013).

Nota: La preponderancia de cada modelo de tenencia se refleja en los colores de las flechas (amarillo: poco intenso, verde oscuro: intenso).

\*Tipo de área agrícola comercial. No incluye esquemas de asentamientos estatales para pequeños productores.

La agricultura por contrato es, por todo lo mencionado anteriormente, un tema controversial entre académicos, expertos en agricultura, instituciones de apoyo y poderes públicos. En América Latina, la reflexión teórica y política sobre el tema tiene ya por lo menos dos décadas (Zapatta en Yumbra et al., 2013). Sin embargo, no se cuenta hasta la fecha con un documento regional que sintetice las experiencias acumuladas, o que realice una tipología y evalúe resultados a nivel de la región. Existen no obstante, un buen número de casos sistematizados en distintas publicaciones, así como reflexiones conceptuales y normativas.

En la región los principales productos involucrados en esquemas de agricultura por contrato son los granos (maíz, trigo y cebada, soya, etc.), la caña de azúcar, las frutas y hortalizas, los pollos y los productos de exportación como el café y las flores. A continuación se analizan algunas de esas experiencias.

### Recuadro 3

#### La agricultura por contrato en Sudáfrica: escasa participación de pequeños productores

En un estudio sobre la agricultura por contrato en Sudáfrica (Vermeulen et al., 2008, en Freguin-Gresh, Anseeuw y D'Haese, 2012) reveló que 80% de la producción de frutas y hortalizas vendida a los procesadores sudafricanos (21% de la producción total) y entre 70% y 100% de aquella vendida por supermercados se realizaba bajo contrato. Por otra parte, se muestra que en las cadenas de producción de carne y huevos la industria se inclina más hacia la integración vertical completa. Solamente 5% de todos los contratos identificados en el estudio se firmaron con pequeños productores y se resalta también el carácter concentrado de la industria (pocos compradores). Este estudio confirma los hallazgos de estudios previos en los que se muestra que la agricultura por contrato, para productos frescos en especial, implica por lo general a un grupo reducido de proveedores, de los cuales muy pocos son pequeños productores.

#### Dimensión de la agricultura por contrato y participación de productores pequeños y emergentes en Sudáfrica

Sub-sector	Nº de productores bajo contrato	Nº de productores pequeños y emergentes bajo contrato	% de los productores Sudafricanos bajo contrato
Caña de azúcar	16 045	14 445 pequeños (8% de la producción) + 385 productores emergentes	1,2%
Madera	50 000	15 000	4%
Algodón	3 000	-	0,2%
Frutas procesadas, snacks y nueces	2 709	209	0,2%
Frutas y hortalizas frescas	3 430	278	0,3%
Hortalizas procesadas	350	87	NS

Fuente: traducción de compilación de [Vermeulen 2008; FAO 2004, Asociación Sudafricana del Azúcar 2011 y Consultoría de la FAO sobre agricultura por contrato en África, Johannesburgo, Sudáfrica (4 al 7 de mayo de 2009)] en Freguin-Gresh, Anseeuw y D'Haese (2012).

El estudio concluye que la participación de los pequeños productores en la agricultura por contrato en Sudáfrica sigue siendo marginal y que involucra a aquellos productores que ya se encuentran en condiciones más favorables (*better off*). Según los autores, el estudio de caso muestra que la agricultura por contrato no representa *per se* ni una forma eficiente de reducir la pobreza, ni una herramienta institucional a través de la cual mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales y reequilibrar las ambivalencias históricas en el sector agrícola sudafricano (*Ibid.*).

Al igual que el ejemplo del sector lechero en Bulgaria, el caso sudafricano muestra los riesgos de marginalización que existen en países en los que los contrastes de dimensión y la inequidad en el campo son grandes.

Estos resultados son relevantes para contextos, como el latinoamericano, en el que existen también dualidades fuertes en el sector agrícola (latifundio/minifundio).

Fuente: Elaborado por los autores.

### Recuadro 4

#### Porcinocultura en los estados del sur de Brasil: el modelo centralizado

Este ejemplo se presenta aquí para mostrar su similitud con lo descrito anteriormente en el caso de la avicultura en los Estados Unidos (caso sistematizado en Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013). La empresa faenadora de cerdos provee los lechones, los insumos necesarios para la producción (alimentación, medicamentos, etc.), la asistencia técnica y el control de calidad. El criador, por su parte, pone la mano de obra, las instalaciones y los equipos. Los pagos se hacen por desempeño relativo a los demás criadores (sobre promedios de 30, 60 o 90 días) y se establecen cláusulas de exclusividad en las que la empresa garantiza la devolución del capital invertido en la cría y asegura la compra de los cerdos. La asimetría en las relaciones, el poder y los riesgos es similar a la descrita para el caso estadounidense. Miele y Miranda (2013) (en Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013) recapitulan algunas de las

**Recuadro 4 (conclusión)**

principales críticas a los contrato de integración: falta de transparencia sobre precios y medición del desempeño, medición del desempeño en función de las decisiones de la empresa y no del productor (genética y raciones), fallas logísticas en la entrega de insumos y recojo de los animales, problemas de calidad en las raciones y los lechones entregados, exigencia continua de nuevas inversiones y adaptaciones, tratamientos diferenciados, inexistencia de instancias de mediación, y la transferencia de la responsabilidad total del manejo de las deyecciones animales a los productores a pesar de las ganancias logísticas de la empresa por el aumento de las escalas de producción.

Este modelo centralizado de producción de aves y cerdos funciona de la misma manera en distintas regiones del mundo (también hay ejemplos en Tailandia, Eaton y Sheperd, 2001; Argentina, Zavalía en OMA y UNIDROIT, 2014; China, Rankin en OMA y UNIDROIT, 2014).

Claramente hay serios problemas de inequidad y dependencia de los productores hacia la empresa por lo que cabe interrogarse sobre la pertinencia de seguir aplicando un modelo estandarizado, especialmente en países en la agricultura familiar sufre de problemas crónicos de acceso a capital y recursos de producción.

Fuente: Elaborado por los autores.

### **Recuadro 5 Cebada cervecera en las pampas argentinas**

La producción de cerveza está altamente concentrada en la Argentina (casi 70% de la cerveza es fabricada por Quilmes y solo hay 5 fabricantes de malta en el país) y, contrariamente a otros granos, la cebada se produce en gran parte por contratos con fabricantes malta o de cerveza por la especificidad de las variedades que una u otra cervecería requiere (sistematización de este caso por Gallacher, en da Silva y Rankin, 2013). La cebada puede substituirse en el invierno por trigo, soya o girasol. Esto limita las posibilidades de explotación, incluso en escenarios en los que solo hay un comprador para un determinado producto (existe la alternativa de sembrar un producto distinto).

El incremento de la exportación de cebada está modificando las dinámicas de fijación de su precio y, en los contratos, el precio de compra de la cebada es fijado en función del precio internacional del trigo (principal competencia de la cebada en el uso de la tierra). Los contratos especifican el tipo de semilla que se debe utilizar, la cantidad y el tipo de fertilización, las estrategias de control de malezas, el tiempo para la cosecha, etc. (las decisiones y prácticas son determinadas por la empresa).

La empresa provee asistencia técnica a los productores para garantizar la calidad de la cebada sobre la que se aplican penalidades/premios según criterios definidos previamente a la firma del contrato. En algunos casos la empresa financia parte de los fertilizantes y productos fitosanitarios utilizados por los productores. Cuando esto ocurre, obligan a los productores a pagar un seguro contra granizos y heladas. La resolución de conflictos suele hacerse internamente entre la empresa y los productores, pero también puede recurrirse a mecanismos privados como las Cámaras Arbitrales (como la de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires). Estos mecanismos son ágiles y su existencia es de gran importancia para limitar los comportamientos oportunistas. Este esquema atravesó dificultades relativas a la falta de mercados para la cebada que no cumpliera con los requerimientos de calidad para la fabricación de cerveza. La solución ha sido reciente con el desarrollo de un mercado para la cebada forrajera (Zavalía en OMA y UNIDROIT, 2014).

La presencia de instituciones hacia las que pueden apelar las partes en caso de conflictos reduce el oportunismo. Este elemento es importante para pensar en políticas públicas o instituciones/mecanismos específicos que intervengan para evitar la explotación de los productores de forma ágil.

En el caso de la cebada, la facilidad que tienen los productores de escoger entre diversos cultivos en un determinado momento favorece también su posición de negociar contratos. Este ejemplo ilustra una situación distinta a la de los productores de pollo de los Estados Unidos a quienes la alta especificidad de uso de sus galpones obliga a aceptar condiciones contractuales muy desfavorables.

Los requerimientos estrictos de calidad conllevan también altos riesgos de rechazo por lo que este ejemplo ilustra la necesidad de buscar alternativas de mercado para la producción de menor calidad (o calidad distinta) de los productores que no pueda ser adquirida por la empresa.

Fuente: Elaborado por los autores.

### Recuadro 6

#### La venta directa a supermercados: agricultura bajo contrato con la gran distribución

Existen diversos ejemplos de venta de pequeños productores directamente a supermercados en el continente. La transnacional Walmart, por ejemplo tiene un programa de desarrollo de proveedores en Centro y Norteamérica (México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala y El Salvador) denominado Tierra Fértil, que involucra a unos 28 mil pequeños y medianos productores (Cedillos en Hruska, 2013). Este programa provee asistencia técnica, “provee al sector de la producción de información sobre qué, cuándo y cuánto producir para tener asegurada la venta”, y avala a los productores para que puedan acceder a financiamiento de bancos o casas comerciales de insumos. En términos de precios y pagos, la empresa asegura hacer pagos al contado, rápidos y tener una “curva suavizada” de precios (*Ibid.*). Otros supermercados como El Rey o el Grupo Riba Smith<sup>a</sup> en Panamá, también han desarrollado programas similares con productores nacionales para garantizar su aprovisionamiento (Gálvez en Hruska, 2013; Ortiz en Hruska, 2013). Algo interesante de la experiencia del Grupo Riba Smith es que el precio de venta se fija de antemano en base a los costos de producción, tratando de hallar un punto intermedio interesante para ambas partes, y se “trata de mantener el precio establecido si hay una alta o baja en el precio<sup>b</sup>” (Gálvez en Hruska, 2013).

Si bien en estas experiencias no se presentan detalles sobre las condiciones de los contratos o de los acuerdos, de los niveles de precio en relación al mercado, etc., se puede ver las similitudes de las intervenciones de las agroindustrias y las empresas de gran distribución en la agricultura por contrato. Las necesidades de regularidad en cantidad y calidad hacen de la gran distribución un actor similar a la agroindustria en sus requerimientos de productos alimenticios, y, la agricultura por contrato (sean estos contratos formales o no) se adapta a estos requerimientos pues les da a los supermercados mayor control sobre el eslabón productivo y sus redes de abastecimiento.

Según Rodríguez Escobar (en Hruska, 2013), trabajar con supermercados conlleva una serie de riesgos pues “siempre se mueven en el mercado con una cartera de productores más o menos fija pero no firman contrato, su rango de precios no es siempre respetado y, en general, no son precios lo suficientemente altos, aunque si estables y en pagos semanales. Los volúmenes de producción que solicitan pueden eventualmente cambiar, varían según la oferta/demanda y suelen pedir altos estándares de calidad”.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.ribasmith.com/index/>.

<sup>b</sup> Esta redacción deja pensar que no siempre se mantiene el precio establecido.

Las experiencias sistematizadas muestran la diversidad de contextos y la amplitud de la problemática de la agricultura por contrato en América Latina. Además del debate en general sobre los problemas de la agricultura por contrato, la región tiene algunas particularidades que requieren especial atención:

- La identidad cultural y las formas tradicionales de organización de las poblaciones campesinas e indígenas;
- La discusión del acceso a la tierra para los pequeños productores y las complejas dinámicas que han resultado de la dualidad latifundio/minifundio, las colonizaciones de nuevas tierras (particularmente en la Amazonía) y las reformas agrarias;
- Los procesos de integración regional, de multiplicación de las relaciones transfronterizas y de inversiones extranjeras entre países de la región (como ejemplo se puede citar la incursión del grupo mexicano Bimbo en la agricultura por contrato en la región: en el 2008 tenía más de 3 mil contratos con proveedores dispersos en distintos países latinoamericanos, según UNACTD, 2009).

Todas las experiencias revisadas, tanto en países industrializados y con instituciones fuertes, como en países en vía de desarrollo, muestran fallas en la auto-regulación bajo la coordinación por el mercado en los esquemas de agricultura por contrato, desde el punto de vista del pleno desarrollo de la agricultura familiar.

A pesar de la falta de información sobre los efectos en los ingresos, en el medio ambiente y sobre el uso de la tierra (desde una perspectiva de seguridad y soberanía alimentaria), abunda la evidencia de las relaciones asimétricas y desiguales, los riesgos de sobre-endeudamiento, el incremento de la dependencia de los productores, etc. Según Prowse (2012), las asimetrías de poder que tienden casi indefectiblemente a inclinarse hacia la empresa integradora, deben ser la línea de

base a partir de la cual hay que vislumbrar las amenazas de la agricultura por contrato con pequeños productores en los países en vías de desarrollo. Una comunicación de la Comisión Europea sobre las prácticas comerciales desleales en las “cadenas de suministro alimentario” (Comisión Europea, 2014), reveló resultados de encuestas a nivel regional que muestran el carácter generalizado de dichas prácticas<sup>16</sup> y reconoce sus efectos directos (en particular cuando se aplican de manera imprevisible) sobre los costos de producción y los ingresos para la parte con menor poder de negociación. El mismo documento resume como sigue las principales categorías de estas prácticas desleales (resultados que son coherentes con la experiencia internacional revisada en este informe):

- El uso indebido, con carácter retroactivo, por parte de un socio comercial, de cláusulas contractuales imprecisas, ambiguas o incompletas;
- El traslado abusivo e imprevisible de costos o riesgos por parte de un socio comercial a su contraparte;
- La utilización de información confidencial por parte de un socio comercial;
- La interrupción o terminación desleal de una relación comercial.

Por ello, las recomendaciones sobre la implementación de la agricultura por contrato se orientan hacia las garantías de equidad y transparencia en los contratos, la implementación de normas y regulaciones y de mejores prácticas de contratación entre los agricultores y los poderes compradores (UNIDROIT, 2014; Eaton y Sheperd, 2001; Pultrone, da Silva y Sheperd, 2014; Comisión Europea, 2014)<sup>17</sup>. Varios son los países que ya han instituido mecanismos de control y de regulación del contenido de los contratos en la agricultura (recuadro 7). En Sotomayor, Meneses y Rodríguez (2013) se recapitulan algunas de estas iniciativas. En esa misma línea, el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) están trabajando en la elaboración de una Guía Jurídica para la agricultura por contrato (a nivel mundial) con el objetivo de ofrecer información y asesoramiento sobre buenas prácticas contractuales a fin de fortalecer la posición de los productores agrícolas durante la negociación y redacción de los contratos (UNIDROIT, 2014).

Ahora bien, más allá del diseño de los contratos, el conocimiento acumulado evidencia las limitaciones del modelo centralizado al reconocer la necesidad de generar regulaciones en distintas dimensiones. Una de las más importantes es la resolución de conflictos y el arbitraje. En principio, toda parte en un contrato que se vea expuesta a prácticas comerciales desleales puede exigir reparación a través del sistema judicial. Sin embargo, los pleitos suelen ser muy costosos y dilatados en el tiempo, y la parte más débil en la relación comercial suele temer el fin de la relación comercial como consecuencia de la denuncia (Comisión Europea, 2014).

---

<sup>16</sup> 96% de los encuestados a nivel europeo declaró haber sido objeto de al menos un tipo de práctica comercial desleal. De acuerdo con un informe de la autoridad española de competencia sobre las relaciones entre fabricantes y minoristas en el sector alimentario, 56% de los proveedores encuestados indicó que con frecuencia o de forma ocasional se procedía a la modificación retroactiva de las cláusulas contractuales. Y, una encuesta de la autoridad italiana de competencia revela que el 57% de los productores acepta siempre o con frecuencia modificaciones unilaterales retroactivas, ya que teme represalias comerciales en caso de oponerse a los cambios (Comisión Europea, 2014).

<sup>17</sup> Algunas de las recomendaciones relativas a los contratos encontradas en la literatura: los agricultores y los compradores deben tener un objetivo común al comprometerse en la agricultura por contrato a largo plazo; los contratos deben ser claros, legibles, tener contenidos mínimos y las partes deben tener suficiente tiempo para revisarlos (e incluso un margen de tiempo después de la firma para poder revocarlo); las partes deben revelar toda la información necesaria para la transparencia del acuerdo comercial; se requiere transparencia y equidad en las cláusulas relativas a la fijación de los precios, las características y la medición de la calidad, el suministro y utilización de los insumos, la distribución de los riesgos; los contratos deberían ser flexibles y permitir renegociaciones en el marco de un diálogo abierto; deben preverse mecanismos claros para resolver disputas. A todo esto habría que aumentarle cláusulas y estipulaciones sobre la remuneración de los productores. En algunos contratos se estipulan niveles de rentabilidad para las empresas pero nunca (por lo menos en la información revisada) se estipula una rentabilidad mínima para el productor basada en sus costos de producción.

Tomando esto en cuenta, hay países (como Nueva Zelanda, Francia y España, entre otros) que ya han establecido mecanismos y comisiones de mediación en el sector agrícola, que constituyen pasos previos a las resoluciones judiciales de conflictos (Mudford y Pine, s.f. y MAGRAMA, 2013, en Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013)<sup>18</sup>. Vanthemsche (en OMA y UNIDROIT, 2014) señala que es extremadamente importante que los gobiernos se involucren creando ambientes propicios a las discusiones multipartitas, que establezcan las agendas de dichas discusiones al establecer guías y marcos rectores y que mantengan una “*porra legal detrás de la puerta*” (*legal stick behind the door*) con el desarrollo de la normativa necesaria para sancionar las prácticas comerciales desleales.

Todos estos elementos indican que no solo es importante nivelar expectativas, controlar el contenido de los contratos, generar diálogo y acuerdos y diseñar herramientas adecuadas; es esencial el involucramiento constante de los poderes públicos y de terceras partes en el modelo centralizado de agricultura por contrato para equilibrar las relaciones y evitar abusos. Los cambios que se están generando en ese sentido, en varios países, muestran una tendencia hacia más alianzas público-privadas y una gobernanza más compleja que limita la coordinación únicamente por el mercado.

### Recuadro 7

#### La agricultura por contrato en la exportación de banana en el Ecuador

La industria bananera es un ejemplo emblemático de la adaptación de la inversión extranjera en la agricultura a la agricultura por contrato. La misma es controlada por pocas empresas exportadoras transnacionales (Chiquita, Dole, Del Monte, Noboa y Fyffes) y desde los años 70, han transformado muchas de sus plantaciones (aunque conservan algunas en Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Honduras) en extensas operaciones de agricultura por contrato (principalmente en Ecuador, Nicaragua y el Caribe) (UNACTD, 2009).

El Ecuador es el primer exportador mundial de banana. Según datos de FAOSTAT<sup>a</sup>, la producción en el 2013 habría alcanzado casi 190 mil hectáreas y 6 millones de toneladas, y, según una entrevista con Rafael Guerrero (Subsecretario del MAGAP del Litoral) de septiembre del 2011<sup>b</sup> 96% de la producción ecuatoriana de banana se encuentra bajo contrato (aunque esto incluye las plantaciones de las propias empresas). Desde 2011 existe en el país una Ley (Decreto Ejecutivo 818 del 26 de Julio de 2011<sup>c</sup>) que obliga al registro de productores y exportadores, y a la suscripción de contratos entre las partes. Se establece el pago de un “*precio mínimo de sustentación*” al productor y la obligación de ambas partes de comprar/vender el 100% de la fruta contratada. Quedan sin embargo cláusulas ambiguas que pueden reproducir las asimetrías denunciadas de la agricultura por contrato bajo el modelo centralizado (art. 14):

- El exportador debe comprar el 100% de las cajas de banano, excepto si tienen un “requerimiento del exterior de un número determinado de cajas y que no necesiten del 100% de la producción de un productor sino de una parte”.
- El productor está obligado a entregar las cantidades comprometidas, bajo pena de indemnizar al exportador pagándole el equivalente a las cajas no entregadas, “salvo que este incumplimiento sea producto de desastres naturales que afecten la producción” (no se proporciona una definición de desastres naturales).

De igual manera, el precio mínimo de sustentación es el resultado de la suma de los costos promedios de producción en el Ecuador más una utilidad “razonable” (no definida) a favor del productor. Sin embargo, este precio es el mismo para todos los productores del país y los costos son variables según la región en la que se produzca.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> Consulta dinámica el 23/02/2015. <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>.

<sup>b</sup> [http://www.bananaexport.com/noticias\\_septiembre\\_2011/1.htm](http://www.bananaexport.com/noticias_septiembre_2011/1.htm)

<sup>c</sup> Disponible en: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/normativa-banano/file/127-decreto-ejecutivo-818-26-julio-del-2012>.

<sup>18</sup> En Brasil, por ejemplo, la ley 330/2011 (de 2011), protege al productor integrado al reconocer su condición de eslabón débil en el encadenamiento y prevé la creación de una Comisión de Seguimiento y Desarrollo de la Integración y de Soluciones de Controversias (*Comissão de Acompanhamento e Desenvolvimento da Integração e de Solução de Controvérsias* CADISC) con miembros de ambas partes (algunos sindicatos, como el de los industriales del tabaco – Sinditabaco, se han opuesto a estas medidas) (Watanabe y Zylbersztajn, en OMA y UNIDROIT, 2014). Desde el 2008, la nueva *Farm Bill* en Estados Unidos ha mejorado la protección de los ganaderos ya que prohíbe que los industriales puedan pedirles que renuncien a su derecho de recurrir a los tribunales en caso de prácticas desleales (Vavra, 2009).

## B. El modelo multipartito: de la auto-regulación a la co-regulación

Las recomendaciones para mejorar las condiciones de los pequeños productores en los esquemas de agricultura por contrato son casi unánimes respecto a la necesidad de una mayor participación de los poderes públicos en el diseño y el control de los mismos. El Estado y las instituciones de apoyo pueden intervenir de distintas maneras en la comercialización de productos de la agricultura familiar: desde marcos regulatorios generales, hasta la participación directa en la cadena como uno de los eslabones, pasando por todo tipo de servicios y apoyos.

El modelo multipartito tal como lo describen Eaton y Sheperd (2001) es, por lo tanto, una categoría muy amplia y a efectos del presente estudio es necesario delimitar los escenarios abarcados. En esta sección se revisan las formas en las que el Estado y algunas instituciones de apoyo promueven activamente, a través de distintos programas y modalidades, los encadenamientos entre productores y eslabones industriales. En primer lugar, se presentan brevemente experiencias internacionales que aportan a la discusión sobre la participación del Estado y de otros actores en el modelo multipartito. Posteriormente, se analizan esquemas más específicos que se vienen promoviendo en América Latina: los programas de Proveedores, las Alianzas Productivas y los Negocios Inclusivos.

Tanto en América Latina como en el resto del mundo, los modelos multipartitos impulsados por el Estado normalmente se enmarcan dentro de objetivos más amplios de desarrollo o de reducción de la pobreza (frecuentemente a través de agencias gubernamentales específicas). En China, por ejemplo, el gobierno ha fomentado la agricultura por contrato desde 1990 con resultados de gran dimensión: 18 billones de hectáreas eran plantadas bajo contrato en 2001, 40% más que el año anterior (arroz bajo contrato con empresas japonesas y frutas y hortalizas bajo contrato con empresas nacionales, entre otras experiencias) (Guo et al. 2005, en Prowse, 2012). Las estructuras multipartitas son comunes en este país: diversas estructuras públicas (divisiones del gobierno central o regionales), así como a veces empresas extranjeras, han firmado contratos con gobiernos locales y, desde los años 1980, con productores individuales (Eaton y Sheperd, 2001).

Aún en Asia, el gobierno de Indonesia ha promovido la agricultura bajo contrato desde los años 1950, a través de la Agencia Federal de Desarrollo de la Tierra (*Federal Land Development Agency* - FELDA) y con ello ha conseguido extender la participación de este tipo de agricultura. Por otra parte, en Malasia el gobierno ha extendido el modelo de la agricultura de contrato a través de la promoción de esquemas de sub-contratación (*out-grower arrangements*) (Morrison et al., 2006, en Prowse, 2012). En las economías en transición, como Vietnam, Camboya y Laos, si bien el modelo centralizado de agricultura por contrato está ganando fuerza, el gobierno ha jugado un papel central al facilitar el acceso de las empresas del agronegocio a la tierra y al financiamiento (Setboonsarng, Leung y Stefan, 2013).

### Recuadro 8

#### Una co-regulación transfronteriza: el caso de Yunnan (China) y Phongsaly (Laos) para la producción de té bajo contrato

En la provincia de Phongsaly en Laos, el gobierno ha tratado activamente de desarrollar cultivos alternativos a las amapolas (utilizadas para la fabricación de opio) que generen ingresos para las familias locales. En las provincias adyacentes en China, el té representa (o representaba hasta hace poco) una fuente de ingreso importante para las familias (más de la mitad de la población rural de Yunnan cultiva té) (Wu et al., 2010). Dado este contexto, el gobierno provincial de Phongsaly y el Departamento Provincial para la Agricultura de Yunnan han firmado un convenio para impulsar el desarrollo de la industria del té, basado en la agricultura por contrato entre inversionistas chinos y 520 productores en Phongsaly (entre los cuales muchas mujeres), sobre una superficie de 400 hectáreas (UNACTD, 2009; Wu et al., 2010). Bajo este convenio, los inversores chinos de la provincia de Yunnan compran el té a un precio predefinido, proveen semilla e insumos a crédito y brindan asistencia técnica a los productores de Phongsaly (Setboonsarng, Leung y Stefan, 2013).

## Recuadro 8 (conclusión)

En el marco del convenio, el gobierno de Phongsaly desarrolló políticas públicas para el sub-sector del té en lo relativo a la inversión extranjera (incentivos, protección de la propiedad) y la capacitación de sus funcionarios. El Departamento Provincial para la Agricultura de Yunnan, por su parte, promueve la inversión en el sub-sector del té en Phongsaly y funciona como mediador de conflictos entre los inversores y los productores (Yoshida y Hemmavanh, 2010). Según Wu et al. (2010), los ingresos de las mujeres de Komen (pueblo en la provincia de Phongsaly) han incrementado y el proyecto ha tenido efectos benéficos para la provincia. Sin embargo, sería necesario hacer un análisis más preciso a nivel provincial y evaluar estos resultados a la luz de los cambios que se están dando en las provincias tradicionalmente productoras de té, donde el cultivo está siendo remplazado por café en algunos lugares<sup>a</sup>.

## Funcionamiento del proyecto del té entre las provincias de Phongsaly y Yunnan



Fuente: traducción de Yoshida y Hemmavanh (2010).

Este ejemplo muestra la complejidad del modelo multipartito pues puede involucrar a muchos actores públicos y privados. En este caso en particular es importante señalar las potencialidades de colaboración que se dan entre gobiernos locales de países vecinos.

También es importante señalar los riesgos de dependencia de un país hacia el otro. Yunnan es quien ha fomentado la inversión ya que el gobierno de Phongsaly tiene recursos muy limitados. Habría que ver que tan estables son estas relaciones a largo plazo.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.ft.com/cms/s/0/2f5dda00-ae9-11e0-9310-00144feabdc0.html#axzz3S1bhkzNv>.

En el continente africano, la gran mayoría de la literatura revisada hace referencia al África subsahariana, donde por otra parte, también se están dando la mayor parte de los procesos de acaparamiento de tierra. Desde la década de 1960, y particularmente desde finales de los años 1980, en un contexto de liberalización creciente, muchos esquemas de agricultura por contrato involucraban directa o indirectamente a los gobiernos de los países del África subsahariana, quienes mostraban interés político y económico en desarrollar exportaciones e involucrar al campesinado en sus planes de desarrollo rural. Sin embargo, en las últimas dos décadas, la mayor parte de las iniciativas provienen del sector privado, y las inversiones extranjeras se orientan cada vez más hacia una integración vertical completa (especialmente a través de la compra de tierras) (Prowse, 2012; Smalley, 2013). La adquisición por inversionistas extranjeros de extensas plantaciones y fincas se hizo más frecuente, como lo muestran las negociaciones de gobiernos como los de Nigeria, la República del Congo y Zambia con firmas extranjeras de agronegocios. Para el gobierno de Zambia, por ejemplo, desarrollar

áreas productivas comerciales con inversionistas extranjeros se ha convertido en un objetivo explícito (Richardson, 2010, y Hall, 2012, en Smalley, 2013).

Una de las agrocadenas más organizadas en el continente es la del algodón. Al ser la provisión de algodón en grano un cuello de botella en la cadena, se han desarrollado en los últimos años contratos marco entre las fábricas y las organizaciones de productores que establecen los precios y sus mecanismos de fijación, servicios de extensión y asistencia técnica, créditos para insumos, etc. (Bouchitté et Dardel, 2012). Uno de los ejemplos emblemáticos de la organización de la cadena del algodón es la situación en Burkina Faso, descrita en el recuadro 9 y la diagrama 11. Situaciones similares a las de Burkina Faso se observan en Mali, Senegal y Camerún, mientras que en Benín<sup>19</sup> la liberalización más drástica de la cadena ha llevado a una reestructuración distinta.

### Recuadro 9

#### La cadena del algodón en Burkina Faso: asociaciones interprofesionales, y sociedades mixtas

La organización de la cadena del algodón en Burkina Faso (presentada en el diagrama 11), es un ejemplo interesante principalmente porque los productores son accionistas de las empresas acopiadoras que controlan el mercado del algodón. En el país existen tres desmontadoras de algodón (o sociedades algodoneras: SOFITEX, SOCOMA y FASO COTON) agrupadas en la Asociación Profesional de las Sociedades Algodoneras de Burkina (APROCOB<sup>a</sup>). Por otra parte, los productores (en su gran mayoría pequeños) están organizados localmente en Grupos de Productores de Algodón (GPC). Estos grupos gestionan la venta del algodón, la distribución de insumos, y otras actividades administrativas. Los GPC a su vez, se aglutinan en Uniones de productores de algodón a nivel departamental, provincial y nacional. La Unión Nacional de Productores de Algodón de Burkina (UNPCB) y APROCOB conforman juntas la Asociación Interprofesional del Algodón de Burkina (AICB). La AICB es el interlocutor del sector algodonerero con el Estado y es el espacio en el que se discuten los niveles de precio y sus mecanismo de fijación, las condiciones de entrega de los insumos a los productores, la determinación de las prácticas a ser implementadas, etc. (Lankoandé et al., 2011).

Desde la creación de la UNPCB, el poder de negociación de los productores les ha valido una parte de la administración de las sociedades algodoneras (30% de las acciones en SOFITEX, 20% en la SOCOMA y 10% en FASO COTON). Estas tres empresas tienen a su vez capital en empresas transformadoras (de aceite e hilo), transfiriendo de esta manera parte del valor agregado de estas etapas de la cadena hacia los productores (aunque al mayor parte del algodón se exporta sin transformar por lo que estos efectos son limitados) (*Ibid.*).

Existe un precio mínimo y cuando hay ganancias, se destinan prioritariamente a un fondo de seguridad para los años en los que el precio de mercado sea menor al precio mínimo garantizado, y, si quedan excedentes, las ganancias se distribuyen a los accionistas. A pesar de este esquema interesante, el sector algodonerero ha enfrentado grandes problemas (climáticos, de infraestructura y de mercado) desafíos que han dejado a las sociedades algodoneras en un fuerte déficit (datos de 2008) (AICB, 2008).

Este ejemplo es muy interesante porque, a pesar de los problemas que ha tenido el sub-sector algodonerero en África sub-sahariana, refleja un poder de negociación considerable de los productores gracias a su organización a nivel nacional.

Sin embargo, la participación de los productores en el conjunto de la cadena requiere que estos adquieran nuevas capacidades empresariales y de negociación, especialmente para poder mejorar los precios que se les pagan (Nelen, Meenink y Traoré, 2012).

Entre los principios de coordinación de la gobernanza, las redes tienen mayor importancia que en muchos esquemas de agricultura por contrato bajo el modelo multipartito. Por lo contrario, la jerarquía estatal se ve limitada al establecimiento de marcos regulatorios generales de la cadena del algodón.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> Todas las siglas provienen de las denominaciones en francés.

En América Latina y el Caribe, por otro lado, se han implementado en las últimas décadas diversos programas de agricultura por contrato bajo el modelo multipartito. Los más relevantes son los Programas de Proveedores (PDP), Alianzas Productivas (AP) y Negocios Inclusivos (NI). Estos

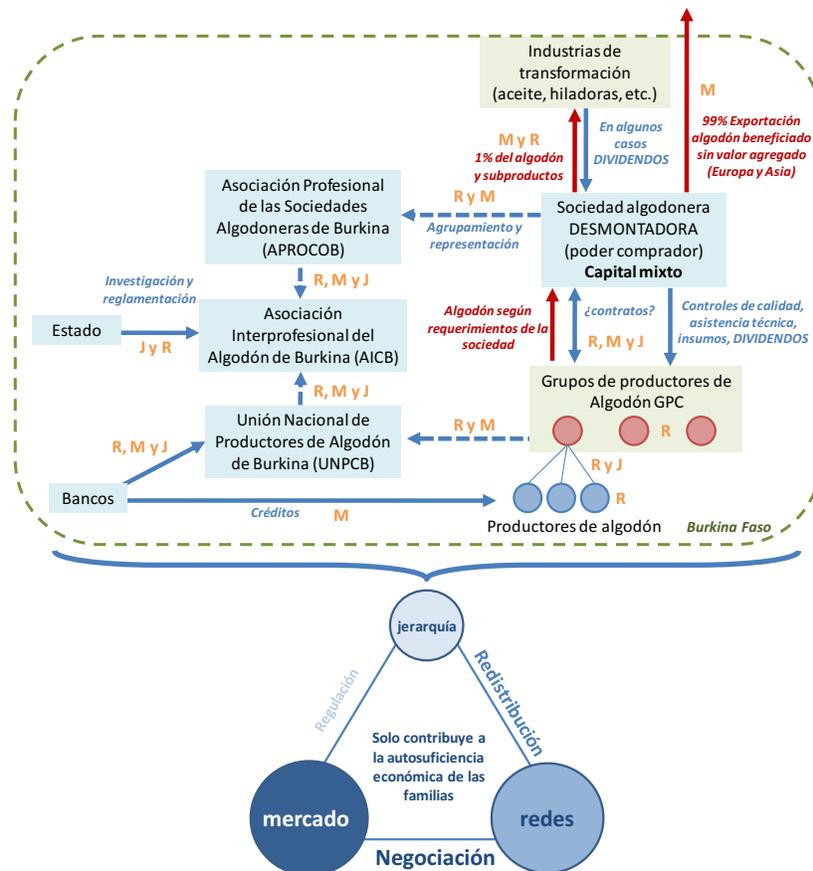
<sup>19</sup> Para más información sobre el sector en Burkina Faso, Benín y Mali ver Nelen, Meenink y Traoré, 2012.

programas se insieren en el marco de políticas regionales que incentivan los encadenamientos entre el sector agrícola y el sector industrial, y procuran una mejor inserción de los pequeños productores en los sectores productivos y en las cadenas de valor (Salazar en OMA y UNIDROIT, 2014). En el cuadro A2, en el Anexo 1, se puede ver una lista de estos programas en la región.

Los casos más emblemáticos de PDP surgen en México y en Chile a final de la década de los noventa y desde entonces varios países han adoptado programas similares, aunque cada uno con especificidades (El Salvador, Nicaragua, Argentina, Uruguay, etc.). De igual manera, varios países han implementado diversas formas de AP (Colombia, Chile, Bolivia, Perú, Honduras, etc.) y de NI (Perú, Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Colombia, Argentina, Chile, etc.).

Los PDP, las AP y los NI surgen como algunas de las múltiples formas de comercialización alternativa, en cuya coordinación se ha integrado el principio de redes, resultante del reconocimiento de que la comercialización únicamente basada en la competencia y el principio de mercado tiene una eficiencia y eficacia limitadas. También, para estructurar la oferta, buscan compensar las fallas que generalmente impiden la exitosa vinculación de las cooperativas o asociaciones de productores al mercado (como la falta de capital y las dificultades de organización). A continuación se analizan cada una de esas modalidades de agricultura por contrato bajo el modelo multipartito.

**Diagrama 11**  
**Esquema de funcionamiento y principios de coordinación de la cadena del algodón en Burkina Faso**



Fuente: elaboración propia en base a Lankoandé et al., 2011 y AICB, 2008.

Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas, las flechas azules continuas a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.) y las flechas azules discontinuas a agrupamientos en asociaciones matrices más grandes.

## 1. Los Programas de Proveedores (PDP): una clara co-regulación descendente

Las diversas formas de PDP se articulan desde la demanda hacia la oferta. A diferencia del modelo centralizado, los PDP se caracterizan por estar insertos dentro de mecanismos de articulación generalmente encausados y financiados por el Estado, a través de fondos propios o de préstamos de entidades multilaterales (como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo). Se trata por tanto de una forma de alianza público-privada en la que se establece una forma de co-regulación entre la industria, el Estado y los proveedores. La articulación, si bien responde últimamente a principios de mercado, se da también a través de la generación de redes entre las industrias y los proveedores. En algunos casos, como el de Chile, las Comisiones Nacionales por Rubro (mesas sectoriales) están vinculadas a los programas de proveedores ya que son los mismos actores que participan en una y otra instancia. Hay por tanto un doble rol de ciertos actores gubernamentales que tienen a la vez un papel de fomento a través de programas estatales y participan en una discusión más estratégica.

Implícitamente los PDP toman en cuenta el territorio como un espacio privilegiado para hacer negocios pues se condicionan a los proveedores disponibles para satisfacer la demanda de la industria, y, particularmente en la agricultura, esto puede suponer una cierta proximidad geográfica (dependiendo del producto). Sin embargo, el territorio no forma parte íntegra de esta modalidad de articulación en su definición y estructura. Los límites geográficos no están establecidos. A título de comparación, conceptos como los *clusters*, los complejos productivos, o los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), sí llevan una noción de territorialidad intrínseca. Tampoco se construye la articulación en torno al reconocimiento de cualidades específicas de un territorio o de sus productores. Los productos no conllevan, *a priori*, una identidad específica, vinculada al territorio, a la agricultura familiar o campesina, ni a la forma en la que son producidos.

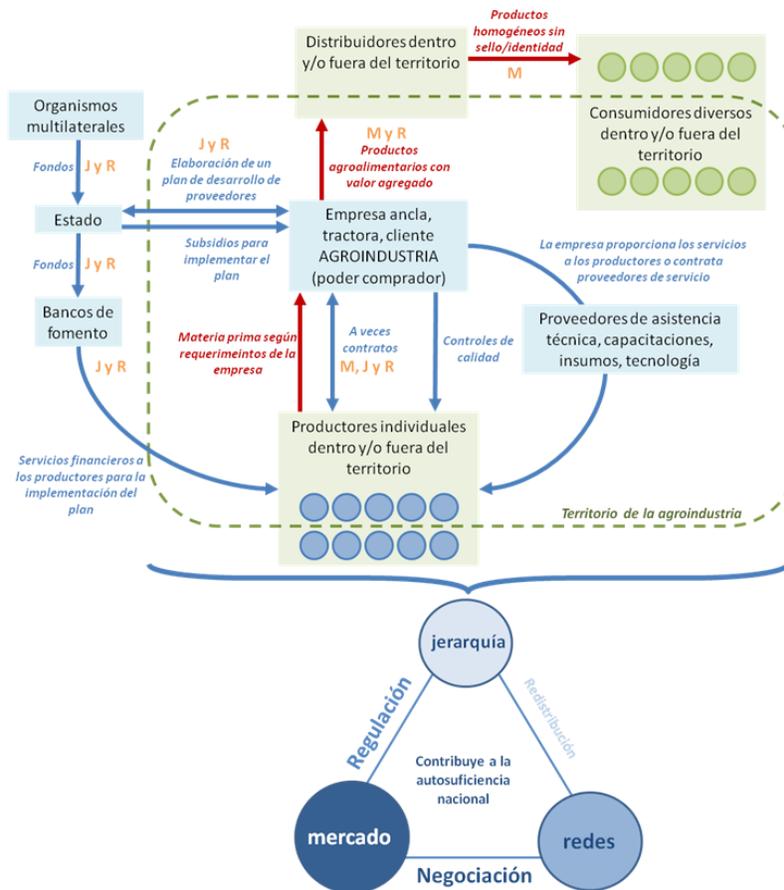
Los programas de PDP observados en América Latina (particularmente en Chile y México) generalmente funcionan por la articulación de una “empresa ancla” (también nombrada “cliente” o “tractora”, según los países) con proveedores individuales (*uno a uno*) gracias a fondos estatales y a la elaboración de un plan de desarrollo de proveedores (diagrama 12). Las entidades estatales que manejan los PDP realizan un diagnóstico (por lo general con consultorías especializadas) y determinan, en función de las necesidades de la agroindustria, un plan para la adecuación de los proveedores. Para que este plan sea implementado por los proveedores, el Estado canaliza recursos hacia la empresa ancla, quien provee los servicios necesarios o los contrata (asistencia técnica, transferencia de tecnología, provisión de insumos, capacitación, etc.). Los productores reciben estos servicios, y en algunos casos también tienen acceso a crédito para adoptar la tecnología requerida o cambiar sus prácticas y sistemas productivos. Es importante señalar que en los PDP, el punto de partida son las necesidades de la empresa ancla, y en base a ellas es que se encuentran potenciales proveedores. Al otro lado de la cadena, la distribución hacia los consumidores se hace a través de canales masivos tradicionales (supermercados, por ejemplo), sin que haya una identificación específica del producto como proveniente de la agricultura familiar.

En la mayor parte de los casos, los PDP no son mecanismos exclusivos ni para la agricultura, ni mucho menos para la agricultura familiar. Buscan articular industrias y proveedores en distintos sectores industriales y sin especificidad respecto al tamaño o las características de los proveedores (pueden ser pequeños, medianos o grandes mientras cumplan con un cierto número de requisitos). Esto se traduce en una vinculación de estos programas a Ministerios de Economía, de Hacienda u Corporaciones de Fomento y Cámaras de Industria (en Chile, México, Nicaragua y El Salvador). Viendo de forma más precisa las relaciones entre los actores involucrados se puede destacar la preponderancia del principio de mercado en la coordinación de los vínculos entre productores, agroindustria y consumidores. Si bien se desarrollan redes, estas sirven para poner en contacto y en relación a los proveedores con la empresa ancla, pero la naturaleza de esas relaciones sigue siendo determinada por el mercado y no así por un principio de reciprocidad o de solidaridad. Este hecho se acentúa aún más cuando no existen contratos formales entre las partes. Los precios son fijados de

forma unilateral por la agroindustria y los riesgos son asumidos en su totalidad por los productores. La relación es sobre todo comercial, a pesar de que el papel de la empresa ancla puede extenderse más allá de la compra de materia prima (asistencia técnica, etc.). El principio de jerarquía, por su parte, aparece en las relaciones entre las instituciones gubernamentales ejecutoras de los programas y los demás actores, a través de sus procedimientos y reglamentos. Las relaciones frecuentemente asimétricas entre la agroindustria y los proveedores individuales también dan lugar al establecimiento de una jerarquía que se puede calificar de informal pues se fundamenta en relaciones *de facto* y no *de jure*, tal como en el modelo centralizado.

Este esquema general de funcionamiento puede verse en todos los PDP analizados (listados en el cuadro A.2), y, también en el programa de Alianzas Productivas del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en Chile. Este último, si bien está diseñado específicamente para los pequeños agricultores y depende del Ministerio de Agricultura, también canaliza los recursos a través de una empresa ancla y tiene un funcionamiento análogo al descrito arriba. Se podría decir que se trata de un PDP específico para la agricultura en pequeña escala (distinto de las Alianzas Productivas en otros países, presentadas más adelante). Otros casos particulares merecen la pena ser mencionados porque constituyen variantes de este esquema y muestran la diversidad de formas que pueden tomar las alianzas público-privadas.

**Diagrama 12**  
**Esquema de funcionamiento y principios de coordinación de los PDP en América Latina**



Fuente: elaboración propia en base a la información SNV-WBCSD, 2010.

Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.).

### **Recuadro 10**

#### **Programa Integral de Desarrollo de Proveedores Walmart en México**

En el 2012, Para “fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, incrementar sus capacidades dentro de la cadena de abasto y aumentar su crecimiento en otros mercados”<sup>a</sup>, la Secretaría de Economía y Walmart de México, lanzaron este PDP con una inversión estatal de aproximadamente 375 mil USD (5,5 millones de pesos mexicanos). Esta inversión se otorgó a través de los servicios que otorga el Fondo PYME (Pequeña y Mediana Empresa) de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (capacitación, gestión, financiamiento, innovación tecnológica y comercialización).

Si bien las áreas de aprovisionamiento de Walmart corresponden a diversos rubros industriales y la empresa no está focalizada en los productos agrícolas el ejemplo debe ser mencionado pues, a diferencia de los otros PDP de México (o de Chile, Nicaragua, El Salvador, etc.), en este caso es la empresa ancla quién diseña y gestiona el programa, elabora los planes de negocios e incluso financia, a través de su propio banco (Banco Walmart), los créditos a sus proveedores. Se trata por tanto de un caso en el que una empresa multinacional, a través de una alianza público-privada, extiende las funciones del Estado en el marco de los PDP. Se reduce por tanto la coordinación por jerarquía del Estado sobre los demás actores, y se fortalece una figura en la que la industria asume nuevos roles, aproximándose al modelo centralizado pero con financiamiento público. Podría por tanto decirse que en este caso la forma de gobernanza se encuentra entre la co-regulación y la delegación. La empresa también ha desarrollado esta modalidad con su programa “Una mano para Crecer”<sup>b</sup> en Centroamérica<sup>c</sup>.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7680-boletin093-12>.

<sup>b</sup> [http://www.elfinancierocr.com/biblioteca/Guia-proveedor-supermercados-Walmart\\_ELFFIL20130731\\_0049.pdf](http://www.elfinancierocr.com/biblioteca/Guia-proveedor-supermercados-Walmart_ELFFIL20130731_0049.pdf).

<sup>c</sup> Con apoyo del Ministerio de Industria (Mific) en Nicaragua, del Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en El Salvador.

## **2. Alianzas productivas: una co-regulación más ascendente**

Contrariamente a los PDP, las AP sí suelen estar abiertamente orientadas hacia la integración de las poblaciones rurales pobres al mercado a través de la agroindustria<sup>20</sup>. En el caso de los PDP, los proveedores pueden ser pequeños, medianos o grandes. En las AP, si bien el término “agricultura familiar” no describe a los beneficiarios, sí se hace referencia a “pequeños agricultores” (Chile), “comunidades rurales pobres” (Colombia), “productores rurales pobres”, “pequeños productores rurales” (Bolivia), “pequeños productores y productoras organizados” (Honduras), “población rural de la Sierra” (Perú) o “pequeños bodegueros” (Argentina).

En el caso chileno, la AP funciona como los PDP descritos en el acápite anterior: los fondos son canalizados a través de la empresa ancla y los planes de desarrollo corresponden a una adecuación en función de las necesidades de la misma, a pesar de que el énfasis se haga en la agricultura familiar. En los otros casos sin embargo, el funcionamiento es distinto. Los fondos van directamente hacia los productores para co-financiar las alianzas y los proyectos de desarrollo de la actividad productiva. Son los productores quienes gestionan los recursos y la asistencia técnica no es necesariamente impartida por la empresa ancla.

La forma en la que participan las empresas ancla es, en estos casos, más ambigua que en el caso de los PDP. La idea de la alianza es vincular a los productores con el mercado a través de la satisfacción de las demandas de la empresa ancla. Por ello, la empresa debe participar dejando claros sus requerimientos, y tomando parte necesariamente en la elaboración de los planes de negocio y estudios de mercado. En algunos casos las empresas hacen aportes al proyecto sumándose a las contrapartes del gobierno y de los productores (el financiamiento tripartito es requerido, por ejemplo,

<sup>20</sup> Es el caso de las Alianzas Productivas (AP) del Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP en Chile, el Proyecto de Alianzas Rurales (PAR) del Viceministerio de Desarrollo Rural y Agrario en Bolivia, del Proyecto de Integración de Pequeños Productores a la Cadena Vitivinícola (PROVIAR) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca en Argentina, del Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra (ALIADOS) del Ministerio de Agricultura y Riego en Perú y el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Colombia, o el Proyecto Competitividad Rural (ComRural) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) en Honduras. Ver cuadro A.2, en el anexo 1.

en el caso del Proyecto Competitividad Rural ComRural en Honduras, y del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas –PAAP– de Colombia).

La firma de un contrato de compra-venta tampoco está estipulada en las AP. En algunos casos, como en el Proyecto de Alianzas Rurales (PAR) en Bolivia, se requiere una carta de intenciones de compra por parte de la empresa ancla para poder concretar el apoyo a la alianza. En el caso del Proyecto de Integración de Pequeños Productores a la Cadena Vitivinícola (PROVIAR) en Argentina, se promueve la firma de contratos con subsidios a la empresa ancla (por cada contrato firmado con un pequeño productor en el marco del programa, se le entregan 2000 USD a la industria para la mejora de sus establecimientos). Brasil también tiene, en el marco de su Programa Nacional de Producción y Uso de Biodiesel (PNPB), incentivos para la contratación de pequeños productores por refinerías para la producción de biodiesel en base a oleaginosas (Sello Combustible Social<sup>21</sup>) (Da Silva, Clemente y Perez en Da Silva y Rankin, 2013).

Por otra parte, los recursos movilizados para los productores son por lo general transferencias a fondo perdido (subsidios), mientras que en el caso de los PDP se trata de servicios de extensión y de facilidad de crédito (frecuentemente a través de bancos estatales o de fomento productivo). Estos recursos suelen entregarse bajo la condición de la participación de los productores en el co-financiamiento del proyecto (Bolivia, Perú, Argentina). En el caso del PAAP de Colombia, el llamado Incentivo Modular que corresponde a la parte del proyecto que es financiada por el Estado, es posteriormente revertido en parte por los productores a su asociación para constituir un fondo de reinversión.

#### **Recuadro 11** **AP entre la Asociación de Productores Agroforestales de Acandí (APROCAFA)** **y la Compañía Nacional de Chocolates**

El convenio de AP se firmó en 2010 (por 10 años) entre los APROCAFA, la Compañía Nacional de Chocolates, la empresa gestora Ventajas Competitivas E.U. y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2010). A partir de lo descrito en el convenio, se presentan en el esquema del diagrama 13 las relaciones entre los principales actores involucrados. Presentamos aquí simplemente algunos elementos de este convenio que alimentan el debate sobre las relaciones y los compromisos entre los diversos actores de la alianza, sin por ello minimizar las oportunidades que el negocio representa para los productores de cacao.

Respecto al precio de compra, se estipula que “el precio unitario por kilo de compra, estará sujeto a las fluctuaciones del mercado y será fijado en tal forma que la Compañía permanezca con niveles de rentabilidad adecuados y se garantice la competitividad en los mercados de los productos finales o semi-elaborados”. No se menciona en ningún momento en el convenio que este precio de compra deba también cubrir los costos de producción y ser remuneradores para los productores. De igual manera, se estipula que la Compañía se compromete a informar y ser transparente sobre los precios, pero el mecanismo por el cual son fijados es unilateral.

Respecto a los compromisos de las distintas partes: los beneficiarios (los productores) se comprometen por 56% del financiamiento de la alianza, a constituir un fondo de reinversión, a producir según lo estipulado por el plan productivo, cumplir con las exigencias en cantidad y calidad de los aliados comerciales, etc. (lista de 14 compromisos, más otros 23 de la asociación). La Compañía por su parte, se compromete a firmar un acuerdo de comercialización con la asociación por lo menos por dos años y a comprar el producto siempre y cuando este cumpla con sus requerimientos de calidad, a brindar asistencia técnica a la asociación por un monto de 2% del plan de la alianza (“participar de acuerdo con sus posibilidades, en la cofinanciación de la inversión, en efectivo o bienes y servicios”) y a ser transparentes sobre los mecanismos de fijación de precios y las condiciones de pago (lugar de entrega, empaques, unidad, etc.). Estos compromisos muestran la asimetría de las relaciones ya que los beneficiarios asumen todos los riesgos de la producción, no pueden negociar los precios (por lo menos bajo amparo del convenio), y participan con casi el 60% del monto del proyecto (además de tener que rembolsar parte del Incentivo Modular para constituir el fondo de reinversión una vez que el cacao nuevamente plantado entre en producción). La Compañía, por

<sup>21</sup> Si los productores de biodiesel cumplen con ciertos requisitos (porcentaje mínimo de material prima proveniente de pequeños productores a través de contratos, provisión de asistencia técnica, capacitación y promoción del cultivo de oleaginosas solo donde sea técnicamente recomendable), se les dan ventajas tributarias y permiso de participar en subastas organizadas por la Agencia Nacional Brasileña del Petróleo, Gas natural y Agrocombustibles (ANP) en las que se comercializa 80% del biodiesel a nivel nacional (Da Silva, Clemente y Perez en Da Silva y Rankin, 2013).

Recuadro 11 (conclusión)

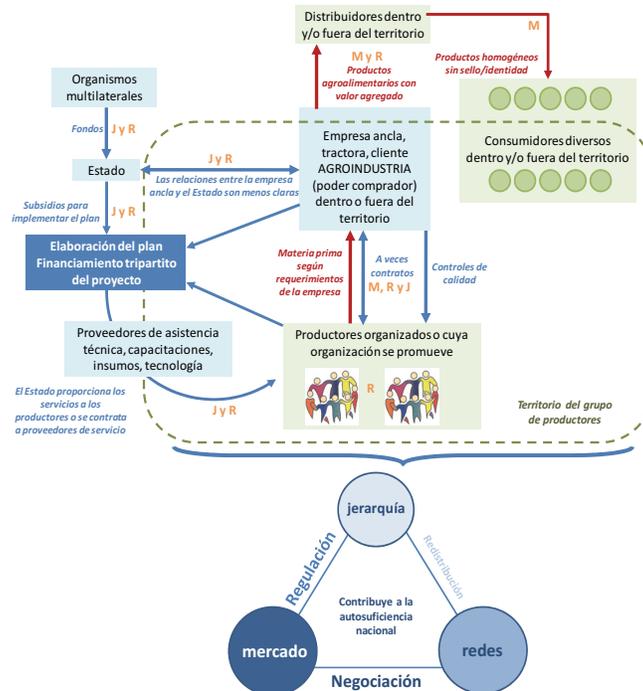
otro lado, además de la contraparte del 2%, se compromete únicamente a comprar el cacao al precio que decida, cuando este cumpla con los requerimientos de calidad que la misma requiere, por dos años (tiempo corto tomando en cuenta que una plantación de cacao es una inversión de por lo menos 20 años).

Fuente: Elaborado por los autores.

El enfoque no deja de ser *buyer-driven*, pero de forma menos vertical que en los PDP. En los PDP los productores claramente no participan en el diagnóstico y la elaboración del plan de desarrollo de proveedores. En las AP, suelen ser las organizaciones de productores quienes presentan el proyecto de alianza. Por ejemplo, en el caso de las PAAP de Colombia, las organizaciones presentan un perfil de pre-inversión que es posteriormente evaluado y eventualmente validado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo. La participación del Estado en la co-regulación va más allá de la vinculación y registros de actores pues hay un mayor acompañamiento y seguimiento de las alianzas.

En el diagrama 13 puede verse el funcionamiento general de estos esquemas y la prevalencia de los distintos principios de coordinación de la gobernanza. El mercado sigue siendo, como en los PDP, el principio de coordinación predominante. Sin embargo, tanto el principio de redes como el de jerarquía, están más presentes. Por un lado, la organización de los productores y el financiamiento tripartito fortalecen las redes. Por otro lado, el Estado tiene un papel más protagónico en el acompañamiento de los procesos. ¿Significa esto que las relaciones entre la empresa ancla y los productores son menos asimétricas? La respuesta requeriría un análisis de cada caso. Sin embargo, cabe recalcar que el poder de negociación de los productores aislados no es el mismo que puede tener una asociación.

**Diagrama 13**  
**Esquema general de funcionamiento y principios de coordinación de las AP en América Latina**



Fuente: Elaboración propia.

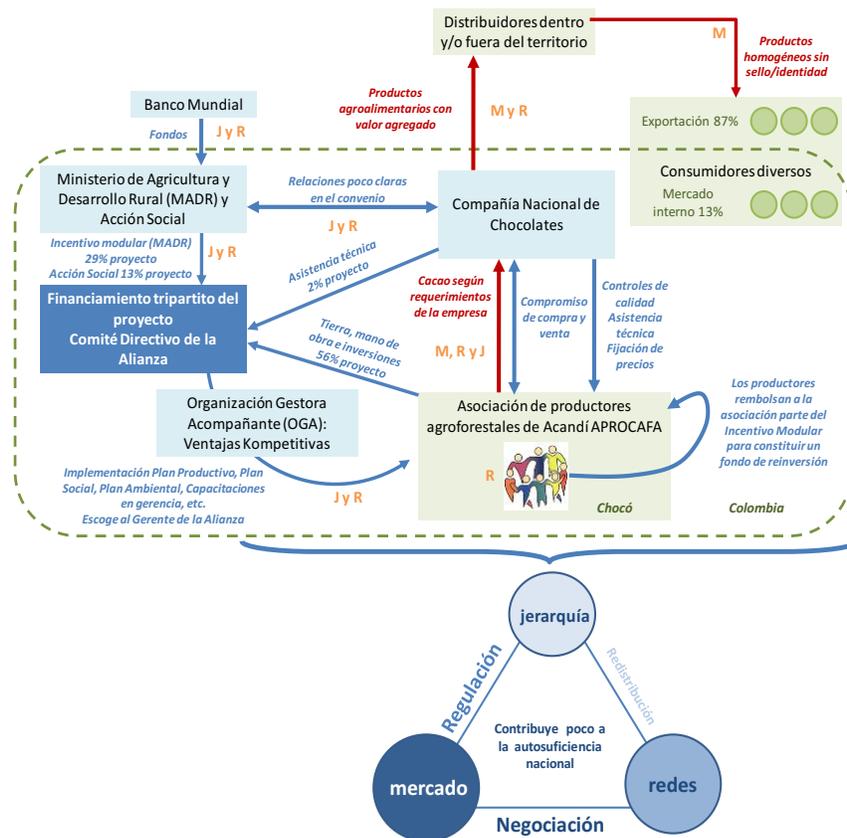
Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.).

En los objetivos o misiones de estas alianzas, está claramente especificada la idea de generar situaciones en las que ambas partes (los productores y la industria) se benefician por la alianza (*ganar-ganar*). Ya desde la concepción de los programas entonces, hay una diferencia con los PDP (en los que se busca abiertamente incrementar la competitividad de los proveedores para satisfacer mejor las demandas de la empresa ancla).

Ahora bien, el que el enfoque sea más horizontal no implica que las relaciones sean simétricas. El análisis del ejemplo presentado en el recuadro 11 permite ahondar en esta reflexión.

También a diferencia de los PDP, las AP favorecen o requieren que los productores estén asociados u organizados. No se trata de relaciones *uno a uno* entre los productores y la empresa sino de una relación entre un grupo organizado y la empresa, con una mayor mediación y participación e inversión del Estado. El Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra (ALIADOS) en Perú tiene dos modelos de acción distintos según que se trate de familias campesinas o grupos organizados de productores.

**Diagrama 14**  
**Esquema de funcionamiento y principios de coordinación de la AP entre APROCAFA y la Compañía Nacional de Chocolates (Chocó, Colombia) en el marco del PAAP (2010)**



Fuente: elaboración propia en base a convenio firmado entre las partes en agosto del 2010 (MADR, 2010).  
 Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.).

### 3. Los negocios inclusivos: un instrumento flexible que considera distintas formas de gobernanza

Los programas de Negocios Inclusivos (NI) se han desarrollado en América Latina en gran parte en torno a la iniciativa de la SNV (organización internacional holandesa) y su alianza con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD<sup>22</sup> por sus siglas en inglés) desde el año 2006. WBCSD es una asociación compuesta por unas 200 empresas de alrededor de 35 países y su enfoque se hace exclusivamente en asuntos vinculados a los negocios y el desarrollo sostenible. El Consejo se define como *“una plataforma para que las empresas exploren el desarrollo sostenible, compartan sus conocimientos, experiencias y mejores prácticas y promuevan posturas empresariales en diversos foros, trabajando con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales”* (SNV-WBCSD, 2010).

La alianza SNV-WBCSD ha implementado NI principalmente en Perú, Ecuador, Colombia, Bolivia, Nicaragua, Honduras, Argentina y Chile, siempre en coordinación con los socios nacionales de WBCSD. Los NI se definen como *“iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida”* (Ibid.). Los NI están concebidos como herramientas que fomentan relaciones *ganar-ganar* entre los productores y las empresas: *“contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial”* (Ibid.). En este sentido, son similares a los programas de Alianzas Productivas (AP), y también están específicamente diseñados para las poblaciones vulnerables (a diferencia de los PDP).

SNV tiene un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el financiamiento de estas iniciativas. Cada proyecto es financiado por lo general de forma bipartita entre SNV-WBCSD o sus contrapartes nacionales y la empresa ancla. Contrariamente a lo que se ha detallado para los PDP y las AP, los NI no se originan en políticas públicas nacionales ni son gestionados por el Estado. Se trata de programas implementados entre la cooperación internacional y el sector privado de cada país (con la excepción del caso ecuatoriano, detallado más adelante). Desde la visión de SNV-WBCSD, el Estado es un aliado cuyo papel es generar un entorno favorable para los negocios inclusivos, de la misma manera que el sector financiero: Así, las redes y el mercado son preponderantes en la coordinación de la gobernanza en los NI.

Ahora bien, el análisis de las experiencias sistematizadas por SNV revela que las alianzas y los esquemas de funcionamiento, aunque siempre dentro del marco del modelo multipartito, varían según los países y los proyectos, ya que no existe un esquema o protocolo general de vinculación de los poderes públicos. Más bien, en cada caso se generan alianzas estratégicas con los actores públicos y privados más pertinentes para llevar adelante el proyecto. Mientras en los casos de los PDP y las AP, claramente se trata de una gobernanza por co-regulación entre el Estado y los actores privados, en el caso de los NI, la participación del Estado en la gobernanza del EP no queda tan clara. Hay casos en los que se trata más bien de una auto-regulación en la que la empresa ancla centraliza en gran medida las decisiones, los servicios y los recursos (diagrama 15), o de una co-regulación “suave” en la que el Estado regula desde lejos (aprueba y vincula, pero no financia ni gestiona).

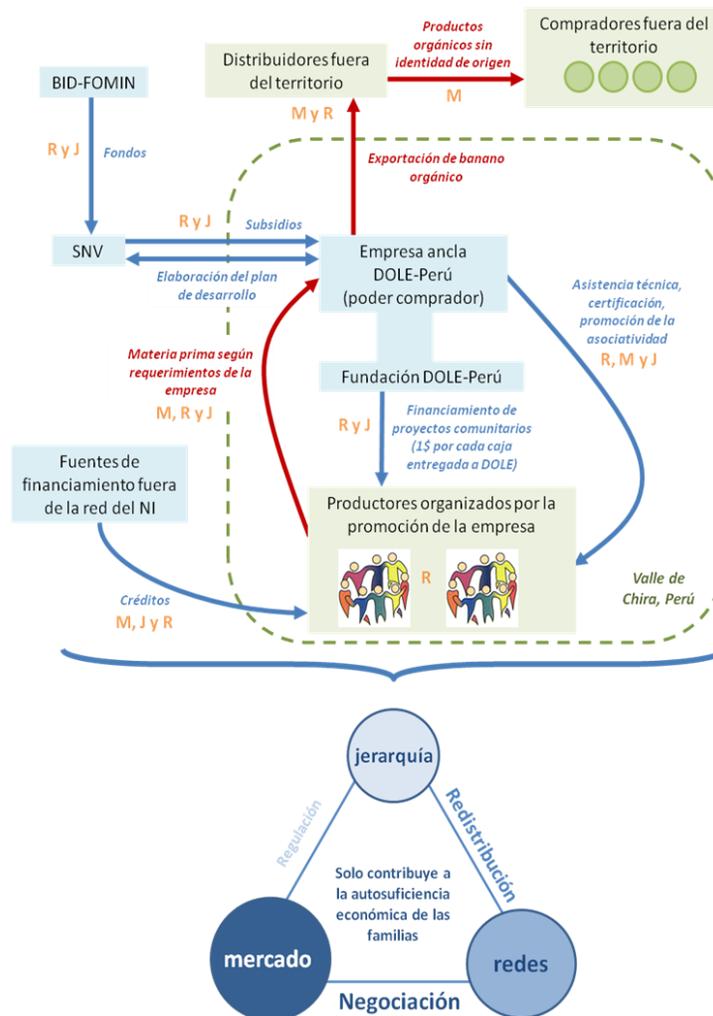
Estas diferencias en la gobernanza reflejan la flexibilidad del esquema, que se adapta a las necesidades de las distintas cadenas de valor, y construye o valoriza las relaciones entre los distintos actores. Los recursos proporcionados por SNV-WBCSD o sus contrapartes nacionales y la empresa ancla se destinan a diversas actividades de capacitación, asistencia técnica, certificación, transferencias de tecnología etc. Sin embargo, las inversiones necesarias para la adopción de tecnología y/o los cambios de prácticas que deben hacer los productores suelen ser financiadas por

<sup>22</sup> <http://www.wbcds.org/about/organization.aspx>.

ellos mismos a través de créditos, ya que los subsidios no van directamente hacia ellos. Estos créditos pueden ser provistos por la propia empresa, a través de fundaciones de empresa (similares a Walmart México) o de anticipos sobre la compra de la cosecha.

Por ejemplo, en el marco del NI de Mercon Coffee Group con productores cafetaleros de Honduras (promovido por SNV), se formalizan contratos de suministro con entrega del grano a futuro cuando la empresa hace un anticipo sobre la compra del café. Otra forma de financiamiento posible es la vinculación con Bancos de Fomento nacionales en el marco de convenios y alianzas estratégicas establecidos por SNV con los actores públicos (Banco de Desarrollo Productivo en Bolivia, Banco de Fomento en Ecuador, etc.). Por otra parte, si bien en los NI se fomenta la asociatividad y se trabaja con grupos de productores o grupos de familias, el estatuto asociativo no es un requerimiento y los créditos se otorgan generalmente de forma individual (elegibilidad y garantías individuales).

**Diagrama 15**  
**Esquema de funcionamiento y principios de coordinación del Negocio Inclusivo de DOLE-Perú y los productores banano orgánico del Valle de Chira (Perú)**



Fuente: Elaboración propia en base a SNV-WBCSD, 2010.  
 Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.).

El ejemplo presentado en el diagrama 15 (NI entre la empresa DOLE-Perú y productores de banano orgánico del norte del Valle de Chira en Perú) representa un tipo de esquema en el que la gobernanza se da por auto-regulación, siendo los actores privados los principales involucrados (el funcionamiento posterior a 2011 se presenta en la ficha resumen de la experiencia en anexo). El Estado no aparece directamente vinculado, aunque su presencia existe siempre a través de las regulaciones del trabajo, las transacciones comerciales, la sanidad, etc.

Los esquemas que podrían llamarse de co-regulación “suave” son aquellos en que el Estado colabora con las iniciativas lideradas por organizaciones no gubernamentales a través de distintos instrumentos de política pública generales (no específicamente diseñados para la implementación de encadenamientos productivos). En estos casos, existen distintos tipos de coordinación entre los actores directamente involucrados en el NI y el Estado (generalmente a través de sus Ministerios).

Por ejemplo, en el NI de certificación y venta de café de pequeños productores a Mercon Coffee Group en Honduras, la mayor parte de los actores involucrados son privados (nacionales o internacionales) y la vinculación de los poderes públicos se hace a través de los Ministerios de Salud, Educación y Trabajo para fines regulatorios (SNV-WBCSD, 2010).

La experiencia de la ONG FINTRAC en Honduras y El Salvador (con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID en el marco de su programa *Feed the Future*)<sup>23</sup> es otro ejemplo. En este NI se vincula a pequeños productores de hortalizas con mercados internacionales, haciendo énfasis también en la producción de alimentos, seguridad alimentaria y nutrición. Los vínculos con el gobierno se dan a distintos niveles, principalmente con el Ministerio de Agricultura en el marco del Plan de Inversión del País en el sector agrícola y con el Ministerio de Salud sobre los temas de nutrición<sup>24</sup>.

De la misma manera, la Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT (entidad privada sin fines de lucro) también ha desarrollado, con ayuda de USAID - *Feed the Future*, DANIDA (Cooperación Danesa para el Desarrollo) y FIDA, un Programa de Encadenamientos Empresariales que promueve el desarrollo rural con equidad a través del “acceso a mercados de grupos de pequeños y medianos productores y productoras organizados en diferentes regiones del país”<sup>25</sup>. Vincula a los actores y les proporciona servicios de asistencia técnica a través de fondos competitivos. El Ministerio de Economía de Guatemala y el Consejo de Ciencia y Tecnología (CONCYT) son aliados estratégicos de AGEXPORT y del programa pero no participan directamente en la conformación y la gestión de las alianzas. De la misma manera, AGEXPORT ha desarrollado conjuntamente con otras nueve organizaciones internacionales y no gubernamentales el Proyecto Cadenas de Valor Rurales (RVCP por sus siglas en inglés)<sup>26</sup> que busca generar alianzas entre actores del sector agrícola para que “las organizaciones de productores fortalezcan sus cadenas e incrementen su producción, la cual es comercializada por una empresa exportadora y también en el mercado local”.

Además de SNV, otras ONG han incursionado en el fomento de los NI (aunque no usen exactamente ese término) como Vredeseilanden con su programa VECOMA en Nicaragua y Honduras<sup>27</sup>. La organización trabaja con pequeños productores organizados y busca alianzas estratégicas con actores públicos y privados para mejorar su acceso al mercado. En esa línea, han trabajado con la Asociación de Familias Agropecuarias Artesanales Intibucanas Lencas (ASOFAIL) en Honduras y han creado alianzas comerciales con Walmart, La Colonia y La Antorcha (supermercados hondureños) (Rodríguez Escobar en Hruska, 2013).

<sup>23</sup> <http://www.usaid-acceso.org/indexes.aspx>.

<sup>24</sup> <http://www.feedthefuture.gov/video/feed-future-project-honduras-interview-andy-medlicott-fintrac-inc>.

<sup>25</sup> <http://export.com.gt/sectores/encadenamientos-empresariales/>.

<sup>26</sup> <http://revistadata.export.com.gt/2013/05/proyecto-cadenas-de-valor-rurales-un-impulsor-de-desarrolloeconomico-en-guatemala/>.

<sup>27</sup> <http://es.veco-ngo.org/veco-mesoamerica/veco-mesoamerica>.

En todos estos casos, el Estado es un aliado estratégico pero no un actor directo. En algunos otros ejemplos, si bien no existe una herramienta formal de política pública para desarrollar o fortalecer los NI, hay un involucramiento importante de los poderes públicos locales. Se puede mencionar, en ese sentido, la participación de gobiernos locales y de mancomunidades de municipios indígenas en el caso de NI entre familias de los pueblos Pech y Garífunas y la Corporación DINANT (venta de corozo). Estas instancias figuran como actores clave vinculados al proyecto (SNV-WBCSD, 2010).

Ahora bien, en términos de gobernanza, un caso emblemático en el que los NI han pasado a ser objeto de una política pública estatal es el caso del Ecuador (recuadro 12 y diagrama 16). En este caso, el esquema de co-regulación es semejante al que se establece en torno a los PDP (enfoque descendente y *uno a uno*) o las AP (articulación con otras herramientas de política pública y especificidad para la agricultura familiar).

### **Recuadro 12** **Los Negocios Inclusivos en el Ecuador, un caso de co-regulación entre el Estado y los agentes privados**

El Ecuador es el país que más experiencia tiene en la región en programas gubernamentales de apoyo a la agricultura por contrato (Salazar en OMA y UNIDROIT, 2014). En el 2009, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca (MAGAP) lanzó el programa de Programa de Negocios Rurales Inclusivos (PRONERI), con el objetivo general de contribuir al “Buen Vivir Rural” a través del fomento de NI entre pequeños productores y empresas agroindustriales o agro exportadoras bajo una lógica de *ganar-ganar* (Martínez, Namdar-Irani y Quezada, 2010). El BID, en una lógica de ampliar el impacto de los NI de SNV-WBCSD, participó en el financiamiento de PRONERI. El PRONERI ha sido la base para la articulación de NI con otros programas de desarrollo rural del MAGAP orientados a los pequeños productores como el Plan Semilla, que subsidia parte del costo de paquetes tecnológicos en cultivos como maíz, arroz y algodón (Yumbra et al., 2013).

Uno de los elementos emblemáticos de esta política pública ha sido la articulación de los productores de maíz de la provincia de Guayas con la empresa PRONACA (Procesadora Nacional de Alimentos C.A.). El funcionamiento de este NI está representado en el diagrama 16. La creación del NI surge de la necesidad de PRONACA de incrementar sus proveedores nacionales ya que 60% del maíz que acopiaba en el 2008 era importado. Para llevar adelante el NI, PRONACA y SNV identificaron dos perfiles de productores de maíz de la provincia: los productores líderes y los pequeños productores (SNV-WBCSD, 2010). Los productores líderes califican y seleccionan a los “agricultores más pequeños que gocen de su confianza”, buscando así la sostenibilidad del modelo. Cumplen un papel de facilitadores hacia los pequeños productores (proporcionan asistencia técnica y capacitación) y actúan como garantes de los créditos que los pequeños agricultores reciben. A cambio, cobran una comisión sobre la cosecha que los agricultores pequeños le venden a PRONACA. La empresa, por su parte, con el financiamiento del NI, brinda asistencia técnica y capacitación específica (módulos distintos) tanto a agricultores líderes como a pequeños agricultores.

En este caso, los subsidios van directamente a la empresa ancla, y para llegar hasta los pequeños productores, pasan primero por productores más grandes. Existe por tanto un eslabón más en la cadena entre los productores individuales y la empresa, introduciendo un nivel más de posibles asimetrías en las relaciones. No quedan claros cuales son los criterios utilizados para seleccionar a los productores líderes, ni como estos últimos escogen a los pequeños productores que pueden participar del programa. El análisis de esta figura ameritaría un estudio más detallado con los diversos actores para entender mejor las relaciones que existen entre los mismos y la gobernanza que se establece como resultado, principalmente entre los productores líderes, los pequeños productores y la empresa ancla.

En general se trata de un esquema de co-regulación, ya que el NI es el resultado de la implementación de instrumentos de política pública. El principio de jerarquía está por tanto más presente que en los otros esquemas de NI desarrollados por SNV (como el descrito en el diagrama 17). El mercado sigue siendo preponderante ya que la articulación es descendente (viene desde la empresa). Las redes que se establecen entre los productores y el poder comprador, o entre los productores líderes y los pequeños productores, están de igual manera regidas por el mercado aunque habría que tener mayor información sobre la simetría (o asimetría) de dichas relaciones para poder saber si hay coordinación por reciprocidad y/o solidaridad en las redes.

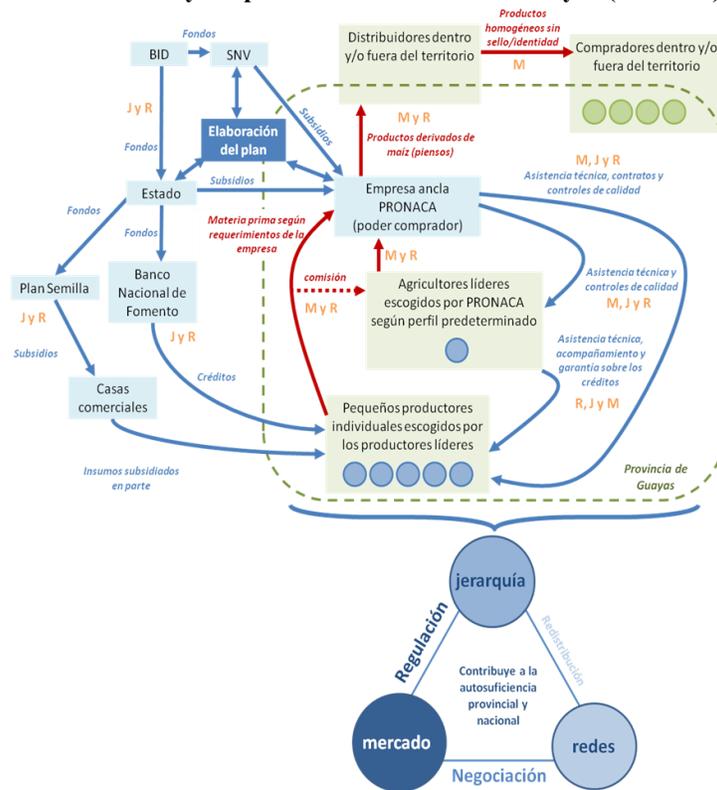
En relación a la articulación del PRONERI con el Plan Semilla, aún sin poder entrar en detalles es importante señalar aquí que han surgido preocupaciones sobre los impactos ambientales de la imposición del uso de semillas híbridas y gran cantidad de agroquímicos, y cuestionamientos sobre el poder de *lobby* de las empresas comercializadoras de insumos autorizadas a comercializar el paquete tecnológico o “combo agrícola” por convenio con el gobierno ecuatoriano desde 2013 (Agripac, Ecuquímica, PRONACA/India, Interoc S.A., Afecor y Del Monte)

Recuadro 12 (conclusión)

(Yumbla et al., 2013). Estos cuestionamientos (*Ibid.*) muestran que el Plan Semilla representaría un gran negocio para las comercializadoras de insumo (subsidiado por el Estado) y no necesariamente un beneficio para los productores ya que los paquetes tecnológicos no están adaptados a las condiciones productivas locales (todas las semillas comercializadas en los combos provienen de casas comerciales extranjeras como Syngenta, Monsanto, Pioneer y Advantage) y, a pesar de ser subsidiados parcialmente, incrementan los costos de producción (ya que el productor se ve obligado a adoptar prácticas más intensivas en el uso de insumos externos).

Fuente: Elaborado por los autores.

**Diagrama 16**  
**Esquema de funcionamiento y principios de coordinación del Negocio Inclusivo de PRONACA y los productores de maíz de Guayas (Ecuador)**



Fuente: Elaboración propia en base a SNV-WBCSD, 2010 y Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013.

Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.)

En lo que se refiere a los NI de SNV, estos se han implementado también en distintos países de África y Asia<sup>28</sup>. En África, puede destacarse el programa BOAM (*Business Organizations and their Access to Markets*), cuyo objetivo es introducir enfoques innovadores para mejorar las relaciones negocio-a-negocio (*business-to-business*, o B2B) en agrocadenas seleccionadas. Por ejemplo, el programa BOAM ha trabajado en Etiopía desde el 2005 en cuatro agrocadenas distintas (miel, leche, frutas y oleaginosas) según cuatro ejes

<sup>28</sup> SNV también tiene presencia en Asia (Indonesia, Vietnam, Camboya, Laos, Nepal, Bangladesh y Bután) y en el medio oriente (Pakistán).

de acción: desarrollo de sector (desarrollo de oportunidades y de relaciones ganar-ganar entre los actores de la cadena), desarrollo de negocio (se refiere a concretizar las relaciones ganar-ganar a través de contratos o acuerdos entre dos eslabones específicos de la cadena, incluyendo a los pequeños productores), desarrollo de conocimientos y aprendizaje (entre iniciativas y experiencias en distintas cadenas) y, por último, desarrollo de proveedores de servicios para la agrocadena (para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa sin el apoyo de SNV) (Visser et al., 2012). En Asia, SNV ha sido muy activo en la provisión de servicios “a medida” (*taylor made*) para compañías privadas (nacionales o multinacionales) para el desarrollo de NI y cadenas de abastecimiento en agricultura (pimienta, café, té, productos lácteos, etc.) en Camboya, Nepal, Bangladesh (programa de Negocios Textiles Inclusivos, *Inclusive Garment Businesses*), Indonesia (programa de Negocios Inclusivos de Ratán<sup>29</sup>, *Inclusive Rattan Businesses*) y Vietnam (donde maneja fondos de inversión como el *Vietnam Business Challenge Fund -VBCF*)<sup>30</sup>.

Para completar este análisis hay otros dos casos que ilustran las distintas posibilidades de articulaciones que existen en el marco de los NI (recuadro 13).

### Recuadro 13

#### Formas diversificadas de NI: Agrofinanzas en México y ACOPAGRO en el Perú

El proyecto Agrofinanzas en México, si bien no lleva específicamente el nombre de NI, corresponde a un esquema similar en el que una empresa ancla patrocina el proyecto, brinda asistencia técnica a pequeños productores para que estos puedan convertirse en sus proveedores y absorbe los costos relativos a la cadena de abastecimiento. La participación de la institución financiera Agrofinanzas, que se ha especializado en el financiamiento de lo que denominan cadenas de suministro, se da a través de créditos específicos para la producción. El BID, a través de su iniciativa *Oportunidades para la Mayoría*, se porta como garante parcial de los productores para estos créditos. Uno de los casos concretos que se llevó a cabo en este contexto es el suministro de semillas de girasol a la empresa PepsiCo por parte de pequeños productores<sup>a</sup>. Bajo esta modalidad de auto-regulación, una empresa financiera y un organismo multilateral aúnan esfuerzos para cumplir el papel que suelen desempeñar los bancos de fomento, que llegan a poblaciones que por lo general están al margen de los servicios financieros. Esta coordinación se da en acuerdo con la empresa ancla, quien asume asimismo parte del riesgo<sup>b</sup>.

El segundo caso que merece ser mencionado es un NI desarrollado por SNV en el Perú con la cooperativa de productores de cacao ACOPAGRO (en Juanjui) entre 2009 y 2011. La particularidad de este caso es que la empresa ancla es una cooperativa y, por tanto, pertenece a los productores<sup>c</sup>. Durante la implementación del NI, los fondos del BID-FOMIN complementaron el aporte de la cooperativa para asistencia técnica en buenas prácticas de manejo (a través de Escuelas de Campo- ECAs) y asociatividad. Estos fondos permitieron incluir a más socios en la cooperativa y que los productores puedan avanzar en la cadena de valor, transformando el cacao y agregando valor a la producción<sup>d</sup>.

ACOPAGRO es la primera exportadora de cacao orgánico del Perú. Este caso ilustra los puentes que pueden hacerse entre formas más “tradicionales” de comercialización (como las cooperativas) y los encadenamientos productivos. Las cooperativas funcionan por lo general desde la oferta (producción) hacia el mercado: los productores se articulan para acceder al mercado (Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013). Sin embargo, al igual que la agroindustria, pueden orientarse por los requerimientos del mercado en términos de calidad y características de los productos. En el caso de ACOPAGRO, el NI ha servido para mejorar la calidad y la homogeneidad del cacao, permitiéndole así a la cooperativa el acceso a mejores mercados (comunicación personal de David Contreras, responsable de acopio y calidad ACOPAGRO, mayo 2015). Si bien en las cooperativas la horizontalidad no es perfecta y pueden desarrollarse relaciones de clientelismo y corrupción, no cabe duda que hay más simetría entre los eslabones de producción, acopio y comercialización. Los productores de la agricultura familiar se benefician no solo de la seguridad del mercado y los servicios de extensión sino también del incremento del negocio.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.iadb.org/es/temas/oportunidades-para-la-mayoria/pequenos-productores-grandes-suenos,2579.html>.

<sup>b</sup> Aunque no queda claro de qué manera en la información revisada.

<sup>c</sup> <http://www.snvworld.org/en/inclusive-business/projects/inclusive-business-in-latin-america/idb-mif-regional-inclusive-business-0>.

<sup>d</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=57gUIOak0gc>.

<sup>29</sup> Nombre genérico para un gran número de especies de palmas cuyas fibras son utilizadas para hacer canastas, muebles, etc.

<sup>30</sup> <http://www.snvworld.org/en/inclusive-business/news/asia-embedding-inclusive-business>.

## C. Aportes del modelo multipartito en América Latina al debate sobre la agricultura por contrato

Este estudio no es el espacio para hacer una evaluación de los resultados de los programas analizados. Sin embargo, es importante rescatar elementos intrínsecos a estos EP que alimentan el ya complejo debate sobre las oportunidades y desafíos que plantea la inserción de la agricultura familiar en el mercado a través de la agricultura por contrato. El cuadro 6 recapitula algunos elementos descritos en los párrafos anteriores, para encausar el debate.

**Cuadro 6**  
**Características generales de los PDP, AP y NI en relación a la agricultura familiar**

	PDP	AP	NI
Especificidad de la herramienta para la inclusión de la agricultura familiar	No	Sí	Sí, adaptada a cada caso
Actor(es) a quien(es) se entregan directamente los subsidios	Empresa ancla	Productores y empresa ancla	Empresa ancla
Elaboración del Plan de desarrollo	Empresa ancla y consultores/ funcionarios	Empresa ancla, Gobierno, ¿y productores?	Empresa ancla (puede variar)
¿Quién asume los riesgos de la producción?	Productores familiares	Productores familiares	Productores familiares
Suscripción de contrato entre los productores y la empresa ancla	No necesariamente	No necesariamente	No necesariamente

Fuente: Elaborado por los autores.

No se puede negar que todos estos programas presentan un gran potencial para la agricultura familiar al buscar facilitar el acceso a mercados más seguros y remuneradores. La principal oportunidad para la agricultura familiar en este tipo de mecanismos es el acceso directo a los compradores, sin la necesidad de pasar por intermediarios, y los servicios de extensión y financiamiento canalizados por el Estado. Ahora bien, existen muchos aspectos que se añaden a los ampliamente discutidos desafíos que presenta el modelo centralizado de agricultura por contrato.

- *El enfoque sigue siendo descendente, incluso en el modelo multipartito.* En los PDP, los planes de desarrollo a los que deben adecuarse los productores para satisfacer los requerimientos de la empresa ancla son elaborados “desde arriba”, es decir, por la empresa ancla y eventualmente por actores públicos o instituciones de apoyo. Los productores no participan en la elaboración de los planes de desarrollo, o por lo menos su participación no está instituida en las metodologías de implementación de los PDP (lo mismo en el caso de las AP del INDAP en Chile). En los NI, no existe una metodología homogénea que sirva de referencia para analizar este punto, pero la revisión de los casos sistematizados permite sugerir que no hay diferencias significativas en este sentido. En las AP, diseñadas para grupos organizados de productores, son estos quienes presentan los proyectos de alianza y los planes de pre-inversión, con aval de la empresa ancla. Sin embargo, la gestión e implementación del plan está en manos de proveedores de servicios (públicos o privados) cuyo proceder no es necesariamente participativo. En este sentido, cada caso ameritaría un análisis de la participación y la “voz” que tienen los productores sobre las adecuaciones de la producción que deben hacer para poder comercializar con la empresa ancla.

Este punto es importante pues el que estos sistemas de comercialización estén concebidos para adaptar la oferta al mercado, no implica que la forma de mejorar o adaptar la oferta deba ser determinada unilateralmente. No se puede negar la importancia de la tecnología, de la capacitación y de la divulgación de buenas prácticas ambientales o de producción, pero hay que tomar en cuenta siempre especificidades locales y entender los sistemas de producción en su totalidad, y para ello es fundamental construir herramientas más horizontales y participativas en las que los planes de desarrollo sean concebidos de forma

conjunta. Esto, además de mejorar la coherencia y la exactitud del plan para mejorar la oferta, puede involucrar y comprometer más a los productores.

- *¿A quién deberían dársele los subsidios? ¿a la empresa ancla, o a los productores?* Sobre el financiamiento hay diferencias entre, por un lado, los PDP y los NI y, por otro, las AP. En los esquemas de PDP y NI (que representan la mayor parte de las iniciativas encontradas en América Latina), el financiamiento de los proyectos de mejora de la oferta y vinculación con compradores se hace a través de subsidios a la empresa ancla y los productores deben frecuentemente adquirir créditos para poder adecuar sus sistemas de producción al plan de desarrollo (con el consecuente riesgo de sobre-endeudamiento).

Es evidente que darle recursos a la empresa ancla es un incentivo para que esta incluya a los pequeños productores en su matriz de proveedores. Pero, tomando en cuenta que la agroindustria encuentra cada vez más dificultades para abastecerse de forma eficiente, confiable y regular en materia prima, y a la vez se enfrenta a cada vez más exigencias en términos de externalidades ambientales, sanitarias y sociales (Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013), podría pensarse que el cambio ya no es un acto de responsabilidad social, sino que será cada vez más una necesidad de supervivencia para las empresas agroindustriales. Consecuentemente, podrían pensarse mecanismos en los que los subsidios sean manejados directamente por los productores, como muchos de los casos de AP estudiados en América Latina. Esta propuesta va de la mano con una reflexión sobre la asociatividad.

- El modelo multipartito no parece haber aliviado la asimetría en la absorción de los riesgos inherentes a la actividad agrícola por los otros actores de la cadena. A pesar de que en algunos casos se han desarrollado herramientas de seguros agrícolas, como el caso ecuatoriano en el que se les propone a los productores seguros subsidiados en un 60% (es el Estado quien absorbe parte del riesgo) (Ibid.), estos recursos no forman parte de los compromisos de compra o de los EP per se.

Como una de las conclusiones de un taller regional a nivel de Mesoamérica sobre el acceso de la agricultura familiar a los mercados organizado por la FAO (Hruska, 2013), se indica que, además de comprometer al productor con la entrega de su producción en cantidad y calidad predefinidas, se debería corresponsabilizar al poder comprador intermediario sobre los riesgos y pérdidas en la producción y garantizar un margen justo de ganancia para el productor. Y que, además, *“la negociación, la responsabilidad y el compromiso con el pequeño productor”* [por parte del poder comprador], se verían fortalecidos si tuvieran el amparo de un instrumento de política pública. Habría que añadir, sin embargo, que, para ello, los instrumentos de política pública deben estar diseñados para generar esos compromisos más simétricos.

Las funciones reconocidas y valoradas de la agricultura familiar están intrínsecamente ligadas al conocimiento de los ecosistemas y de los sistemas productivos (la relación *“con la tierra”*). Las estrategias de diversificación de riesgos y de aprovechamiento de los recursos productivos (especialmente de la mano de obra familiar) están estrechamente ligadas a la diversificación de producciones y de actividades. Por tanto, no pueden concebirse políticas públicas específicas para la agricultura familiar que consideren elementos constitutivos de los sistemas productivos (por ejemplo, un cultivo en particular) de forma independiente, sin entender cómo funcionan las unidades productivas como sistemas.

Según Smalley (2013), la compatibilidad de un nuevo cultivo (o nuevas prácticas agrícolas o tecnología) con las prácticas existentes puede ser razón de armonía o disrupción a nivel local. Una pregunta crucial es si los cambios introducidos en el sistema productivo desvían la fuerza laboral de otros cultivos alimenticios o comerciales. Tanto los cultivos de subsistencia como las otras fuentes de ingreso de las familias pueden verse afectadas en caso de competencia por la mano de obra familiar. Inversamente, esto puede reflejarse en una menor productividad o dedicación de tiempo a los cultivos bajo contrato. Es esencial por tanto entender cómo se organiza el uso de la mano de obra familiar y de los otros recursos productivos a lo largo de todo el año para prever los efectos de los nuevos negocios en los ingresos de las familias, en su seguridad alimentaria, su salud, etc.

En Prowse (2012) se presentan dos ejemplos concretos de cómo el entender los intereses de los productores puede ser crucial para la sostenibilidad de las iniciativas de agricultura por contrato. El autor cita el ejemplo de la producción de frijoles franceses por pequeños productores de Madagascar para su exportación, en contrato con la empresa belga Lecofruit. El éxito de esta iniciativa se debe, además de la calidad de la asistencia técnica, al aprovechamiento de los recursos productivos (en especial de la mano de obra familiar) en la temporada baja en la que las familias no tienen que atender sus demás cultivos. Se genera por tanto una buena complementariedad entre las actividades del sistema productivo, y no así competencia. Otra faceta de esta complementariedad es que las técnicas aprendidas a través de los servicios de extensión (fabricación de compost), pueden ser utilizadas por los productores para mejorar los rendimientos de sus cultivos alimentarios. Otro ejemplo (Delarue y Cochet, 2008 en Prowse, 2012) describe cómo una iniciativa de agricultura por contrato para la producción de palma aceitera y goma financió la producción de arroz en tierras bajas para garantizar la seguridad alimentaria a nivel de las familias y la comunidad. El efecto de esta medida fue reducir la venta de palma y goma fuera del contrato.

Además de la escala de la unidad de producción, es necesario considerar el territorio y los distintos tipos de sistemas de producción que interactúan en él. En América latina esto implica un estudio más profundo sobre las dinámicas de diferenciación que surgen en las comunidades a raíz de la agricultura por contrato y sus impactos económicos, sociales y ambientales.

## 1. Más allá de los contratos

Al reflexionar sobre las oportunidades y los desafíos de la agricultura por contrato para la agricultura familiar, debe centrarse el debate en las especificidades de la agricultura familiar y las funciones que se le reconocen y atribuyen. Estas son principalmente, la producción de alimentos para la seguridad y soberanía alimentaria, la generación de empleo y mantenimiento de la población rural, y la conservación de la agro-biodiversidad y del medio ambiente.

Con la información analizada en esta sección se han podido evidenciar, por un lado, algunas de las grandes limitaciones de la agricultura por contrato para la inclusión efectiva y sostenible de la agricultura familiar en el mercado, y, por otro lado, los esfuerzos de ciertos países en generar políticas públicas inclusivas de fomento de los EP. Para no reproducir las asimetrías y las relaciones de explotación del modelo centralizado de agricultura por contrato, estos programas de fomento deben todavía desarrollar herramientas específicas para tomar en cuenta la agricultura familiar dentro de su multifuncionalidad y de su territorio. Según Salazar (en OMA y UNIDROIT, 2014), las condiciones de los pequeños agricultores, específicamente la *“baja escolaridad, falta de información, baja capacidad técnica, atomización del sector, difícil acceso al crédito y a sistemas de prevención de riesgos, dificultan el uso de la agricultura por contrato en la región”*. Además, cada entorno contractual requiere la adquisición de conocimientos nuevos, que pueden llegar a ser incluso más desafiantes que la adquisición de nuevos conocimientos agronómicos relacionados a la producción de nuevos cultivos o variedades (Gallacher, en Da Silva y Rankin, 2013).

Tomando en cuenta estos desafíos, y la experiencia internacional revisada, se puede afirmar que no son los contratos en sí mismos sobre lo que hay que trabajar, sino también la forma como estos se aplican en un contexto determinado. No existen pues modelos únicos de contratos, ni de políticas públicas, coordinación multi-niveles o innovación tecnológica válidos para todos los contextos y es necesario tomar en cuenta tanto factores ambientales como culturales (Singh, 2008 en Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013). Según Malanos (en OMA y UNIDROIT<sup>31</sup>, 2014), se requieren políticas públicas diferenciadas y continuas para la agricultura familiar que garanticen:

- La inserción laboral y social revalorizando la calidad de vida de los agricultores familiares;
- El arraigo para afianzar los estilos productivos de las diferentes zonas de cada país y evitar el éxodo rural;

<sup>31</sup> Presentación: “El rol de los contratos agroindustriales y de las políticas públicas en la agricultura familiar”.

- El acceso a la información para posibilitar la toma de decisiones;
- La instrumentación de talleres de capacitación y/o entrenamiento poniendo especial atención en los jóvenes;
- El fomento al acceso a la educación, otorgando becas a los hijos de los agricultores familiares;
- El fomento de la organización y el asociacionismo;
- El fortalecimiento de las cooperativas rurales.

En la misma línea, y respecto a las relaciones de los pequeños productores con los poderes compradores agroindustriales, Olivier De Schutter<sup>32</sup> centra la discusión sobre el papel del Estado en la garantía del derecho a la alimentación. El Estado debe “respetar” (el Estado no puede adoptar medidas que vayan en contra del derecho a una alimentación adaptada), “proteger” (a la población contra las violaciones de su derecho a la alimentación por parte de empresas o privados) y “cumplir” (ayudar activamente a facilitar y asegurar el acceso a los alimentos). Según el relator especial de las Naciones Unidas (2008-2014), el apoyo a distintos modelos asociativos puede ser una alternativa o un elemento complementario a la agricultura por contrato y destaca la importancia de apoyar y acompañar a las organizaciones de productores en sus negociaciones y fomentar *joint ventures* entre asociaciones de pequeños productores y firmas agroindustriales siempre y cuando las relaciones sean igualitarias.

De la misma manera, en la Unión Europea, tanto la nueva Política Agrícola Común (PAC) como la nueva Política Pesquera Común (PPC) refuerzan la posición de los productores (frente a los siguientes agentes de las agrocadenas), en particular apoyando la creación y el desarrollo de organizaciones de productores (Comisión Europea, 2014).

En este punto, vale la pena señalar algunos elementos que quedan como preguntas abiertas sobre las relaciones entre la agricultura por contrato y la agricultura familiar.

*Nuevos espacios de administración de cadenas (mesas sectoriales, etc.).* En muchos países de la región latinoamericana se está observando en los últimos años la tendencia a crear espacios de coordinación para la administración de las agrocadenas (como las Mesas Nacionales y los Foros de Competitividad de Argentina, las Cámaras Sectoriales y Temáticas de Brasil, las Comisiones Nacionales de Rubro de Chile, las Cadenas Productivas de Colombia, los Consejos Consultivos de Ecuador, los Comités Insumo-Producto de México y los Consejos Sectoriales Tripartitos y los Conglomerados de Uruguay (Sotomayor y otros, 2011 en Sotomayor, Rodríguez y Meneses, 2013). ¿Son estos espacios una oportunidad para equilibrar las relaciones entre los actores de las cadenas o reproducen las asimetrías? ¿Cómo convertir a estos espacios en verdaderas herramientas de participación, nivelación de expectativas y diálogo horizontal? Esta pregunta es particularmente relevante en los países en los que los agricultores familiares y los pequeños productores están menos organizados y tienen menos acceso a la educación formal (dificultando su participación).

*Contratos con proveedores de insumos (hacia atrás).* En este estudio solo se abordan los EP entre los productores y el poder comprador y no así los encadenamientos con los eslabones hacia atrás en la cadena. Pero, dado que los contratos con el poder comprador regulan muchas veces estrictamente el uso de insumos, es de gran importancia considerar de cerca tanto las relaciones entre el poder comprador y los proveedores de insumos, como las relaciones entre estos últimos y los productores. Sobre este tema hay diversas problemáticas centrales para la agricultura familiar como la gestión de la agro-biodiversidad, las patentes y las interdicciones de reproducir semillas, el uso de transgénicos, etc.

*El nuevo rol de los intermediarios.* Según Cafaggi (en OMA y UNIDROIT, 2014), con la agricultura por contrato han emergido nuevos intermediarios que están cambiando su alcance y sus formas de intervención pues la globalización de las cadenas de abastecimiento alimentario está

---

<sup>32</sup> O. De Schutter, (agosto 2011) "The right to food – Note by the Secretary General to the members of the General Assembly" en Bouchitté y Dardel (2012).

obligando a los actores de intermediación y a las organizaciones nacionales a encontrar modelos mejor adaptados a la contratación internacional.

*Necesidad de armonizar regionalmente los marcos regulatorios.* Puesto que los contratos se hacen cada vez entre países distintos, es importante considerar la armonización de marcos regulatorios generales a nivel regional. En la Unión Europea algunos Estados miembros han adoptado medidas reguladoras contra las prácticas comerciales desleales (PCD), y otros han optado por enfoques auto-reguladores o no han adoptado medidas específicas contra las PCD en las cadenas de suministro. Según la Comisión Europea (2014), esto podría plantear problemas en una coyuntura en la que es cada vez más frecuente la contratación a escala multinacional. Por ejemplo, se han dado casos de “foros de conveniencia” en cinco países miembros. Esta práctica consiste en que la agroindustria (la parte más fuerte del contrato) determina de manera unilateral en qué Estado (y por ende bajo qué marco normativo) se aplica el contrato para evitar aquellos marcos nacionales que prevean medidas más estrictas frente a las PCD.

*Compatibilidad de la agricultura por contrato con el comercio justo.* La agricultura bajo contrato ha sido integrada en el comercio justo por Fairtrade International (antiguamente FLO) en el 2005 bajo una denominación específica, y por Ecocert en el 2006 bajo su denominación genérica (Equitativo, Solidario y Responsable) (Boscher, Sexton y Valleur, 2012). Estas certificadoras presentan a la agricultura por contrato como una oportunidad de inserción de los pequeños productores no organizados, aislados y marginalizados al mercado y, proponen una progresiva construcción de capacidades para que puedan emerger con el tiempo las organizaciones de productores. Sin embargo, en un estudio de casos de esquemas de agricultura por contrato en el comercio justo (Ibid.), muestra que la efectividad de la estructuración de estas organizaciones es demasiado limitada pues hay conflictos de intereses en términos de transferencia de capacidades y responsabilidades entre los compradores y los productores. Históricamente, el comercio justo se desarrolló para permitir la consolidación de organizaciones fuertes y autónomas a través de su acceso a los mercados internacionales en condiciones favorables. Las conclusiones del estudio llaman a la mayor prudencia respecto a la inclusión de la agricultura por contrato en el comercio justo y la reapertura de un debate sobre la pertinencia del desarrollo de esta nueva modalidad en vista de: la heterogeneidad de los procesos de construcción y fortalecimientos de las organizaciones de productores en los casos certificados, la necesidad de focalizar los esfuerzos en la consolidación de las organizaciones existentes (certificadas o no), las posibilidades de competencia entre las empresas con contratos y las organizaciones de productores del comercio justo (pues tienen más acceso a capital, capacidades comerciales), etc. Sobre este último punto existen fuertes críticas<sup>33</sup> al establecimiento de compras del comercio justo a agroindustrias que acopian materia prima con contratos en regiones en las que existen cooperativas u organizaciones de productores capaces de satisfacer la demanda (como en el caso del café del nororiente peruano o el cacao en Costa de Marfil).

*La no-sindicalización y la dispersión de la atención sobre la explotación de la mano de obra.* Striffler (2008) en su estudio sobre la organización laboral en la industria bananera ecuatoriana alerta sobre la falta de estructuras sindicales que defiendan los derechos de los agricultores bajo contrato. Las relativamente grandes plantaciones de banano reconstituidas en los años 70 por inversionistas ecuatorianos en alianza con compañías extranjeras se caracterizaron por los contratos de cultivo y la no existencia de sindicatos (contrariamente a las plantaciones extranjeras de los años 40 y 50 en las que se desarrollaron algunos de los primeros sindicatos en Ecuador). Según un prominente líder sindical ecuatoriano: “En el pasado, una plantación como Tenguel, la cual pertenecía a gigantes multinacionales, llamó la atención de la izquierda. Tenía millares de trabajadores, era de una propiedad extranjera. La vimos como un espacio de organización, donde tenía sentido destinar recursos. ¿Ahora, dónde uno comienza? Es una verdadera pesadilla organizarse” (Ibid.). Estas reflexiones específicas al caso ecuatoriano deben permitir una reflexión a nivel general sobre la sindicalización en la agricultura por contrato. Sobre el tema de los derechos laborales, Mazzei Nogueira y De Jesus (2013), en su análisis de la agricultura por contrato en la industria

<sup>33</sup> <http://www.ethiquable.coop/page-dactualites-mag/lagriculture-contrat-dans-lequitable-cest-non>, <http://www.ekitinfor.org/journal/pour-que-lagriculture-de-contrat-ne-devienne-pas-le-nouvel-eldorado-du-commerce-equitable>.

del pollo en Santa Catarina (Brasil), muy similar a la de los Estados Unidos, recopilan testimonios dramáticos de la cantidad de horas trabajadas por toda la familia en los galpones de cría (especialmente para mantener la temperatura en los galpones con hogueras a leña encendidas 24 horas y estar disponibles para la recepción de los alimentos balanceados a cualquier hora del día o de la noche). Los autores afirman que las empresas se apropian, a través de un contrato con una persona, de la mano de obra de toda una familia, y cuentan con ella de forma explícita.

*Los contratos en la exportación directa.* La definición de la agricultura por contrato adoptada en este estudio indica que debe haber especificaciones sobre “una o más condiciones de producción y una o más condiciones de comercialización, en relación a un producto agrícola”. ¿Entran los contratos de exportación en este criterio o se trata de relaciones distintas en las que no hay especificidades sobre la producción pero únicamente acuerdos sobre las cantidades, calidades y plazos? No se ha entrado en el detalle de la exportación directa en este estudio pero cabe señalar aquí algunos ejemplos interesantes en el continente cuya característica común es la consolidación de capacidades productivas, organizativas, gerenciales y comerciales de las organizaciones de productores para hacer frente a las exigencias de los mercados y para posicionarse como actores en la cadena con cierto poder de negociación (en procesos de varias décadas). Es el caso de la cooperativa Cuatro Pinos en Guatemala<sup>34</sup> que exporta vegetales intensivos en mano de obra (como ejote francés, arveja china, arveja dulce, arveja criolla y mini-vegetales) a Estados Unidos y la Unión Europea con un modelo cooperativo que le ha permitido a la organización reinvertir en proyectos de salud, de educación, diversificación productiva, etc. Es también el caso de la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES)<sup>35</sup>, en Ecuador, que después de años de lucha por sus tierras ha logrado consolidar una organización de cientos de familias de pequeños productores diversificados que exportan cacao directamente a Suiza. Por último, está el caso de la Asociación Nacional de Productores de Quinua de Bolivia (ANAPQUI) que exporta quinua en relación directa con importadores de comercio justo en Europa.

Retomando todos los principales elementos presentados hasta aquí sobre la agricultura por contrato, tanto en lo relativo al modelo centralizado como al modelo multipartito, la tabla siguiente recapitula las oportunidades y desafíos que estos Encadenamientos Productivos presentan para la agricultura familiar en América Latina.

**Cuadro 7**  
**Oportunidades y desafíos que la agricultura por contrato (modelo centralizado y multipartito) presenta para la agricultura familiar en América Latina**

Oportunidades	Desafíos
Reducción de costos de transacción vinculados a la comercialización.	Asimetría en los compromisos adquiridos por las distintas partes, ampliamente no resueltas hasta ahora por las herramientas de política pública del modelo multipartito.
Acceso a capacitación, asistencia técnica y tecnología.	Dependencia de los productores hacia el poder comprador y “factor miedo”.
Acceso a créditos y seguros agrícolas.	Compromisos de compra de muy corto plazo y bajo términos ambiguos (algunos casos diferentes: PROVIAR). Enfoque descendente y estandarizado. Falta de enfoque participativo, sistémico y local.
Mejora de la producción según los estándares sanitarios y las demandas del mercado.	Unilateralidad en la fijación de los precios de compra. Riesgo de sobre-endeudamiento de los productores a pesar de los convenios con instituciones financieras. Falta de instancias de mediación y resolución de conflictos.
Regularización de la situación tributaria, sanitaria, y jurídica de las asociaciones que puede abrir paso a nuevos mercados.	Los subsidios estatales no son otorgados a los productores sino a la empresa ancla (PDP/NI) o deben ser reembolsados por los productores (algunas AP). Diferenciación y desarrollo dual entre productores de un mismo territorio.
Mejora de las capacidades empresariales y administrativas de las asociaciones que puede abrir paso a nuevos mercados.	Inclusión desigual de hombres y mujeres. Posibilidad de competencia de la agricultura por contrato con otras formas de acceso mejorado al mercado (cooperativas, asociaciones) para los agricultores familiares. La agricultura por contrato plantea de forma muy clara relaciones entre actores que se sitúan en el ámbito de los derechos y las relaciones laborales por lo que la asociación, organización y sindicalización de los productores es un tema central.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>34</sup> <http://www.cuatropinos.com.gt/>.

<sup>35</sup> <http://apovinces.com.ec/> y <http://porlatierra.org/docs/b80617086a31188e56635a5b3f856727.pdf>.

### **III. Coordinación por jerarquía: escenarios de co-producción**

El Estado puede participar en las cadenas agroalimentarias de forma directa en distintos niveles: producción, acopio, transporte, distribución y consumo. Es importante distinguir las situaciones en las que el Estado participa en las agrocadenas según el eslabón en el que se insiere, ya que los efectos de su participación en la cadena y sobre los actores son distintos, y por lo mismo las oportunidades y desafíos que se presentan para la agricultura familiar pueden variar también.

Al referirnos a las compras públicas de alimentos (CPA) estamos identificando una etapa de la cadena en la que el Estado se involucra directamente como consumidor. Esto no significa que los consumidores finales de los alimentos tengan que pertenecer necesariamente al Estado. Más bien, el Estado redistribuye estos alimentos a distintos grupos objetivo (niños y niñas escolarizados, mujeres embarazadas, presos, funcionarios, militares, enfermos hospitalizados, etc.). Las CPA típicamente corresponden a una función social y de seguridad alimentaria del Estado en relación a grupos poblacionales vulnerables o estratégicos.

En el caso en el que el Estado interviene como acopiador y comercializador, especialmente a través de empresas estatales dedicadas a un rubro o producto específico (empresas estatales de alimentos-EEA), su participación en la cadena se caracteriza por la competencia con otros agentes del mercado (empresas privadas, cooperativas de productores, etc.), la constitución de reservas estratégicas y la intención de incidencia sobre los precios.

Ambas situaciones —el Estado como consumidor y el Estado como acopiador y comercializador—, a veces sobrepuestas, corresponden a escenarios de co-producción: el Estado es un eslabón de la cadena. En tales casos, la gobernanza es coordinada preponderantemente a través del principio de jerarquía, siendo que el mercado y las redes tienen pesos y papeles distintos en la coordinación entre actores de la cadena, según los escenarios.

En esta sección se analiza, en primer lugar, el estado del arte a nivel internacional de las compras públicas de alimentos a la agricultura familiar, haciendo énfasis en los programas de alimentación escolar (PAE) por su creciente importancia a nivel mundial. A continuación se abarca brevemente la participación del Estado como comercializador haciendo énfasis en las experiencias orientadas hacia la inclusión de la agricultura familiar en la base de proveedores de las empresas

estatales de alimentos. Por último, se presenta una breve síntesis sobre las oportunidades y desafíos que presentan los escenarios de co-producción y la coordinación por jerarquía para la agricultura familiar.

## A. Las Compras Públicas de Alimentos (CPA): el Estado como consumidor

Todos los Estados del mundo son consumidores en diversas cadenas de alimentos. Las CPA<sup>36</sup> tienen distintas dimensiones según los países, y aún en los casos en que no existen políticas de compras públicas para la seguridad alimentaria o el desarrollo del sector agrícola, el Estado compra alimentos para sus funcionarios e instituciones. Los países tienen normativas específicas de contratación para las compras de alimentos que por lo general requieren que se hagan procesos abiertos de licitación.

De forma creciente en los últimos años, la consciencia sobre la importancia del consumo responsable se ha trasladado a uno de los consumidores más grandes de cada país: el Estado a través de sus distintas agencias y ramas. Bajo esta lógica, muchos países están trabajando en compras públicas “sustentables” en términos ambientales. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) lanzó en junio del 2012, en la Conferencia Rio+20, la Iniciativa para Compras Públicas Sustentables (*Sustainable Public Procurement Initiative -SPPI*), cuya extensión e impactos pretenden ser ampliados por el programa 10YFP<sup>37</sup> sobre Compras Públicas Sustentables (*Sustainable Public Procurement Programme*). La SPPI es a su vez la continuación del proceso de Marrakech y del Grupo de Trabajo de Marrakech para las Compras Públicas Sustentables, liderado por el gobierno sueco entre el 2002 y el 2011. Los objetivos del grupo de trabajo son, por un lado, mejorar el conocimiento sobre las Compras Públicas Sustentables y su efectividad como herramienta para promover la producción y el consumo responsables y, por otra parte, apoyar su implementación a través de colaboraciones y construcción de capacidades. Los participantes del programa 10YFP sobre Compras Públicas Sustentables son organizaciones multilaterales, gobiernos nacionales (ministerios del ambiente por lo general), expertos, agencias de cooperación, ONGs, Universidades, etc. El Grupo de Trabajo de Marrakech para las Compras Públicas Sustentables ha desarrollado una metodología de implementación para países desarrollados y en desarrollo que espera poder implementar en 20 países del mundo (Uruguay, Chile, Colombia y Costa Rica se encuentran entre los países piloto en América Latina<sup>38</sup>).

Actualmente, la mayor parte de los países de la OCDE han implementado planes o programas de compras públicas sustentables, y, en los países en desarrollo, el tema se ha ido tornando cada vez más importante (Beláustegui, 2011). La Unión Europea (UE) tiene una ley a nivel regional sobre las compras públicas<sup>39</sup> y también ha promovido la adopción de prácticas de Compras Públicas Verdes (*Green Public Procurement*) a través del intercambio de información y experiencias. Algunos países de la UE tienen sus propios planes en lo que se refiere a compras públicas sustentables. Gran Bretaña,

---

<sup>36</sup> Las CPA pueden corresponder tanto a formas de EP como de CC según como se estructuran las cadenas. En los casos, por ejemplo, de compras centralizadas de materias primas como granos básicos destinados a aliviar situaciones de emergencia o a establecer reservas estratégicas para todo el territorio nacional, se puede hablar de EP ya que la identidad del producto se pierde y los productos de la agricultura familiar se mezclan con los de otras fuentes. Por otra parte, hay también casos de compras locales (para abastecer escuelas, por ejemplo) en los que se puede más bien hablar de CC ya que los productos adquieren una identidad específica por su carácter local y proveniente de la agricultura familiar y la venta puede ser directa (del productor al comedor institucional).

<sup>37</sup> La sigla 10YFP corresponde a una serie de programas en el “Marco de 10 años para programas sobre patrones sostenibles de consumo y producción” (*10-year framework of programmes on sustainable consumption and production patterns*). Es un marco mundial de acciones para reforzar el aceleramiento del cambio hacia la producción y el consumo responsables a través de la cooperación internacional tanto en países desarrollados como en desarrollo. <http://www.unep.org/10yfp/About/Whatisthe10YFP/tabid/106245/Default.aspx>.

<sup>38</sup> <http://www.unep.fr/scp/procurement/docsres/projectinfo/projectbrochurees.pdf>.

<sup>39</sup> [http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/index_en.htm).

por ejemplo, tiene un plan nacional (Bonfield, s.f.) de compras públicas enfocado en la compra de alimentos producidos localmente y con buenas prácticas ambientales. Países como Argentina, Barbados, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, República Dominicana y Uruguay han emprendido programas e iniciativas sobre CPS en América Latina y el Caribe (Beláustegui, 2011). Ejemplo de ello es el Manual de Procedimiento Único de Catalogación y Sustentabilidad de Argentina, la creación de un Consejo Consultivo sobre compras públicas sustentables en Chile, y los manuales (Panamá), políticas (Costa Rica, Uruguay) y planes nacionales (Paraguay) de compras públicas sustentables, que tienen como justificación el aporte de dicha práctica a la consecución de objetivos estratégicos del gobierno (inclusión social, igualdad de oportunidades, empleo, desarrollo local, protección ambiental, desarrollo sostenible y mejora de los servicios públicos) (SELA, 2014).

Estas iniciativas muestran el avance en el debate sobre la responsabilidad ambiental del Estado como agente del mercado (en este caso como consumidor). Sin embargo, no se trata de herramientas de inclusión social específicamente. La compra sustentable se define como el *“proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de bienes, servicios, obras y utilidades públicas de tal forma que alcanzan un alto rendimiento basado en un análisis de todo el ciclo de vida, que se traduce en beneficios no sólo para la organización, sino también para la sociedad y la economía, reduciendo los daños al medio ambiente”* (DEFRA, 2006). La responsabilidad en la contratación se interpreta a través del costo ambiental de los productos comprados. Esto tiene un vínculo estrecho con el carácter local de los productos ya que el transporte tiene una incidencia directa en el incremento de los costos ambientales en el ciclo de vida de un producto.

El carácter “verde” o local de los alimentos no está directamente relacionado a *quién* los produce. Los avances en términos de inclusión social y equidad promovidos por el Estado como agente del mercado son menos evidentes que los avances en términos ambientales. Incluso en el manual Procura<sup>40</sup>, que se presenta como una visión más integral del concepto de sustentabilidad (Beláustegui, 2011), se aborda la cuestión de la sustentabilidad en la agricultura únicamente a través del incremento de la parte correspondiente a los productos orgánicos y provenientes del comercio justo (sin abordar el tema de los distintos modelos productivos en términos de generación de empleo, reducción de la pobreza, diversificación, etc.).

En ese sentido, la experiencia brasileña del Plan de Adquisición de Alimentos (PAA) ha sido pionera al introducir a la agricultura familiar como sujeto central de las políticas de CPA, y avanzar la idea de que el consumo del Estado es una fuerte herramienta de política de desarrollo de la agricultura familiar. La dimensión del consumo del Estado muestra la potencialidad que tienen las CPA para incidir en el desarrollo rural, la reducción de la pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria, y la sostenibilidad ambiental: el gobierno es normalmente el principal consumidor de las economías nacionales. Las compras públicas en el mundo representan aproximadamente 18% del PIB, considerando todos los rubros. En la UE alcanzan casi 22% y en América Latina y el Caribe, un 15,5% del PIB (SELA, 2014).

En los últimos años, los programas de CPA vinculados a estrategias de seguridad alimentaria y nutrición se han multiplicado en América Latina. El cuadro A4, en el Anexo 1, presenta una lista no exhaustiva de los programas de CPA de los países de la región encontrados en la literatura y en las encuestas a expertos.

Las CPA y los Programas de Asistencia Social en el continente se han articulado sobretudo entorno a la problemática del hambre y la desnutrición (es decir, en torno al consumidor final). En ese sentido, los países de la región han adoptado compromisos conjuntos para solucionar el problema, como la Iniciativa América Latina y Caribe sin Hambre o el Frente Parlamentario Contra el Hambre

<sup>40</sup> Desarrollado por la Iniciativa Global para Gobiernos Locales Sustentables (ICLEI) como guía para la inclusión sistemática de criterios ambientales y sociales en las compras públicas. Disponible en: [http://www.procura.plus.org/fileadmin/files/Manuals/English\\_manual/1\\_-\\_Procura\\_Manual\\_complete.pdf](http://www.procura.plus.org/fileadmin/files/Manuals/English_manual/1_-_Procura_Manual_complete.pdf).

constituido en el 2009 en la Ciudad de Panamá. Ya se han desarrollado cinco Foros del Frente Parlamentario Contra el Hambre (el primero se desarrolló en el 2010 en São Paulo, Brasil) y las CPA han estado presentes desde un inicio como una alternativa para combatir el hambre<sup>41</sup>. Compromisos similares ya existen a nivel del MERCOSUR desde la Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF) del 2010, en la que los ministros de Agricultura del bloque firmaron un documento donde se comprometieron a promover esa política en sus respectivos países. De igual manera, la FAO está apoyando la implementación de CPA a la agricultura familiar como uno de los componentes de la Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre 2025<sup>42</sup>.

En Países como Brasil, Bolivia, Uruguay, Paraguay y Perú, se prioriza, para un determinado porcentaje de la totalidad de las CPA, a la agricultura familiar como proveedora. En otros países, como Chile, Argentina, Ecuador, Colombia, y México, la normativa no especifica que se priorice a la agricultura familiar frente a otros proveedores, aunque se esté apuntando hacia esa dirección en base al ejemplo brasileño y los compromisos adquiridos en el marco del Año Internacional de la Agricultura Familiar. El cuadro 8 recapitula algunos elementos normativos de países de la región para ilustrar el panorama en el que se desenvuelven estas formas alternativas de comercialización de los productos de la agricultura familiar. Ahora bien, más allá de la normativa, es importante observar la forma en que esta es implementada y controlada. En las siguientes subsecciones se analizan diversas experiencias para aportar elementos al debate de las oportunidades y los desafíos que las CPA representan para la agricultura familiar.

**Cuadro 8**  
**Políticas de compras públicas de productos de la agricultura familiar**  
**en algunos países latinoamericanos**

Pais	Situación	Elementos normativos respecto a las CPA y a la agricultura familiar
Argentina	No diferenciada	Se está discutiendo con apoyo de Brasil que pueda atribuirse un porcentaje de las compras públicas a la agricultura familiar. Hay experiencias concretas en San Juan y Jujuy pero no está estipulado en la política pública.
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Parcialmente priorizada (30%) y facilitada	El Decreto Supremo NB-SABS 0181 prioriza y otorga preferencia a los productores nacionales, micro y pequeñas empresas, siendo las preferencias asignadas a pequeños productores da hasta un 40% (si más del 50% del costo bruto de producción corresponde a componentes de origen nacional, sino es 30%) sobre los demás oferentes (empresas privadas o públicas). Sin embargo, esta modalidad se aplica solo para contrataciones superiores a 20 001 Bs (~2 900 USD). Los pequeños productores también gozan de un descuento en el pago de garantías de cumplimiento de contrato (3,5% en vez de 7%). En los casos de licitación pública (montos superiores a 1 millón de Bs., ~144 mil USD), también hay una priorización que puede alcanzar 45%. El artículo 80 del mencionado decreto establece que los alimentos destinados al desayuno escolar y programas de nutrición, independientemente del monto de la contratación, sean elaborados con materias primas nacionales y prohíbe el uso de OGMs (Mercado en Prudencio Bórrh y Elías Argandoña, 2014). No existe Ley para que todos los municipios del país otorguen el desayuno escolar (Elías, Valdivia y Romero en Prudencio Bórrh y Elías Argandoña, 2014).
Brasil	Parcialmente priorizada (30%) y facilitada	La ley 8666/93 de licitaciones del Estado, rige las compras de orden público en el marco de la cual se hacen algunas de las compras para alimentación escolar. La experiencia del PAA permitió, que en el marco de la reforma del PNAE, se estableciera la ley 11947/09 y la resolución 38/FNDE que comenzó a aplicarse en el 2010, y establece una garantía de un 30% de cuota de mercado de alimentación escolar para la Agricultura Familiar. La compra de alimentos de Agricultura Familiar se hace a través de un llamado público de la municipalidad cuyo objetivo es recibir propuestas de Asociaciones o Cooperativas de AF. Las cooperativas son visitadas y deben recibir el reconocimiento del PRONAF para poder ser consideradas en la presentación de propuestas de venta de productos (Tadeu Pereira en FAO-MINED-FNDE, 2011).
Colombia	No diferenciada	Colombia no tiene normativa específica para la participación de la Agricultura familiar en las compras públicas. En su plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 se plantea que el equipo del llamado Programa de Agricultura Familiar trabaje en el perfeccionamiento, flexibilización y socialización del marco normativo para compras institucionales que incluya todos los mecanismos legales que permitan generar compras directas de alimentos a organizaciones de familias agricultoras. Se plantea también avanzar hacia la regulación de que el 30% mínimo de las compras institucionales en alimentos deba hacerse a familias agricultoras (Comité Nacional de Impulso-Colombia, 2014).

<sup>41</sup> En la declaración del quinto foro (noviembre 2014, Santo Domingo), se reconoce que “la agricultura familiar, campesina, indígena, asociativa, urbana y comunitaria, apoyada con políticas públicas por parte de los gobiernos para el desarrollo pleno de su capacidad de producir alimentos saludables con trabajo digno y respecto a la naturaleza, forma parte de la solución a los problemas de hambre y la malnutrición en nuestro continente”, y, entre otros compromisos, se propone “facilitar las compras públicas de la agricultura familiar, que incluye la pesca artesanal y el sector acuícola” y “fortalecer los mecanismos de compras públicas a la agricultura familiar [...], para programas de alimentación escolar, estableciendo cuotas mínimas en coherencia con la realidad de cada país”.

<sup>42</sup> Ver: “Proyecto Fortalecimiento de Programas de Alimentación Escolar en el marco de la Iniciativa ALC Sin Hambre 2025” (FAO, 2013).

Cuadro 8 (conclusión)

País	Situación	Elementos normativos respecto a las CPA y a la agricultura familiar
Chile	No diferenciada	En Chile, a diferencia de un conjunto de países latinoamericanos, no se cuenta con iniciativas ni con políticas de compras públicas inclusivas, lo que implica una ausencia casi total de la agricultura familiar en estos mercados y la baja inclusión de producción local con alto valor nutricional en las raciones alimenticias. Es por esto que el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) ha definido como uno de su énfasis estratégicos para el periodo 2014 -2018 el fomentar la inclusión de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en los procesos de compras públicas de alimentos, con el objetivo de darle acceso a mercados estables y seguros con el correspondiente beneficio para las economías agrícolas locales <sup>a</sup> .
Ecuador	No diferenciada.	En Ecuador el Programa de Provisión de Alimentos PPA abarca casi dos tercios de las CPA nacionales (Prudencio en Prudencio Bórh y Elías Argandoña, 2014). La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública es anterior a la nueva constitución ecuatoriana y por lo tanto no recoge el espíritu del nuevo sistema económico ecuatoriano de desarrollo endógeno que favorece a los agentes populares y solidarios. La contratación a través de registro y subastas inversas virtuales también dificulta el acceso de los productores a las CPA. Las subastas inversas puján hacia la baja del precio por lo que la mayor parte de las adjudicaciones se hacen fuera de la agricultura familiar (Novoa en Prudencio Bórh y Elías Argandoña, 2014; Pro-alimentos, 2014).
El Salvador	No diferenciada	El Programa Vaso de Leche Escolar promueve el abastecimiento nacional frente a la importación pero no privilegia a la agricultura familiar. El Programa de Alimentación y Salud Escolar PASE tampoco cuenta con normativa para la compra de los productos de la agricultura familiar pero hay proyectos piloto de compras locales en los municipios de Izalco, Jiquilisco y Atiquizaya, buscando identificar los mecanismos idóneos para hacer las compras a nivel local, fortaleciendo las asociaciones de productores y productoras con el apoyo del MAG/CENTA, fomento del emprendedurismo a través de CONAMYPE y el Ministerio de Economía <sup>b</sup> .
Honduras	No diferenciada	A pesar de experiencias concretas en el marco del Programa Vaso de Leche (compras directas de leche a los pequeños productores a través de las alcaldías), no existe una normativa que facilite o priorice la compra de productos de la agricultura familiar sobre otros proveedores.
México	No diferenciada	Hasta la fecha no existen políticas que prioricen o faciliten el acceso de la agricultura familiar a las compras públicas en México. En el marco del año internacional de la Agricultura familiar (2014), se ha establecido como una de las 25 líneas de acción de la Red Mexicana por la Agricultura Familiar y Campesina el "Implementar un Sistema Nacional de compras públicas para agricultores familiares" retomando las buenas prácticas de programas como el PAA y PNAE brasileños <sup>a</sup> . El Gobierno de la Ciudad de México trabaja en el desarrollo de un esquema de compras públicas para adquirir, en 2015, por lo menos el 30% de la producción de los agricultores familiares del DF con el fin de impulsar su desarrollo económico <sup>c</sup> .
Nicaragua	No diferenciada	En Nicaragua no existe una normativa específica para el fomento de la Agricultura Familiar. La base legal para hacer las compras es la Ley N° 737 "Contrataciones del Estado", y en el caso específico de la Alimentación Escolar la normativa de referencia se encuentra en: la Constitución Política, La Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, la Ley General del Presupuesto de la República, la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley de Fomento al Sector Lácteo y Vaso de Leche Escolar. Los requisitos son la inscripción del proveedor en un registro de proveedor del Estado, la garantía de precio y garantía de cumplimiento, una garantía de entre un 3% y 5% sobre el monto ofertado o adjudicado, la entregada en un plazo de 20 días de los alimentos en bodega, y la calidad e inocuidad de los alimentos ofertados. Desde el 2009 se está realizando una experiencia piloto de compras de Agricultura Familiar a algunas cooperativas a través del Programa Compras para el Progreso (P4P) del Programa Mundial de Alimentos (Ortiz Jiménez, FAO-MINED-FNDE, 2011).
Paraguay	Facilitada	En el país se habla de CPA de la agricultura familiar desde el 2007 (Reunión Especializada de la Agricultura Familiar). En el 2011 se inició el proyecto "Programas de Alimentación Escolar en el ámbito de la Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre 2025" capítulo Paraguay, apoyado por la FAO-Brasil, con el objetivo de la institucionalización de programas y políticas de seguridad alimentaria y nutrición escolar. El Decreto Presidencial No 1056/13 de Diciembre del 2013, facilita la participación de la agricultura familiar en las CPA. Establece la modalidad complementaria de contratación denominada "proceso simplificado para adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar", y fija criterios para la realización de los procesos de contratación y selección. En la Evaluación de las Ofertas, no se solicita experiencias mínimas en la provisión de productos similares u otros requisitos que restrinjan la participación de los productores familiares por carecer de experiencia suficiente <sup>d</sup> .
Perú	Parcialmente priorizada (40%) y facilitada	La Ley de Contrataciones del Estado (DL 1017 2008) establece los procedimientos para que las instituciones del Estado convoquen a procesos de selección de contratistas para la adquisición de bienes, servicios y obras. En este sistema, cuando hay empate entre MYPEs y otros oferentes, se favorece a la MYPE si cuenta con personas con discapacidad entre sus integrantes. Se estipula también que las entidades del Estado "deberán programar no menos del 40% de sus contrataciones para que sean atendidas por las MYPEs" y, aquellas que no tengan capital suficiente para hacer el pago de la garantía de contratación son exoneradas del mismo si presentan una garantía de fiel cumplimiento. El programa <i>Qali Warma</i> <sup>e</sup> y el Programa Vaso de Leche tienen su propia normativa y están facultados a comprar preferentemente productos agropecuarios de origen local (Venero Farfán en Prudencio Bórh y Elías Argandoña, 2014).
Uruguay	Parcialmente priorizada (30%)	Promulgación en 2014 de la Ley de Compras Públicas a la Agricultura Familiar para que el Estado adquiera hasta un 30 % de la producción de los productores rurales de pequeña escala, sin intermediarios, para abastecer de alimentos frescos, naturales y baratos a escuelas, centros CAIF y de rehabilitación, hospitales, cuarteles militares y comisarías, sobre todo del interior de Uruguay <sup>f</sup> .

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.rimisp.org/noticia/slowfood-fundacion-ford-rimisp-e-indap-lanzan-convocatoria-para-fomentar-agricultura-familiar-en-las-compras-publicas/>.

<sup>b</sup> <https://www.mined.gov.sv/index.php/ints/item/6567-gobierno-de-el-salvador-y-fao-impulsan-fortalecimiento-del-programa-de-alimentaci%C3%B3n-y-salud-escolar-pase.html>. [http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/Propuesta%20Red%20Agricultura%20Familiar%20\\_%20Reforma%20al%20campo\\_0.pdf](http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/Propuesta%20Red%20Agricultura%20Familiar%20_%20Reforma%20al%20campo_0.pdf).

<sup>c</sup> <http://culturaorganica.com/html/articulo.php?ID=133>.

<sup>d</sup> <http://www.mspbs.gov.py/v3/pequenos-productores-venderan-sus-productos-a-instituciones-de-estado/>.

<sup>e</sup> Anteriormente Programa Nacional de Alimentos PRONAA.

<sup>f</sup> <http://mpp.org.uy/2011-12-07-22-57-14-todas-las-noticias/1246-compras-publicas-a-la-produccion-familiar-agraria-familiar>.

## 1. El Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) de Brasil: ejemplo emblemático de las CPA

Los instrumentos tradicionales de apoyo a la producción agrícola en Brasil (como el crédito subsidiado, el crédito para capital de trabajo y precios mínimos de sustentación) no estaban, en décadas pasadas, al alcance de los pequeños productores ya que se requería de un nivel de capital inicial que solo podían tener los medianos y grandes productores (Delgado 1989 en IPC-IG, 2013). Después del proceso de re-democratización del país, los movimientos sociales de los productores familiares y los trabajadores rurales sin tierra (MST) reclamaron políticas públicas específicas para permitirles el acceso al crédito, precios mínimos de sustentación y más y mejor acceso al mercado. En 1995-1996 se crea, para responder a esta demanda, el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF), que implementó una línea de crédito específica para los productores y las productoras de la agricultura familiar. La problemática del acceso al mercado, por su parte, fue enfrentada recién en 2003, con la creación del Programa de Adquisición de Alimentos (PAA), bajo el gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva<sup>43</sup> (Art. 19 de la Ley n° 10.696, del 2 de Julio del 2003)<sup>44</sup>, en el marco de la estrategia Hambre Cero (*Fome Zero*) (IPC-IG, 2013).

La estrategia Hambre Cero está articulada en torno a 4 ejes<sup>45</sup>:

- Acceso a alimentos (diversos programas entre los cuales el Programa Nacional de Alimentación Escolar PNAE y los subsidios condicionales para la compra de alimentos *Bolsa Familia*);
- El fortalecimiento de la Agricultura Familiar con el PAA, el fortalecimiento del PRONAF y la implementación de seguros agrícolas;
- La generación de ingresos;
- Y la articulación, movilización y control social.

Desde la concepción del programa, por tanto, existen vínculos estrechos entre la producción de alimentos por la agricultura familiar, el fortalecimiento de sus capacidades, su acceso al mercado y la seguridad alimentaria del país<sup>46</sup>. La Ley que instituye el PAA (Ley n° 10.696/2003), simplifica la adquisición de los productos comercializados por la agricultura familiar. Se trata de una forma de apoyo caracterizada por una importante intervención del Estado en la comercialización y la regulación de los precios de los productos alimenticios (Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014).

Una de las características más destacadas de la estrategia Hambre Cero y del PAA es la forma articulada e intersectorial de trabajo. Desde su creación ha sido una política multisectorial, gestionada por diferentes órganos de gobierno y con participación de la sociedad civil (Siliprandi, 2013). El reglamento del PAA es definido por un Grupo Gestor, que es un órgano colegiado de carácter deliberativo formado por representantes de 6 ministerios<sup>47</sup>. El objetivo principal del grupo es orientar y acompañar la ejecución del PAA, así como reglamentarla a través de sus

<sup>43</sup> Presidente de Brasil del 1<sup>ero</sup> de enero del 2003, al 1<sup>ero</sup> de enero del 2011.

<sup>44</sup> Esta Ley fue alterada por la Ley n° 12.512, del 14 de Octubre del 2011, y el PAA ha sido reglamentado por diversos decretos (como el Decreto n° 7.775, del 4 de Julio del 2012) (ASCOM/MDS, 2012).

<sup>45</sup> <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/mi2007/home/eixos.php>.

<sup>46</sup> El objetivo del PAA es: “*Combatir el hambre, con la promoción del acceso a la alimentación para la población vulnerable, con la compra de alimentos producidos por agricultores familiares y sus organizaciones*” (Campos en FAO-MINED-FNDE, 2011). El PAA “*compra alimentos de la agricultura familiar para donaciones y para constituir stocks, contribuyendo a la seguridad alimentaria y fortaleciendo a la agricultura familiar de las familias en situación de extrema pobreza*” (<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/superacao-da-extrema-pobreza%20/inclusao-produitiva-rural/paa>).

<sup>47</sup> Ministerios involucrados: Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre; Desarrollo Agrario; Agricultura, Ganadería y Abastecimiento MAPA; Planeamiento, Presupuesto y Gestión; Hacienda; Educación (Teixeira, 2012).

Resoluciones<sup>48</sup>. El grupo define como funcionan las modalidades del PAA (ver más adelante), las metodologías de definición de los precios (distintas para cada modalidad), las condiciones de donación de los productos adquiridos, de priorización de los proveedores y consumidores (beneficiarios), etc. (ASCOM/MDS, 2012). El marco legal y la gestión de las iniciativas tienen tres características fundamentales: se opera con marcos jurídicos adaptados; se han modificado las formas de trabajo para centrarse en la agricultura familiar y en la simplificación de los procedimientos de contratación; y la dinamización de la gestión a través del carácter interministerial (Campos en FAO-MINED-FNDE, 2011).

El PAA opera a través de los estados, el distrito federal y los municipios y la Compañía Nacional de Abastecimiento Conab (empresa pública vinculada al Ministerio de Agricultura, pecuaria y abastecimiento (MAPA)) por medio de la firma de los Términos de Adhesión o de Cooperación con el Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre (MDS) y el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA). Los Términos de Adhesión, vigentes por cinco años, son una herramienta que permite reducir la burocracia del PAA y pagarle directamente al productor (por medio del MDS) gracias a una tarjeta bancaria específica para la recepción de los recursos del PAA<sup>49</sup>. Durante las etapas de adquisición y entrega de alimentos, se utilizan estructuras públicas de recepción de alimentos (Centrales de Recepción y Distribución, puntos móviles de recolección de alimentos, etc.) que son entregados a un agente público designado para tal función por la Unidad Ejecutora. La distribución se realiza por la propia Unidad Ejecutora junto a entidades de la red de asistencia social (o guarderías, hospitales, cárceles, etc.). El Gobierno Federal proporciona por su parte un apoyo financiero a las Unidades Ejecutoras para cubrir sus gastos operativos. El control social se hace a través del Consejo de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONSEA) a distintos niveles (municipal, estatal y nacional) y de existir, la ejecución del PAA es acompañada por los Consejos de Desarrollo Sostenible y/o los Consejos de Asistencia Social. La participación de la sociedad civil es considerable en el PAA y el Grupo Gestor es asesorado por un comité compuesto por representantes gubernamentales y de la sociedad civil (carácter consultivo) (ASCOM/MDS, 2012). El diagrama 17 sintetiza estas instancias de gobernanza generales entre los distintos niveles de jerarquía.

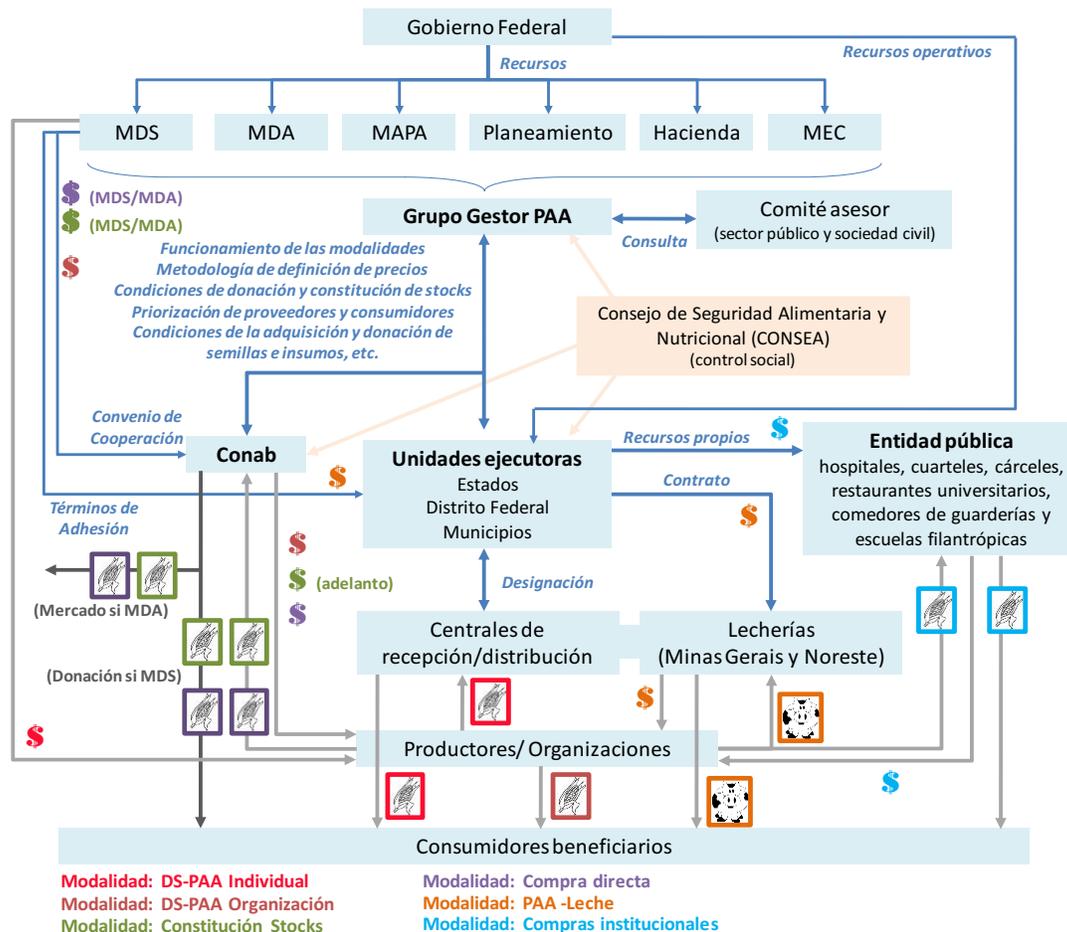
Para poder participar en el PAA, los productores deben corresponder a los criterios del PRONAF de definición de la agricultura familiar y la adquisición debe enmarcarse en los objetivos del programa, especialmente, la provisión de alimentos a personas en situación de inseguridad alimentaria (Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014). La definición de los precios se hace sin subastas y en base a una mediana que toma en cuenta el precio antes y después de la cosecha a nivel regional (y sin la especulación diaria) (Campos en FAO-MINED-FNDE, 2011). De esta manera, los precios practicados no deben ser superiores a los practicados en los mercados regionales y se actualizan constantemente según ajustes periódicos del Grupo de Gestión.

Las modalidades de compra a la agricultura familiar son diversas en el marco del PAA (compra directa de la agricultura familiar con donación simultánea DS-PAA, apoyo a la constitución de stocks para la agricultura familiar, compra directa de la agricultura familiar, incentivos a la producción y al consumo de leche -PAA Leche y compras institucionales) (Teixeira, 2012). Bajo algunas de las modalidades se puede atribuir al Estado un papel de consumidor, y en otras, participa en el mercado como acopiador y comercializador. El cuadro 8 recapitula las principales características de cada una de las modalidades del PAA. Las modalidades que corresponden a las formas de CPA en las que el Estado actúa como consumidor (compra y distribuye, no vende) están resaltadas en azul (y son las que corresponden al tema analizado en esta subsección).

<sup>48</sup> <http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/aquisicao-e-comercializacao-da-agricultura-familiar/resolucoes-do-grupo-gestor>.

<sup>49</sup> Han sido previstos 4 modelos de adhesión de acuerdo con las Unidades ejecutoras: a) Unión - estado o Distrito Federal, b) Unión - Estado o Distrito Federal con participación de entidades de administración indirecta c) Unión-Municipio o Consorcio Público y d) Unión - Estado - Municipio o Consorcio.

**Diagrama 17**  
**Funcionamiento general del PAA**



Fuente: elaboración propia en base a la información presentada en ASCOM/MDS (2012) y Teixeira (2012).

Nota: Los símbolos \$ representan los pagos y flujos de dinero entre los distintos actores. Los flujos de alimentos están representados por la imagen del maíz (y una vaca en el caso del PAA-Leche). MDS: Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre; MDA: Ministerio de Desarrollo Agrario; Conab: Compañía Nacional de Abastecimiento; MAPA: Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento.

Esta estructura de organización y gobernanza, dominada por una jerarquía inter-sectorial (que podríamos llamar “jerarquía en red”) corresponde al nivel macro del PAA. Para entender las formas de gobernanza específicas que se establecen a nivel de las relaciones entre los productores o sus organizaciones y las distintas unidades gestoras, es necesario hacer un análisis a nivel territorial de experiencias concretas. La diversidad de situaciones es inmensa, pues el PAA se ha implementado a nivel nacional y la propia concepción del programa es compleja en el sentido que permite una gran variedad de arreglos institucionales y de relaciones entre actores locales. Por tanto, no es posible en este estudio abarcar el detalle de las distintas experiencias del PAA, ni mucho menos hacer una evaluación de sus resultados. Sin embargo, es interesante presentar ejemplos de su funcionamiento a nivel local.

En Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade (2014), se analizan tres casos concretos de vinculación entre organizaciones de productores en *assentamentos* rurales del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) de São Paulo con el PAA, específicamente bajo la modalidad de compra directa de la agricultura familiar con donación simultánea DS-PAA. En

los tres *assentamentos*, las familias de trabajadores rurales sin tierra son pluriactivas rurales, migrantes o descendientes de migrantes de otros estados. Solo una parte de sus ingresos proviene de la agricultura. Los *assentamentos* se encuentran insertos en un contexto de gran concentración de la tierra y predominio del monocultivo de caña y la ganadería extensiva en pastos degradados por la erosión y el sobre-pastoreo.

Según los autores, el enfoque de los Circuitos Cortos (CC) es pertinente para analizar la ejecución del PAA pues este fomenta el establecimiento de circuitos locales de abastecimiento alimentario. En especial, los autores destacan la construcción de nuevas coordinaciones por redes de solidaridad entre productores y beneficiarios de ayuda alimentaria entorno al dispositivo de compra directa con donación simultánea (DS-PAA). Los autores analizan las experiencias bajo el enfoque de los cuatro pilares de los CC (Darrot y Durand, 2010 en Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014): Social, ambiental, económica y de productos. Los principales resultados se presentan en el cuadro 8 para ilustrar los efectos que ha tenido el PAA en este contexto preciso.

**Cuadro 9**  
**Principales características de cada una de las modalidades del PAA**

Modalidad	Acceso Máx <sup>a</sup>	Origen recurso	Objetivo	Alimentos adquiridos	Funcionamiento
Compra de la agricultura familiar para donación simultánea DS-PAA	Individual	MDS	Atención de las demandas locales de suplementos alimentarios, promoviendo el Derecho a la Alimentación adecuada. Incentivar la producción local de la agricultura familiar para que atienda las mencionadas necesidades en las entidades de las redes de asistencia social (Restaurantes Populares, Cocinas Comunitarias y Bancos de Alimentos) en las condiciones específicas definidas por el Grupo Gestor.	Productos alimenticios propios para el consumo humano, incluidos alimentos perecederos y característicos de los hábitos alimenticios locales. Pueden ser frescos o procesados. Los alimentos deben ser producidos por los agricultores familiares y deben cumplir con los requisitos de control de calidad dispuestos en las normas vigentes.	Por convenio por medio del Término de Adhesión con Estados, Distrito Federal, municipios o consorcios públicos de municipios: los productores entregan los alimentos en una Central de Distribución, donde son pesados y separados para ser donados. El pago se hace directamente al productor con una tarjeta bancaria (pago por la Unión a través del MDS)  Por formalización de Términos de cooperación con al CONAB: los productores deben estar organizados y presentar una Propuesta de Participación a la CONAB. Si esta es aprobada, la organización recibe una Cédula de Producto Rural (CPR-Donación). El MDS entrega recursos a la CONAB y esta a la organización para el pago a los productores. En esta modalidad las organizaciones entregan los productos directamente a las entidades beneficiarias.
	Org <sup>b</sup>				
Constitución de stocks para la agricultura familiar	Org	MDS/ MDA	Apoyar financieramente la constitución de stocks de alimentos por organizaciones de la agricultura familiar, apuntando a la agregación de valor de la producción bajo precios de sustentación. Posteriormente, esos alimentos son destinados a los stocks públicos o son comercializados por la organización para la devolución de los recursos financieros al poder público.	Productos alimenticios de la campaña agrícola vigente, de los agricultores familiares y que cumplan con los requisitos de control de calidad dispuestos en las normas vigentes.	El MDS y el MDA le otorgan recursos a la CONAB, responsable de la operación de esta modalidad. Los productores deben estar organizados y presentar una Propuesta de Participación a la CONAB. Si esta es aprobada, la organización recibe una Cédula de Producto Rural (CPR-Stock). La CONAB entrega recursos para que la organización compre la producción a los agricultores familiares, beneficie/procese los productos y los mantenga almacenados en sus instalaciones. Después de 12 meses los productos son entregados para constituir stocks públicos (si fueron comprados con recursos del MDS), o vendidos en el mercado (y los recursos devueltos a la CONAB con una tasa de 3% de interés anual, cuando los recursos son del MDA).

Cuadro 9 (conclusión)

Modalidad	Acceso Máx <sup>a</sup>	Origen recurso	Objetivo	Alimentos adquiridos	Funcionamiento
Compra directa de la agricultura familiar	Individual u Org ~2,78	MDS/ MDA	Sustentación de precios de un grupo específico de productos definidos por el Grupo Gestor del PAA, la constitución de stocks públicos de estos productos y la atención de demandas de programas de acceso a la alimentación.	Arroz, frijol, maíz, trigo, sorgo, harina de yuca, harina de trigo, leche en polvo integral, castaña, anacardo, y otros definidos por el Grupo Gestor del PAA. Los alimentos deben ser producidos por los agricultores familiares y deben cumplir con los requisitos de control de calidad dispuestos en las normas vigentes.	El MDS y el MDA le otorgan recursos a la CONAB, responsable de la operación de esta modalidad. Los productores pueden vender a la CONAB de forma individual a cambio de una nota fiscal de adquisición. Los stocks son manejados por el MAPA (en articulación con el MDS y el MDA). Cuando los alimentos son adquiridos con recursos del MDS, son prioritariamente donados generalmente en forma de canastas para grupos específicos (pueden ser vendidos excepcionalmente con autorización del MDS).
Incentivo a la producción y consumo de leche PAA Leche	Individual u Org ~1,39 (por semestre)	MDS	Contribuir al aumento del consumo de leche por las familias que se encuentran en situación de inseguridad alimentaria y nutricional e incentivar la producción lechera de los agricultores familiares.	La modalidad adquiere leche de vaca y de cabra, que debe ser de producción propia de los agricultores familiares y debe cumplir con los requisitos de control de calidad dispuestos en las normas vigentes.	Esta modalidad es ejecutada por los estados del Noreste y Minas Gerais. Las Unidades Ejecutoras contratan lecherías responsables de recibir, coleccionar, pasteurizar, embalar y transportar la leche hasta los puntos de distribución (locales pre-definidos en los que las familias beneficiarias –definidas según criterios de la Unidad Ejecutora– retiran su ración diaria de leche). El productor familiar debe entregar su producción de leche diaria en la lechería más próxima de su propiedad o depositar el producto en tanques fríos de donde será recolectado por la lechería en camiones adecuados. Además de ser calificable por el PRONAF, el productor debe cumplir con: producir un máximo de 150L/leche/día y tener comprobante de vacuna de los animales.
Compra institucional	Individual u Org. ~2,78		Innovación del Decreto n° 7.775/2012. Garantizar que los estados, Distrito Federal y municipios, además de los órganos federales, también puedan comprar alimentos de la agricultura familiar con sus propios recursos financieros, dispensando-se de la licitación para la atención e las demandas regulares de consumo de alimentos. Pueden ser así abastecidos hospitales, cuarteles, cárceles, restaurantes universitarios, comedores de guarderías y escuelas filantrópicas, entre otros.	Productos alimenticios propios para el consumo humano, incluidos alimentos perecederos y característicos de los hábitos alimenticios locales. Pueden ser frescos o procesados. Los alimentos deben ser producidos por los agricultores familiares y deben cumplir con los requisitos de control de calidad dispuestos en las normas vigentes.	Después de definir la demanda, el órgano comprador elabora un pliego de llamada pública que debe ser divulgado en lugares de fácil acceso para las organizaciones de la agricultura familiar, quienes elaboran sus propuestas de venta de acuerdo con los criterios del pliego. El órgano comprador habilita a todas aquellas propuestas que cumplan con los criterios exigidos, los documentos y cuyos precios sean compatibles con el mercado (el órgano comprador levanta información de por lo menos 3 oferentes en el mercado local o regional). Para productos orgánicos o agroecológicos, si no se pudiera levantar información de precios, se considerará un incremento posible de 30% en relación al precio de los productos convencionales. Comprador y oferente firman un contrato que establece el cronograma de entrega de los productos, las fechas de pago y todas las demás cláusulas de compra y venta. Las entregas deben respecta los cronogramas previstos y los pagos se hacen de forma directa a los productores o sus organizaciones. El límite financiero por familia es independiente de una eventual participación en el PNAE u otras modalidades del PAA.

Fuente: propia en base a Teixeira (2012) y ASCOM/MDS (2012).

<sup>a</sup> Venta máxima por productor y por año en miles de USD.

<sup>b</sup> Organizaciones: Cooperativas o asociaciones.

MDS: Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre; MDA: Ministerio de Desarrollo Agrario; Conab: Compañía Nacional de Abastecimiento; MAPA: Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento.

**Cuadro 10**  
**Principales impactos del PAA en los *assentamentos* Milton Santos, Margarida Alves y Antônio Conselheiro, São Paulo, Brasil**

Pilar	<i>Assentamento</i> Milton Santos	<i>Assentamentos</i> Margarida Alves y Antônio Conselheiro
Social	Redes de solidaridad: los consumidores (beneficiarios de instituciones de asistencia social) están agradecidos y satisfechos con los alimentos y 66% de ellos saben que provienen del <i>assentamento</i> . La relación con el PAA se da a través de una asociación que va más allá del <i>assentamento</i> (Acoterra) y esto les ha permitido a los asentados integrarse a procesos de toma de decisión locales aunque la participación sigue estando limitada a unos cuantos dirigentes.	El enfoque comercial de las asociaciones es nuevo (antes se formaban para poder acceder a recursos gubernamentales pero no para la producción y comercialización). Según los autores el PAA incita una organización social construida desde la base, con una mayor participación de los productores en el día a día de las asociaciones (contrariamente al modelo de la cooperativa, más vertical).
	Las relaciones con los actores locales han evolucionado de forma positiva gracias al PAA. Los actores locales han pasado a reconocer la importancia del papel de las organizaciones que representan a los <i>assentamentos</i> en el abastecimiento local de alimentos <sup>a</sup> .	
Ambiental	Se está planificando la producción para poder vender productos orgánicos/ agroecológicos con ayuda de la Universidad de São Paulo <sup>b</sup> . 20 familias están distintos tipos de lechugas y legumbres para vender al PAA.	Los <i>assentamentos</i> diversificado sus sistemas productivos: unos 70 cultivos que antes eran solo para autoconsumo están siendo comercializados (huertas y vergeles). Varios proyectos con actores públicos y privados <sup>c</sup> .
	El DS-PAA valora los productos orgánicos y agroecológicos y promueve la diversificación de los sistemas productivos. “El PAA favorece el debate en la región sobre otro modelo de agricultura, bajo una perspectiva de transición agroecológica, de diversificación productiva e de producción de alimentos saludables”.	
Económico	En 2009 y 2012 el análisis económico mostró que la principal fuente de ingreso de las familias era la venta a través el PAA aunque hay quejas de retrasos en los pagos y precios considerados insatisfactorios). El estudio revela un incremento de 36% en los ingresos de las familias que participan en el PAA (en relación a las que no). Las entrevistas realizadas por los autores revelan que esta seguridad de ingresos permite el nacimiento de una visión a futuro de inversiones en la tierra para la consolidación de una agricultura diversificada, productora de alimentos y sostenible ambientalmente. También se ha mejorado la autonomía alimentaria de las familias. Siendo las mujeres las principales responsables del cuidado de los huertos, se espera que ha futuro esto les permita un mayor nivel de participación en las decisiones productivas y comerciales. La adhesión al PAA les ha permitido a varias familias salir de la dependencia de los programas de asistencia social (Bolsa Familia).	
Productos	La diversificación de la producción mejora la alimentación de las familias (consumo considerablemente incrementado de verduras, huevos, y pollo). Los asentados mencionan que sus decisiones productivas se asocian simultáneamente a las necesidades de autoconsumo y de entrega de productos al PAA. Los beneficiarios aprecian el carácter sano, orgánico, fresco y la tipicidad de los productos entregados.	En los municipios del Pontal, hubo una ampliación del público beneficiario de los alimentos del PAA por lo que se ha ampliado también el reconocimiento del trabajo de los productores. La producción de alimentos como frutas y hortalizas en el núcleo familiar incita a su consumo cuando el presupuesto familiar es restringido y existe publicidad a favor de los alimentos industrializados.
	De igual manera, algunos autores (Becker, 2010; Costa, 2010; y Delgado et al., 2005, en Grisa y Job Schmitt, 2013) presentan resultados de investigación en los que se estipula que las familias que producen alimentos para el PAA tienen dietas más diversas, más abundantes y de mejor calidad para su autoconsumo que las familias que no participan del programa (frutas, hortalizas, productos extractivos, etc.). Esto se debería a que los productos entregados al PAA son aquellos tradicionalmente producidos para la alimentación de las familias y a la diversificación de la producción.	

Fuente: Elaborado por los autores en base a Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade (2014); y Grisa y Job Schmitt (2013).

<sup>a</sup> Incluso, durante el 2012 y 2013, este argumento (la producción de alimentos destinados a las personas en situación de inseguridad alimentaria) les permitió ganar a los asentados un juicio en contra de ellos, entablado por los antiguos dueños y usuarios de las tierras.

<sup>b</sup> Núcleo de Agroecología de la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Universidad de São Paulo ESALQ/USP).

<sup>c</sup> Como el INCRA, ESALQ/USP, APTA/SP y el MST. Por ejemplo, el proyecto “Bioenergía con Biodiversidad y Seguridad Alimentaria” (MDA y ESALQ/USP representada por el Núcleo de Apoyo a las Actividades de Cultura y Extensión Universitaria en Educación y Conservación Ambiental, NACE/PTECA) que reúne a 12 familias. Otro proyecto importante es el de “Café Sombreado”, financiado por la Petrobras (50 familias). Ambos proyectos están capacitando a las familias en prácticas agroforestales.

Los resultados de los estudios de caso de Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade (2014) sobre la modalidad de donación simultanea DS-PAA son particularmente interesantes en el sentido que esta modalidad es la que mayor importancia tiene en términos de recursos utilizados para las compras de alimentos (como puede verse en el cuadro 10).

**Cuadro 11**  
**Recursos aplicados en compras del PAA por modalidad y por ejecutor (2003-2012)**  
(En porcentajes)

Año	Modalidad					Ejecutor		
	Compra anticipada <sup>a</sup>	Compra directa	PAA-Leche	DS-PAA	Stocks	Conab	Estados	Municipios
2003	39,5	4,5	42,7	5,3	8,0	53,0	42,7	4,3
2004	19,5	17,0	34,0	18,4	11,1	59,6	37,1	3,3
2005	-	11,5	57,2	23,4	7,8	33,8	62,7	3,4
2006	-	13,9	41,0	34,9	10,1	42,9	49,8	7,2
2007	-	8,7	38,9	42,8	9,8	47,2	44,2	8,8
2008	-	8,8	34,5	47,7	9,0	53,6	39,6	6,8
2009	-	28,2	29,7	34,3	7,8	61,4	34,4	4,2
2010	-	7,0	32,1	55,7	5,2	52,2	38,9	8,9
2011	-	1,0	24,0	68,0	7,0	50,8	45,0	4,2
2012	-	3,0	25,0	60,0	11,0	68,2	24,4	7,5

Fuente: [Brasil (2010; 2011) y datos de investigación] en Sambuichi et al. (2014).

<sup>a</sup> Modalidad implementada solo por 2 años (entre 2003 y 2005) por lo que no ha sido detallada.

El PAA ha permitido esquivar una serie de obstáculos que le impedían a la agricultura familiar participar en las CPA (Schmitt, 2005, en Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014) y tiene, por otra parte, un objetivo claro de favorecer la participación social, lo que genera una gran diversidad de arreglos a nivel de la gestión local (Mattei, 2007, en Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014).

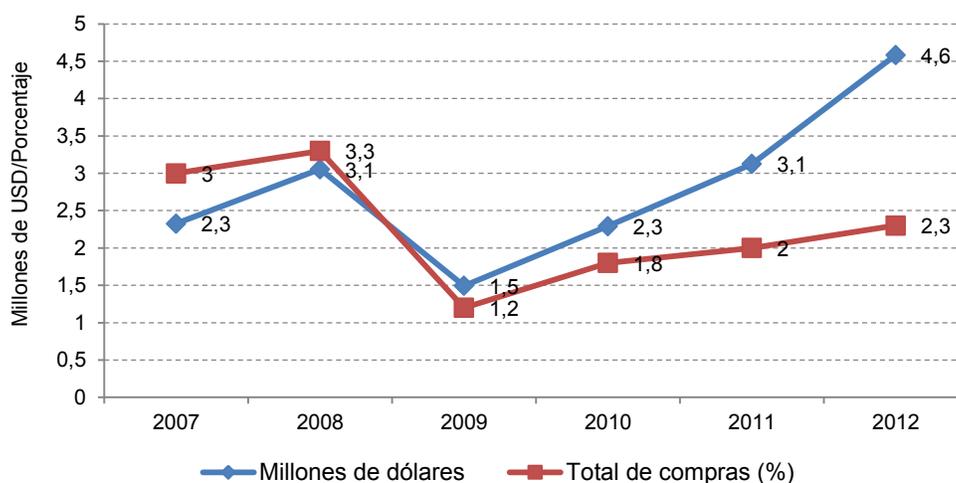
En un estudio sobre la contribución del PAA a la biodiversidad, la seguridad alimentaria y la nutrición, Grisa y Job Schmitt (2013) destacan también varios aspectos positivos del programa:

- Según las autoras, el PAA ha consolidado el policultivo (contrarrestando parcialmente la tendencia de la especialización y la dependencia hacia un número limitado de *commodities* y el uso de insumos químicos) y la diversificación de la producción al conectar la oferta agrícola con una demanda diversificada. Muestran como ejemplo una encuesta realizada en el 2010 (Ghizelini, 2010, en Grisa y Job Schmitt, 2013) que evidencia que la implementación del PAA en el estado de Paraná ha significado que 98% (contrariamente a 4% anteriormente) de las familias comercialicen sus hortalizas.
- Explican también que además de la diversificación, el PAA ha permitido rescatar y promover comercialmente productos regionales y locales, revitalizando y preservando el conocimiento local asociado con estos productos. Algunos de ellos son producto de actividades extractivas sostenibles (nueces, palmitos, frutas, etc.), en las que las mujeres tienen una gran participación y en las que tradicionalmente la dependencia frente a los *brokers* había mantenido los precios muy por debajo de una justa remuneración.
- El PAA también promueve la compra, donación o trueque de semillas tradicionales, locales o comerciales no-híbridas, con el objetivo de preservar la agro-biodiversidad, el conocimiento local e incrementar la autonomía y la sostenibilidad de las fincas.

- Desde el punto de vista de la seguridad alimentaria de las poblaciones vulnerables beneficiarias, las autoras destacan el hecho de que, si bien el PAA proporciona solo una parte de las necesidades de los programas sociales, los ahorros que realizan las organizaciones gracias a las donaciones del PAA les han permitido mejorar la calidad y la diversidad de alimentos ofrecidos (por ejemplo en las escuelas: Zimmermann y Ferreira, 2008; Ortega, Jesus y Só, 2006; en Grisa y Job Schmitt, 2013).

Sin embargo, a pesar del fomento a la producción agroecológica, los porcentajes de compra de productos orgánicos y agroecológicos realizados por la Conab (a falta de datos más completos sobre las distintas modalidades), reflejan un aumento en los valores absolutos de compra pero una disminución relativa en relación a las compras totales de la compañía (gráfico 3). Estos bajos porcentajes se explican según Sambuichi et al. (2014) probablemente por la poca representatividad de esta forma de producción entre los agricultores familiares (solo 1,7% según el último Censo Agropecuario), los altos costos de certificación (solo 0,08% de los productores familiares tienen certificación orgánica según el mismo censo) y las dificultades de comprobación de conformidad. Ahora bien, tomando en cuenta esos mismos datos, los porcentajes de productos orgánicos y agroecológicos adquiridos por la Conab pueden ser considerados altos (tomando en cuenta que el programa exige la comprobación de conformidad) (IBGE, 2006 en Sambuichi et al, 2014). Para sobrellevar los costos de la certificación, se han implementado también algunas flexibilizaciones como la certificación por grupos, por sistemas participativos de garantía y otras formas de garantía colectivas en las que la pertenencia a un grupo organizado es indispensable. En este sentido es importante señalar la necesidad de articular diversas formas de políticas públicas para facilitar la transición agroecológica y los procesos de control, además de la comercialización.

**Gráfico 3**  
**Evolución de los montos anuales de compras de productos agroecológicos y orgánicos por la Conab en el marco del PAA y porcentaje de estos montos en relación a las compras anuales totales de la Conab (2007-2012)**



Fuente: datos de investigación proporcionados por la Conab en Sambuichi et al. (2014).

Los impactos del PAA sobre los ingresos de los productores, como para cualquier otra forma de EP o CC, requieren un análisis muy riguroso y con certeza dependen de contextos locales, del tipo de productos, de los arreglos institucionales, etc. Sin embargo, en los estudios de caso de Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade (2014) parece haber evidencia de un incremento de la parte de los ingresos familiares provenientes de la agricultura, y, según SPAROVEK et al. (2007, en Moruzzi

Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014), el programa habría propiciado un incremento del valor agregado de la producción percibido por los productores.

La lista de los productos adquiridos en el marco del PAA tiene más de 3 mil ítems. Los más presentes son la leche y productos lácteos (28%), hortalizas (16%) y frutas (12%)<sup>50</sup>. Al cumplir 10 años, en 2013, se habían comprado más de 4 millones de toneladas de alimentos de la agricultura familiar a aproximadamente 388 mil agricultores familiares (promedio de 150 mil por año desde el 2006), localizados sobretodo en el Noreste del país (44% de los productores) y el Sur y Sureste (24% y 20% respectivamente). La inversión a nivel nacional en 10 años alcanzó casi los 2 billones de USD<sup>51</sup> (PAA, 2013) y la cobertura en el 2013 abarcaba a 70% de los municipios<sup>52</sup>.

Ahora bien, en la literatura revisada se han encontrado algunos desafíos pendientes señalados respecto a la implementación del PAA:

- Reconocimiento y valorización de la producción de alimentos orgánicos y productos de la diversidad brasileña (Teixeira, 2012).
- Fortalecimiento de las redes locales y de los circuitos cortos de comercialización (Teixeira, 2012).
- Aumentar la participación de los pueblos originarios y demás comunidades tradicionales y mujeres en el programa (Teixeira, 2012). La inclusión de grupos específicos como los asentados de la reforma agraria (MST), grupos indígenas, *quilombolas*<sup>53</sup>, recolectores de babaçu<sup>54</sup> y coco, etc., es aún limitada por su frágil estructura organizacional. En muchos casos las faltas de información y de acceso a las instituciones públicas (expresión de las inequidades sociales que aún prevalecen en la sociedad brasileña) impiden que los productores de estos grupos puedan beneficiarse del PAA (Grisa y Job Schmitt, 2013).
- Poca sinergia del PAA con otros programas destinados a sustentar a la agricultura familiar, especialmente aquellos de créditos y asistencia técnica (PRONAF). Existe una “cierta cacofonía en términos de acciones para el desarrollo de la agricultura familiar” (Moruzzi Marques, Freitas Le Moal y Freire De Andrade, 2014).

En Sambuichi et al. (2014), se revisaron 29 estudios de distinta naturaleza sobre el PAA (artículos, libros, capítulos de libros, etc.). El cuadro 11 recapitula las principales contribuciones y dificultades del PAA en relación a la sostenibilidad de la agricultura familiar, encontradas por los autores en la literatura revisada. Estos resultados son coherentes con los análisis avanzados aquí.

El PAA está focalizado en la agricultura familiar brasileña pero todavía enfrenta desafíos en vincular a los productores históricamente más marginalizados dentro del propio grupo de la agricultura familiar. En otros países de la región, el primer desafío es incluir a la agricultura familiar dentro de los programas de CPA frente a los proveedores de la agroindustria o las fincas de gran tamaño. Las restricciones son diversas en ese sentido. Si bien el número de beneficiarios va en aumento (mejora de la cobertura de los programas sociales de alimentación), y el mercado de CPA se consolida, quedan grandes desafíos por vencer para consolidar la participación de la agricultura familiar como proveedora. El análisis de algunos casos de programas de alimentación

<sup>50</sup> Después vienen arroz, frijoles, harina de yuca, nueces, cereales, granos, carnes, pescados, huevos, jugos y pulpas de fruta, etc.

<sup>51</sup> 5,3 billones de Reales.

<sup>52</sup> 3.915 de 5.570 municipios en 2013 (PAA, 2013 y Wikipedia: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Munic%C3%ADpios\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Munic%C3%ADpios_do_Brasil)).

<sup>53</sup> Designación de los grupos de descendientes de esclavos que huyendo de la esclavitud en la producción de caña de azúcar, formaron comunidades que sobreviven hasta la fecha. Más de 2 mil comunidades *quilombolas* siguen repartidas en el territorio brasileño y mantienen una lucha activa por sus derechos de acceso a la tierra consagrados en la Constitución de 1988. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Quilombolas>.

<sup>54</sup> *Orbignya phalerata*, palma con semillas oleaginosas comestibles utilizadas para la fabricación de aceite. También las hojas tienen usos artesanales. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Baba%C3%A7u>.

escolar (PAE) permite ahondar en la reflexión sobre los obstáculos que hay que superar para poder aprovechar plenamente las oportunidades que las CPA ofrecen a la agricultura familiar.

**Cuadro 12**  
**Beneficios y dificultades más frecuentemente observados en orden decreciente en las investigaciones realizadas sobre el PAA y sobre la modalidad PAA-DS en particular**  
*(En porcentaje sobre el total de textos revisados)*

Beneficios	Total (%)	PAA-DS (%)
Diversificación de la producción	72	100
Mejora de la calidad de los alimentos	52	40
Fortalecimiento de las organizaciones de productores	52	70
Aumento de ingresos	52	20
Aumento volumen producción	48	50
Aumento precios	41	40
Aumento comercialización	41	30
Aumento inversiones	38	60
Fortalecimiento de la agricultura orgánica o agroecológica	38	40
Alimentos llegan directamente a los consumidores y/o eliminación de intermediarios	31	50
Estímulo a la agro-industrialización	31	40
Garantía de venta	28	50
Estímulo del autoconsumo	24	60
Preservación de hábitos y culturas regionales	21	40
Dinamización de la economía local	21	30
<b>Dificultades</b>		
Atrasos y discontinuidad en los pagos	52	40
Falta de estructura de transporte, almacenamiento y beneficiado	41	10
Bajo límite de compra por productor	38	50
Dificultad de adecuación de la legislación sanitaria	31	20
Dificultad en el llenado de los formularios y la documentación	28	20
Falta de control social	28	0
Poca divulgación del programa	28	0
Falta de conocimiento del funcionamiento del programa por parte de productores y beneficiarios	24	20
Falta de asistencia técnica	21	10

Fuente: Sambuichi et al. (2014).

Nota: Total de estudios observados (N = 29) y estudios que tratan exclusivamente de la modalidad de donación simultánea PAA-DS (N = 10).

## 2. Los Programas de Alimentación Escolar (PAE): piedra angular de las CPA en América Latina

La alimentación escolar se ha convertido en una de las bases de los programas de compras públicas de alimentos, puesto que los niños son un grupo objetivo prioritario en las políticas de seguridad alimentaria. A través del análisis de los Programas de Alimentación Escolar (PAE), que distribuyen alimentos a millones de niños alrededor de 200 días al año, se puede tener un panorama de las compras públicas de alimentos y de sus potenciales vínculos con la agricultura familiar. Efectivamente, casi todos los países del mundo buscan alimentar a sus estudiantes. Según el PMA (2013a), sobre una muestra de 169 países, se estima que al menos 368 millones de niños son alimentados diariamente cuando asisten a la escuela. Esto representaría, con estimaciones del costo per cápita de la alimentación escolar, una inversión anual de entre 47 y 75 billones de USD, de la cual la mayor parte proviene de los presupuestos gubernamentales. Los programas más extensos se

encuentran en India (114 millones de niños), Brasil (47 millones), Estados Unidos (45 millones) y China (26 millones) y al menos 43 países asisten a más de un millón de niños a través de sus PAE<sup>55</sup>. América Latina y el Caribe es la segunda región con el mayor número de beneficiarios (después del sur de Asia) (*Ibid.*) (diagrama 18).

**Recuadro 14**  
**El Programa de Alimentación Escolar en la India: 114 millones de niños atendidos, el más extenso en el mundo**

India tiene una larga tradición de PAE que data de comienzos del siglo XX. En 1995, el gobierno lanzó el programa de almuerzos escolares “Mid Day Meals Scheme” (MDM)<sup>a</sup> que funciona a través de la Corporación de Alimentos de la India (*Food Corporation of India*, FCI) para alimentar a unos 114 millones de niños y niñas todos los días, haciendo del MDM el programa de alimentación escolar más extenso en el mundo<sup>b</sup>.

El programa funciona bajo dos modalidades: una centralizada (utilizada sobretudo en las zonas urbanas y peri-urbanas) en la que los almuerzos se preparan en una cocina central y se distribuyen preparados a las escuelas, y un modelo descentralizado (preponderante en las áreas rurales), en el que los almuerzos se preparan en la propia escuela. A través de la FCI, el gobierno compra y distribuye granos básicos (trigo y arroz) a los estados, bloques y escuelas. Los granos solo pueden ser adquiridos a través de estos circuitos centralizados de distribución estatal. (Espejo, Burbano y Galliano, s.f) El resto de productos se compran localmente (frutas y vegetales frescos). Los procedimientos de compra correspondientes se establecen al nivel estatal. El Departamento de Educación Escolar y Alfabetización tiene la responsabilidad general del programa, en tanto que un comité nacional directivo le da seguimiento. Al nivel estatal, distrital y local también existen comités análogos. Al nivel escolar, el programa es gestionado por el comité educativo del pueblo, el comité de gestión y desarrollo escolar o, en algunas instancias, por algunas ONG (PMA, 2013a).

A pesar de que los alimentos deben ser producidos a nivel nacional, no existe una normativa que regule o siquiera recomiende su proveniencia de la agricultura familiar. No se ha podido encontrar información sobre el aprovisionamiento del MDM en términos de proveedores.

Hay investigaciones que enfatizan la importancia del programa para la asistencia y el desempeño escolar, y particularmente para la escolarización de las niñas<sup>c</sup>. Respecto a la equidad social entre castas, uno de los objetivos del programa (se espera que al compartir comida los niños dejen de discriminarse entre sí)<sup>d</sup>, la información es contradictoria. Las críticas del MDM se han hecho sobre todo hacia la falta de infraestructura, la baja calidad de los alimentos (ha habido varios casos de intoxicación y accidentes vinculados a las cocinas escolares) y los escándalos de corrupción y robo de alimentos.

En septiembre del 2014, el director de la FAO (Graziano da Silva) discutió sobre el tema de los vínculos entre los PAE y la agricultura familiar con el Primer Ministro de la India (Neranda Modi), presentando la experiencia brasileña como un ejemplo que podría ser interesante para la India<sup>e</sup>.

Para un país tan grande y tan densamente poblado como la India, la implementación de un PAE es con certeza una misión titánica y la cobertura de 84% de la población escolar es con seguridad un gran logro.

Sin embargo, el enfoque centralizado de adquisición de granos no parece ser favorable para las compras a la agricultura familiar. Las pocas experiencias sistematizadas de compras a nivel local (provincia de Kerala) involucran a un gran número de intermediarios y no se han desarrollado en el marco de dispositivos institucionalizados que favorezcan la estabilidad de las relaciones. A pesar de esfuerzos hacia la descentralización, la concentración *de facto* en el abastecimiento también ocurre en el Sistema de Distribución Pública de alimentos (PDS) de la India. Olivier de Schutter (2014), resalta sin embargo que la política de seguridad alimentaria de 2013 (*National Food Security Act* n°20 de 2013) se orienta hacia una mayor descentralización e inclusión de los productores familiares en las redes de abastecimiento, sentando las bases para un mejor equilibrio entre regiones del país y el desarrollo rural.

Fuente: Elaborado por los autores en base a PMA (2013a).

<sup>a</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Midday\\_Meal\\_Scheme](http://en.wikipedia.org/wiki/Midday_Meal_Scheme).

<sup>b</sup> Las cifras varían de 113 millones a 140 millones según las Fuentes. Aquí se presentan las cifras del PMA para el año 2011.

<sup>c</sup> [http://mdm.nic.in/Files/OrderCirculars/Findings\\_of\\_Research\\_studies.pdf](http://mdm.nic.in/Files/OrderCirculars/Findings_of_Research_studies.pdf).

<sup>d</sup> <http://www.akshayapatra.org/indias-mid-day-meal-scheme>.

<sup>e</sup> <http://www.fao.org/asiapacific/news/detail-events/en/c/243134/>.

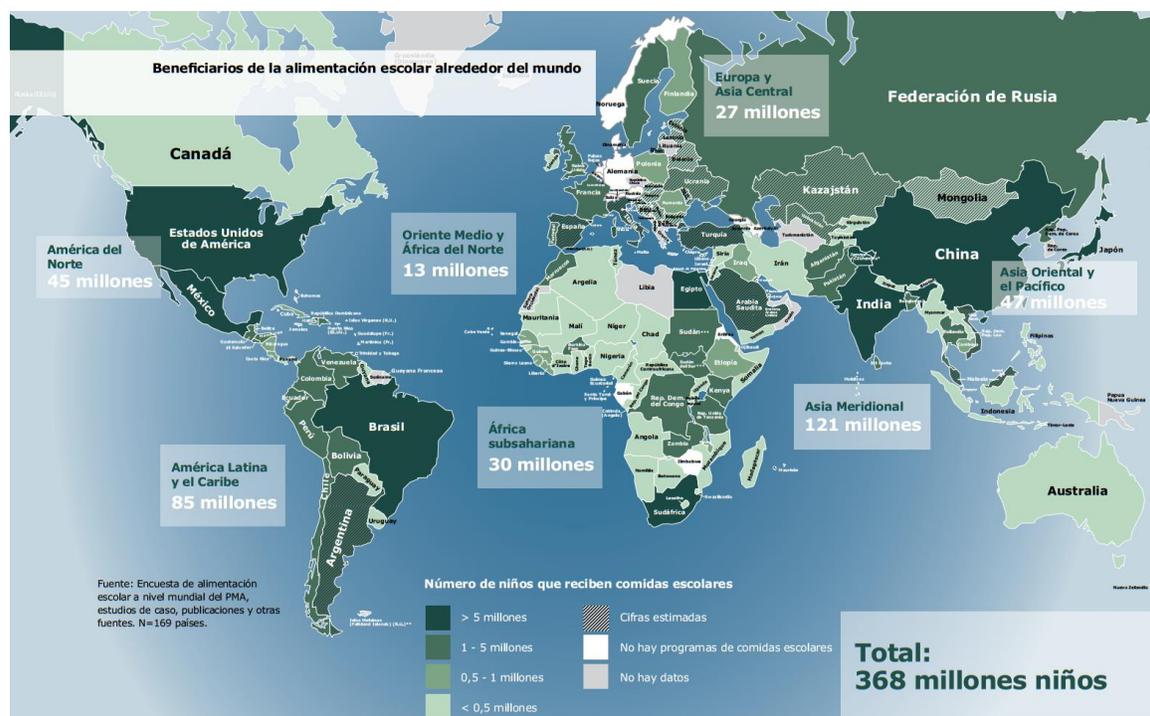
<sup>55</sup> El número global de estudiantes que recibe alimentación escolar incluye a los que son asistidos mediante programas apoyados por el PMA.

En América Latina y el Caribe, más de 14 países han implementado PAE hasta la fecha según la coordinadora del “Proyecto de fortalecimiento de los programas de alimentación escolar en América Latina y el Caribe”, Najla Veloso<sup>56</sup> (ver lista no exhaustiva en el cuadro A4). La región tiene bastante experiencia acumulada y el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) de Brasil ha sido pionero en el sub-continente. La FAO y el Gobierno de Brasil han desarrollado, de manera conjunta con los gobiernos nacionales, el *Proyecto Fortalecimiento de Programas de Alimentación Escolar en el marco de la Iniciativa ALC Sin Hambre 2025 – GCP/RLA/180/BRA*, que en 2013 operaba en once países de la región (Antigua y Barbuda, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana). América Latina y el Caribe han avanzado considerablemente en la priorización de políticas sociales y de seguridad alimentaria, entre las cuales la incorporación del enfoque de alimentación escolar ha sido prioritaria. Se puede decir que “actualmente las compras directas de los pequeños productores son una prioridad para prácticamente todos los países” (FAO, 2013).

En el marco del mencionado proyecto, la FAO ha publicado un estudio comparativo de los PAE de 8 países de la región (Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú) (*Ibid.*). Estos datos permiten tener un panorama general y comparativo sobre las relaciones entre los programas de seguridad alimentaria y nutricional y la inclusión de la agricultura familiar en las compras públicas de alimentos (cuadro 12). En los 8 países, la demanda potencial alcanza a más de 18,5 millones de estudiantes que consumen productos tan variados como granos, carnes, tubérculos, frutas y hortalizas, productos lácteos y productos semi-elaborados como panes y galletas, casi todos los días del año.

### Diagrama 18

**Beneficiarios de la alimentación escolar alrededor del mundo (número de niños y niñas que reciben alimentos en la escuela): mercado potencial para la agricultura familiar**



Fuente: PMA (2013a).

<sup>56</sup> <http://reliefweb.int/report/world/experiencia-de-fortalecimiento-de-programas-de-alimentaci-n-escolar-es-presentada>.

**Cuadro 13**  
**Principales características de los PAE en 8 países latinoamericanos y vínculos con la agricultura familiar**

	Gestión de las compras	Modalidades	Cobertura <sup>a</sup>	Requisitos	Oportunidad de vinculación de la AF en las compras públicas
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Descentralizado a nivel de los municipios.	Alimentación Complementaria Escolar (ACE)	Focalizada 87%	Deben contar obligatoriamente con el registro único sanitario nacional de alimentos y bebidas, emitido por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).	Se priorizan las contrataciones de bienes a nivel nacional, se otorgan márgenes de preferencia a los productos y productores nacionales y un margen adicional para MYPES, asociaciones de pequeños productores y OECA. Se establece que para la contratación de los alimentos destinados a la alimentación escolar y programas de nutrición, independientemente del monto de contratación, se deberá prever que los productos sean elaborados con materias primas de producción nacional.
Colombia	Descentralizado a nivel de los operadores	Programa de Alimentación Escolar (PAE)	Focalizada ND	Lineamientos técnicos del ICBF <sup>b</sup> : alimentos de buena calidad al mejor precio posible. El operador deberá priorizar la compra de alimentos producidos regionalmente o los suministrados por cooperativas.	El ICBF a través de la adenda N° 2, modifica el pliego de condiciones obligando a los oferentes a especificar para cada zona el porcentaje de compras locales que realizaría con el objeto de proveerse de productos de la minuta a partir de la producción, distribución o comercialización local, que suministren productos necesarios para la preparación de las raciones alimentarias. Se priorizan a organizaciones de base comunitaria o de asociación juvenil, particularmente las provenientes de productores apoyados por otras intervenciones públicas, del sector de la inclusión social, etc.
El Salvador	Centralizado a nivel del PMA	Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE)	Universal 95%	Requisitos de calidad y precio del PMA	La reforma de 2011 del Art. 39-c favorece las compras a las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales (de preferencia del lugar donde se haga la contratación), indicando que se puede adquirir o contratar de ellas al menos lo correspondiente a un 12 % del presupuesto anual destinado para adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, siempre que estas garanticen la calidad de los mismos. Las asociaciones y cooperativas de los productores agropecuarios califican como micro, pequeñas y medianas empresas.
Guatemala	Descentralizado a nivel de la OPF <sup>c</sup> de cada centro	Programa de Alimentación Escolar (PAE)	Universal 85%	Contar con número de identificación tributaria (NIT) para poder extender factura contable	Las OPF actúan como compradores locales de la alimentación escolar y realizan gestión para complementar los recursos necesarios para la preparación y distribución de los alimentos. Este tipo de gestión descentralizada representa una gran ventaja para el país, ya que permite que cada establecimiento educativo decida en dónde y a quién comprar la alimentación escolar, siempre que el proveedor extienda factura contable. Esto se convierte en una oportunidad para la vinculación con la compra directa de la AF.
Honduras	PME: centralizado, a nivel del PMA. Vaso de Leche: descentralizado a nivel de los municipios	Programa de Merienda Escolar (PME)	Universal 90%	PME: requisito de calidad y precio del PMA. Vaso de Leche: el proveedor debe ser certificado por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA)	No hay ninguna excepción dentro de la LCE que exonere a los pequeños productores o MIPYMES de estos procesos.
Nicaragua	Centralizado a nivel del Ministerio de Educación	Programa Integral de Nutrición Escolar (PINE)	Universal 100%	Licitación pública, permite la participación de cualquier persona natural o jurídica, según las normas vigentes de la Ley 737	No existe algún tipo de ley especial que posibilite la participación de agricultores familiares, exonerándolos de estos requisitos.
Paraguay	Centralizado en la capital a través de MEC. Descentralizado en los departamentos (gobiernos departamentales).	Complemento Nutricional Merienda Escolar (Vaso de Leche)	Universal 60%	Establecidos en el pliego de bases y condiciones de la licitación	La compra a los agricultores familiares sin la obligatoriedad de la licitación pública solo es posible en casos excepcionales, por ejemplo una declaración de emergencia por ley o decreto. Sin embargo, esto tampoco significa eximir de requisitos de formalización de los proveedores, lo que no se realiza es la licitación pública y por tanto se flexibilizan los procedimientos.
Perú	Desconcentrada a través de los comités de compra	Programa de Alimentación Escolar Qali Warma	Universal ND	Establecidos en el manual de compras, bases y especificaciones técnicas aprobadas por el Programa	El PNAE Qali Warma está exonerado de comprar a través de los procesos establecidos a la normativa de contrataciones del Estado. Esta exoneración se sustenta en el modelo de cogestión que establece que las compras para la prestación de la atención alimentaria se realizan de manera desconcentrada a través de los comités de compra. El manual de compras establece las reglas del juego para la compra y considera dentro de ellas que se dará puntaje adicional a proveedores que demuestren la participación de pequeños agricultores.

Fuente: compilación en base a diversas tablas de FAO (2013).

<sup>a</sup> Los porcentajes están calculados en función de los establecimientos escolares públicos cubiertos.

<sup>b</sup> Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

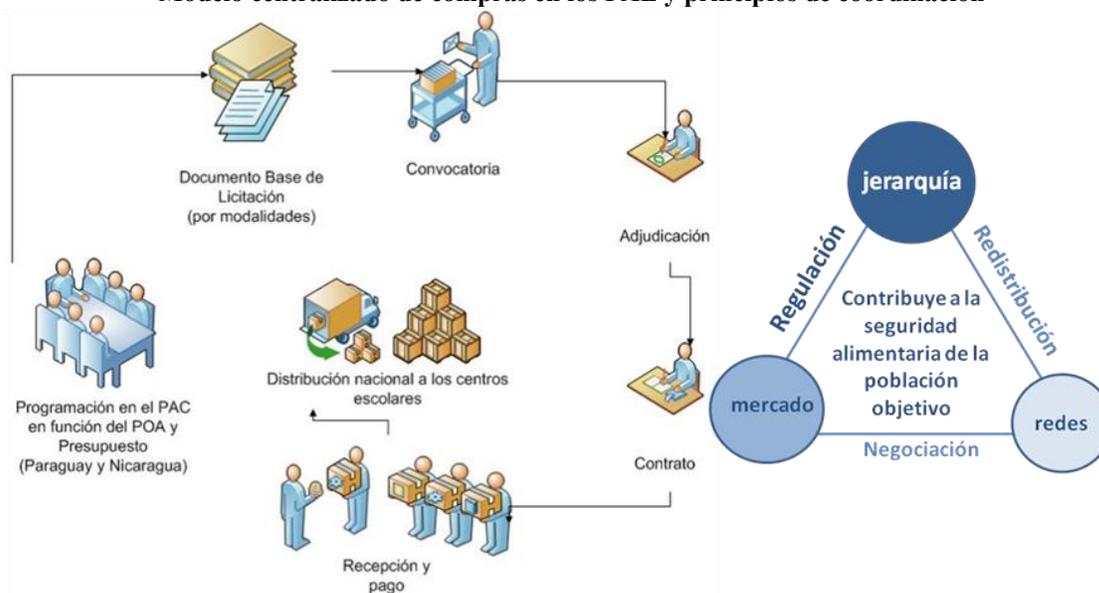
<sup>c</sup> Organizaciones de padres de familia.

AF: agricultura familiar.

Respecto a la forma en la que se ejecutan estos programas, se pueden destacar tres modelos generales (aunque hay variaciones por países): un modelo de compras centralizadas (Nicaragua y Paraguay), un modelo de compras descentralizadas (Bolivia, Colombia, Guatemala y Perú), y un modelo de compras centralizadas a través del PMA (El Salvador, Honduras) (*Ibid.*).

El modelo de compras centralizadas (diagrama 19) corresponde a procesos de licitación o contratación pública lanzados por los órganos ejecutores de los PAE generalmente desde sus sedes en las capitales. Los alimentos son almacenados y posteriormente distribuidos a los territorios. En este modelo es preponderante una jerarquía central y, aunque esta afirmación ameritaría un análisis concreto de experiencias, se puede imaginar que el mercado sea también más importante en el modelo de compras centralizadas ya que en las licitaciones públicas el precio suele ser un criterio muy importante. En el caso paraguayo sin embargo, el Decreto Presidencial No 1056/13 (diciembre del 2013) establece criterios que facilitan los procesos para las compras de la agricultura familiar (*Ibid.*).

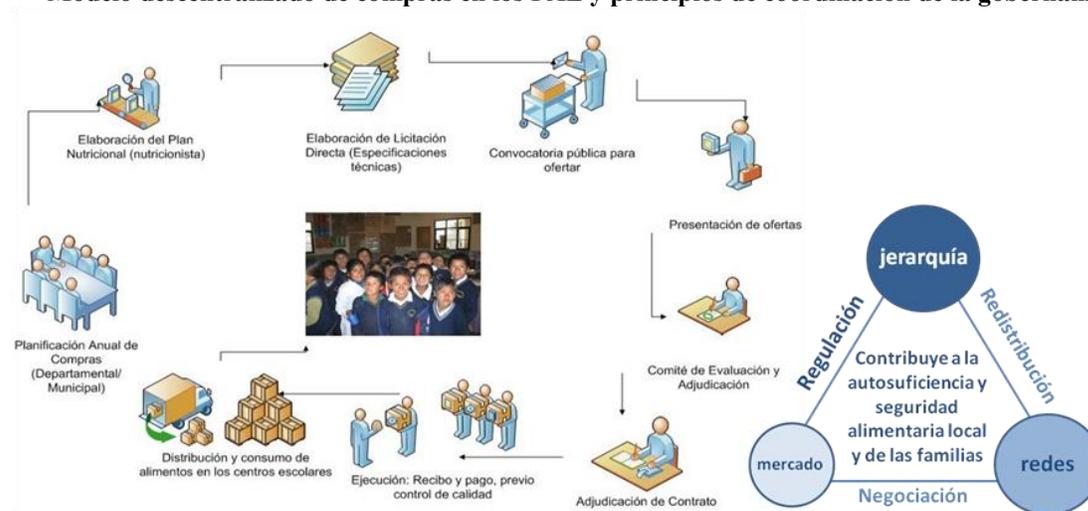
**Diagrama 19**  
**Modelo centralizado de compras en los PAE y principios de coordinación**



Fuente: Elaborado por los autores en base a FAO (2013).

En el modelo de compras descentralizadas (diagrama 20), las compras se hacen a nivel departamental, municipal o de los centros escolares, respondiendo a lógicas de descentralización o desconcentración (Bolivia y Colombia). En el caso peruano, los fondos son transferidos a comités de compras para realizar las compras a nivel local. Estos comités, una vez reconocidos por el PAE *Qali Warma*, tienen la capacidad jurídica para realizar la adquisición de raciones preparadas y canastas de productos perecederos y no perecederos. En Guatemala, las transferencias se hacen a las organizaciones de padres de familia (OPF), quienes son los encargados de hacer las compras en sus respectivos centros escolares (*Ibid.*). La coordinación de la gobernanza sigue siendo por jerarquía, aunque esta sea una jerarquía descentralizada. El carácter territorial o local, sin embargo, abre puertas para una mayor coordinación por redes y articulación con actores locales, como en el caso analizado del PAA con donación simultánea (DS-PAA).

**Diagrama 20**  
**Modelo descentralizado de compras en los PAE y principios de coordinación de la gobernanza**



Fuente: Elaborado por los autores en base a FAO (2013).

Finalmente, el tercer modelo observado en los países del estudio de la FAO es el modelo centralizado a través de un convenio con el PMA. En Centroamérica, al igual que en el resto de América Latina, el PMA ha jugado un papel preponderante en la configuración de los PAE. En El Salvador y Honduras, el Estado ha firmado convenios de cooperación técnica y financiera con el PMA (el gobierno proporciona los fondos al PMA, quien se hace cargo de la compra y distribución de la alimentación escolar). Estos programas se han articulado en algunos casos concretos con cooperativas que participan del Proyecto Compras para el Progreso (P4P, por sus siglas en inglés) (sobre todo para compra de maíz y frijol). Los procesos de licitación en estos casos siguen la normativa de las Naciones Unidas (*Ibid.*). La gobernanza en estos casos se da por delegación más que por co-producción, a pesar de que los fondos sean públicos. El principio de coordinación preponderante sigue siendo la jerarquía, pero las redes y el mercado también tienen importancia, siendo esta variable según los modelos que se puedan aplicar (redes entre el gobierno y el PMA, entre distintos programas del PMA y el mercado por las normativas de licitación).

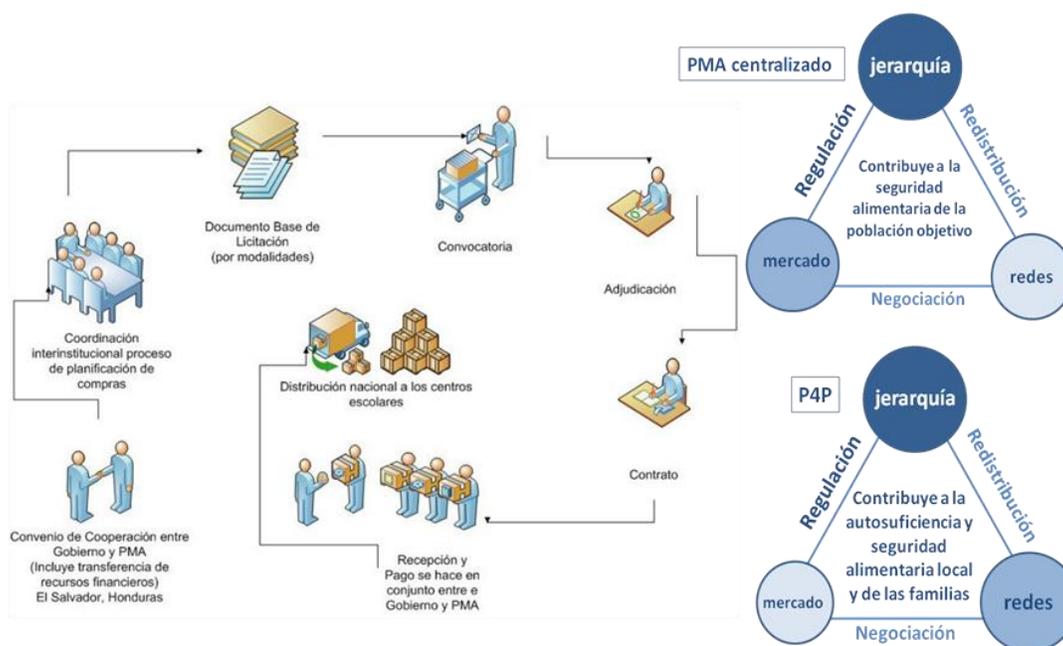
En cualquiera de los tres modelos, las compras se realizan a través de procesos de licitaciones públicas reguladas por las leyes de la materia. La excepción es Guatemala, en donde se hacen transferencias de fondos a la OPF y se realizan compras locales. Sin entrar en detalles, se puede constatar que en los PAE de América Latina y el Caribe hay una gran diversidad en las formas de operación (centralizada, descentralizada) y de gobernanza (articulaciones con los padres de familias, los gobiernos locales, instituciones multilaterales, etc.) y es importante resaltar la importancia de la intersectorialidad en la implementación de estos programas.

Como se ha mostrado en el cuadro 13, de los 8 países, solamente 3 (Bolivia, Paraguay y Perú) tienen estipulaciones específicas y trámites facilitados para las adquisiciones de la agricultura familiar. Sobre los vínculos entre los PAE y la agricultura familiar, el informe de la FAO (2013) presenta una serie de conclusiones muy ilustrativas de los desafíos pendientes:

- Aún existen pocos mecanismos concretos para incluir a la agricultura familiar en las compras públicas de alimentos. Hace falta una agenda común entre los sectores e instituciones involucrados y no se cuentan con políticas o estrategias específicas que posibiliten y fortalezcan esta vinculación.

- Sería importante promover cambios en la canasta de alimentos de los PAE que actualmente suministran básicamente alimentos secos o procesados, para que se incorporen alimentos frescos, producidos localmente y preferiblemente provenientes de la agricultura familiar.
- La falta de marcos o normativas que establezcan la tipología y criterios de identificación claros del agricultor familiar, de un sistema de registro nacional de estos actores, y la falta de censos agropecuarios actualizados dificultan la identificación correcta de la agricultura familiar y su consecuente inserción en las políticas públicas dirigidas a este sector.
- Los mecanismos y niveles de exigencias de las leyes de contrataciones son bastante complejos e imponen serios obstáculos para los pequeños productores y sus organizaciones, aunque muchos tengan una gran potencialidad para abastecer a los PAE.
- A pesar de que todavía es bastante débil, en todos los países se cuenta con algún nivel de organización o asociatividad de los agricultores familiares que ya se podría aprovechar.
- Los pequeños productores todavía necesitan más apoyo para fortalecer sus capacidades institucionales, de producción y de comercialización para producir en calidad, cantidad y continuidad suficientes para suplir la demanda de la alimentación escolar y de otros programas alimentarios.

**Diagrama 21**  
**Modelo centralizado de compras a través del PMA y principios de coordinación**



Fuente: Elaborado por los autores en base a FAO (2013).

Frente a la voluntad declarada de vincular a la agricultura familiar con los mercados públicos de alimentos y en vista de los desafíos encontrados, cabe preguntarse cuál es el nivel de participación real de la agricultura familiar en las compras públicas de alimentos. En el documento de la FAO (2013), una de las constataciones es que de manera general, “*los proveedores de los PAE han sido las grandes y medianas empresas de alimentos*”. A pesar de que en algunos países existan leyes de contrataciones que faciliten las compras a la agricultura familiar y que existan experiencias exitosas en

ese sentido, muchas veces la vinculación no se da en la práctica por las dificultades burocráticas, organizativas, fiscales y de voluntad de las instituciones compradoras.

En Guatemala, por ejemplo, donde las compras se hacen a nivel local sin tener que pasar por una licitación pública (compras en mercados, supermercados y tiendas locales), generalmente no se compra directamente a los agricultores familiares, ya que solamente algunos proveedores se encuentran organizados en cooperativas y asociaciones, extienden factura y pueden proveer el alimento en la calidad y cantidad requerida (*Ibid.*).

En los países andinos la realidad es similar. En un estudio publicado por Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) en el 2014 (Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014), se encuentra que la participación de la agricultura familiar y las micro y pequeñas empresas (MYPEs) sigue siendo muy restringida: en el Perú la participación de las MYPEs alcanzó solo el 11% de las CPA el 2012, en Ecuador la cifra cae hasta un alarmante 0,98% (entre 2008 y 2011) y en Bolivia solo 14% del mercado del Desayuno Escolar es abastecido por pequeños productores (FAM, 2008 y CIOEC, 2008 en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014). En Bolivia, las Organizaciones Económicas Campesinas OECAs solo abarcan 3% de los contratos y 1,72% de los montos asignados para el desayuno escolar pese a su priorización (Elías, Valdivia y Romero en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014). Otro resultado significativo de este estudio es la gran concentración del gasto público en alimentos en las ciudades grandes. La participación de los agricultores familiares y sus organizaciones es menor en las ciudades grandes que en los municipios o territorios rurales (frente a los proveedores de la agroindustria). Este es por tanto un desafío significativo que requiere estrategias específicas para vincular a los productores que están a proximidad de los centros urbanos con los mercados de CPA.

Respecto al caso boliviano, Mercado (en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014) hace notar que la normativa permite el acceso de los pequeños productores al mercado de CPA, pero no asegura su participación, ni garantiza su permanencia. La autora resalta que las dificultades burocráticas y las tardanzas en los pagos, a pesar del acceso, generan una situación en la que los agricultores familiares están “*adversamente incorporados al mercado*” (Mitchell et al., 2011 en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014). La preferencia normativa dada a los agricultores familiares y sus organizaciones no es obligatoria (vinculante).

Frente a estos desafíos, presentamos aquí dos elementos encontrados en la literatura que se constituyen en formas de contrarrestar estas dificultades: la consolidación de organizaciones de productores, y la voluntad política y el manejo a nivel local de los recursos de las compras públicas de alimentos.

- La consolidación de las organizaciones de productores es un paso clave para la mejora de la participación de los agricultores familiares en las compras públicas de alimentos. La asociatividad les permite a los productores enfrentar mejor los requisitos burocráticos y proponer mayores volúmenes con mejor continuidad. Son varias las experiencias que ilustran las ventajas de la asociatividad para acceder a los PAE. En Bolivia se pueden citar los ejemplos de la Organización Económica Campesina (OECA) UNABENI, que distribuye bananas y naranjas orgánicas al programa de Alimentación Escolar Complementaria en seis municipios de gran tamaño (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Viacha, El Alto y Oruro). UNABENI tiene experiencia en licitaciones públicas<sup>57</sup> y diversas certificaciones (sanitarias y ecológicas) y se ha convertido en una de las diez mayores empresas proveedoras del programa (Thellaeche, Mercado y Körner, en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014). También están los ejemplos de FEPAMPA (producción artesanal de pan para un municipio) (*Ibid.*) y de

<sup>57</sup> Dado que las licitaciones suelen dificultar mucho el acceso de la agricultura familiar al mercado de las CPA, esto a veces incluso significa que las organizaciones de productores tengan que adquirir estatutos propios a otros actores privados. UNABENI que se ha visto obligada a crear una empresa S.R.L. para facilitar su participación en las licitaciones.

ANPRAOBOL (asociación nacional conformada por 17 OECA que producen miel) (FAO, 2013; Elías Argandoña, Jiménez y Baudoin Farah, 2013). En El Salvador, otro ejemplo interesante es la cooperativa Las Bromas. La cooperativa está conformada sobre todo por mujeres que producen distintos tipos de hortalizas, frutas, granos básicos y panes. Tienen un fondo rotativo de micro-créditos para financiar sus actividades y una “micro agro tienda” que abastece de insumos básicos a la comunidad y la zona. Dentro del marco del *Proyecto Fortalecimiento de Programas de Alimentación Escolar* en el marco de la *Iniciativa ALC Sin Hambre 2025* y con apoyo de la FAO, la cooperativa comenzó a entregar sus productos a las escuelas locales en 2014 (PROCASUR, 2012).

- “*Depende de pocos el funcionamiento de un mercado que favorece a muchos*”<sup>58</sup>: *Voluntad política y descentralización*. En muchos casos, la normativa es suficientemente flexible para que los gobiernos locales, sobre todo si son autónomos, puedan instituir procesos diferenciados o preferenciales para la compra de productos de la agricultura familiar (aunque por lo general no lo hagan). Los modelos de gestión descentralizada para la alimentación escolar tienen elementos que pueden acercar a una mayor participación de los agricultores familiares en la provisión de alimentos (FAO, 2013) si se tiene suficiente voluntad (en el caso generalizado en el que no hay obligatoriedad de incluir a la agricultura familiar en las CPA). En el estudio comparativo de la FAO en los 8 países mencionados, se muestra que la compra a los pequeños productores a través de la contratación directa y la contratación menor son más adecuadas a la capacidad financiera y de producción de estos actores (*Ibid.*).

Por ejemplo, en 2008, el Gobierno Regional de Piura (Perú) aprobó una ordenanza regional mediante la cual se obliga a los gobiernos locales a realizar compras del Programa del Vaso de Leche (PVL) a productores locales. En cumplimiento de esa normativa, en el municipio de Chalaco, la provisión de leche fresca para el PVL fue adjudicada a la única organización de productores ganaderos, después de un proceso de capacitación y asistencia técnica que empezó por un proyecto piloto (Venero Farfán en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014).

En Tambaú (São Paulo, Brasil), la alimentación escolar se maneja a nivel del municipio. El proceso de inserción de los agricultores locales familiares comenzó en 2005 por iniciativa de la Secretaría de Educación de Tambaú y con aprobación de la Conab para las compras en el marco del PAA. Se creó la Asociación de Productores de Tambaú (26 miembros) para la provisión de leche, verduras, fruta y otros productos a escuelas, hospitales y entidades asistenciales. La elaboración de los menús pasó por una transición en un esfuerzo de poder adaptarse a las posibilidades de oferta de los agricultores familiares y se creó el Servicio de Inspección Municipal (SIM) para poder hacer los controles sanitarios necesarios (especialmente por la entrega de leche fresca). En 2010 la asociación contaba ya con 64 miembros y una lista de espera, debida según Walter y Semíramis Martins Álvarez (2012) en su sistematización del caso, a la garantía de venta y los mejores precios en el caso de la leche y las naranjas.

Sobre estas experiencias revisadas a nivel latinoamericano podemos resaltar los siguientes elementos de reflexión:

- La *buena voluntad de los funcionarios públicos* es mencionada frecuentemente en la literatura como uno de los elementos clave para inserir a la agricultura familiar en los circuitos de abastecimiento de las CPA. Esto denota la falta de protección institucional de los pequeños productores en su acceso a los mercados públicos de alimentos.

<sup>58</sup> Productor en Thellaeche, Mercado y Körner, en Prudencio Børth y Elías Argandoña, 2014.

- La *descentralización y las compras directas locales* y la innovación administrativa que permite adaptaciones son favorables para la inserción de los pequeños productores en las CPA.
- Es importante considerar las *estructuras económicas y sociales locales* y las relaciones territoriales entre actores para diseñar herramientas adecuadas de diálogo y concertación (las condiciones no son las mismas en un *assentamento* de trabajadores rurales sin tierra que en una comunidad indígena del Altiplano o un grupo de productores peri-urbanos, etc.).
- La consolidación de las *capacidades organizativas* es clave para la sostenibilidad de los emprendimientos y la calidad, cantidad y continuidad de la oferta.
- Es necesario *vincular a los distintos actores involucrados desde la producción hasta el consumo* para nivelar expectativas e identificar las posibilidades de oferta y los requerimientos de la demanda.

Sin mayores esfuerzos para crear marcos institucionales que desde su diseño involucren necesariamente a los actores pequeños productores y que establezcan herramientas de diálogo y de apropiación, estos ejemplos seguirán estando a contracorriente y su sostenibilidad se verá siempre amenazada por una serie de factores internos y externos. En lo que se refiere a los principios de gobernanza, la jerarquía es preponderante por tratarse de un esquema en el que el poder comprador es el Estado (dispone las reglas, negocia los precios, etc.). Sin embargo, el principio de coordinación por redes es aquí muy importante pues se establecen distintas presiones e influencias entre actores, así como redes de solidaridad y redistribución entre los productores, el Estado y los consumidores finales de los alimentos (niños escolarizados).

### 3. Algunos ejemplos de PAE en otras regiones del mundo

Fuera del continente latinoamericano, donde se están consolidando a nivel regional las experiencias en alimentación escolar, también hay muchos países en los que los Programas de Alimentación Escolar (PAE) se han convertido en una de las principales líneas de Compras Públicas de Alimentos (CPA) y de políticas de seguridad alimentaria. Los PAE también están ganando protagonismo entre los programas de alivio de la pobreza pues proporcionan suplementos alimentarios a las familias en situación de vulnerabilidad económica y fomentan la escolarización de los niños y niñas.

Sobre todo en los países industrializados, el esfuerzo se está haciendo en la calidad nutricional y ambiental de los productos adquiridos (compras sustentables y menús más sanos). En los Estados Unidos la ley "*Healthy, Hunger-Free Kids Act*" de 2010<sup>59</sup> impulsada por Michelle Obama, que se aplica a todos los programas de asistencia alimentaria (ver lista en el cuadro A5, en el Anexo 1), instituye regulaciones sobre los contenidos de los menús para que sean más saludables<sup>60</sup>. En la cumbre mundial de las Naciones Unidas de 2005, se recomendó la expansión de los PAE locales, recomendando el uso de alimentos producidos localmente cuando sea posible como una de las iniciativas de "rápido impacto" para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Espejo, Burbano y Galliano, s.f.). En la Unión Europea, existen ejemplos interesantes de ciudades que se han convertido en casos emblemáticos de abastecimiento local (recuadro 15).

<sup>59</sup> <http://www.fns.usda.gov/school-meals/healthy-hunger-free-kids-act>

<sup>60</sup> Límites en los niveles de sodio, grasas, azúcares y calorías, impone la disponibilidad de variedad de frutas y verduras, estipula que la leche debe ser desgrasada o con 1% de materia grasa y requiere que los granos utilizados sean integrales. <http://www.washingtonpost.com/blogs/answer-sheet/wp/2014/05/22/guess-how-many-memos-usda-sent-to-schools-about-healthy-school-lunches/>.

### Recuadro 15

#### La producción familiar orgánica en los servicios de catering en Italia

Desde 1999, los alimentos servidos en las escuelas romanas han vivido una “revolución cualitativa” gracias a la ley financiera 488 que impulsó la transición orgánica a nivel de los municipios (propuesta por el entonces alcalde de la ciudad, miembro del Partido Verde). Para poder abastecer a una ciudad tan grande, se dividió el abastecimiento en partes y se flexibilizaron las licitaciones. Se cambiaron los criterios de selección para incluir, más allá del precio, la calidad del servicio y de los alimentos, dando prioridad a los productos orgánicos y frescos. Desde el 2002, progresivamente, se han ido consolidando los requerimientos en términos de calidad y, para la fase de licitaciones 2013-2017 se han incluido entre los criterios, el carácter local de los productos, la prioridad al abastecimiento de cooperativas sociales, y la reutilización de las sobras de las escuelas. Los factores de cambio han sido la voluntad política, el enfoque incremental de la adaptación y la introducción de sistemas de monitoreo. Los desafíos pendientes son el volumen de abastecimiento (pues la oferta de productos orgánicos locales está llegando a un umbral y la demanda sigue creciendo) y la viabilidad económica de las compañías de catering.

No se trata en este caso de esquemas de venta directa sino intermediada por empresas de catering por lo que se requeriría un análisis de los efectos de esta política a nivel de los productores orgánicos en las periferias de Roma.

El ejemplo muestra, como en los casos vistos en América Latina, que frente a una legislación que no impone el abastecimiento local de la agricultura familiar, la voluntad política sigue siendo uno de los factores clave para el cambio.

En la ciudad de Ferrara, la promoción del consumo de productos orgánicos en las escuelas data de la década de los 90 (proyecto Comida-Hombre-Ambiente, *Cibo-Uomo-Ambiente* de 1994). Los dos desafíos identificados en el marco del proyecto son i) el vínculo con agricultura de calidad, respetuosa del medio ambiente y que preserve tradiciones y conocimientos locales y ii) asegurar el cumplimiento de los requerimientos municipales de calidad y sanidad dentro de las restricciones presupuestarias. La municipalidad realizó un análisis de factibilidad en el que se resaltaron una gran variedad de productos orgánicos disponibles que no suponían un incremento en el costo. Después de empezar con un proyecto piloto de 2 establecimientos pre-escolares, la modalidad se extendió a todos ellos. La municipalidad ha desarrollado dos formas distintas de aprovisionamiento. La primera consiste en comprar los productos directamente de los proveedores y preparar las comidas en las cocinas escolares (guarderías solamente). En la segunda forma, la comida es entregada preparada a las escuelas y se cocina en cocinas industriales centralizadas por una empresa de catering.

La sostenibilidad del emprendimiento en gran medida se debe al acercamiento con los productores durante el estudio de factibilidad que permitió tener un panorama claro de la oferta y definir requerimientos mínimos.

El contacto con los productores también ha sido crucial para la apropiación del proyecto por parte de los actores locales a pesar de los temores iniciales de los padres respecto sobre todo a los precios de los productos orgánicos.

Fuente: Elaborado por los autores en base a FOODLINKS (s.f.) y UNEP (2012).

En la ciudad sueca de Malmö también se han enfocado las compras para los PAE en los cultivos orgánicos, planteando como objetivo para el 2020 que la totalidad de los ingredientes de las comidas servidas en las escuelas sean orgánicos (FOODLINKS, s.f.). Y en Gran Bretaña, donde las compras públicas de alimentos se destinan en 58% a las cafeterías de escuelas y universidades (y 25% a hospitales y centros de cuidado) (Bonfield, s.f.), también se ha buscado abastecer prioritariamente a escuelas primarias y secundarias con productos certificados orgánicos y menos procesados, haciendo énfasis en la reducción de empaques, transporte y emisiones de carbono (Sambuichi et al., 2014). En julio de 2014, Gran Bretaña publicó un plan para las compras públicas (Bonfield, s.f.) en el que se hace énfasis en mejorar la comunicación y la transparencia en la cadena para que los requerimientos del sector público queden claros, en valorizar los esfuerzos ambientales de las compañías de catering, y mejorar la calidad de los alimentos y reducir los desperdicios<sup>61</sup>.

Si bien estas iniciativas son interesantes y sus impactos van más allá del enfoque ambiental por su dinamización de las economías locales, el énfasis se hace en el carácter orgánico y no en la naturaleza de los proveedores (habría que hacer un análisis más detallado de las formas de

<sup>61</sup> Al respecto, hay una campaña para mejorar la calidad de los alimentos servidos en los hospitales (frente a que la mayor parte de los pacientes no los consumen y las familias traen su propia comida para los pacientes): <http://www.foodlinkscommunity.net/foodlinks-good-examples/public-sector-food-procurement/fooflinks-better-hospital-food.html?L=0CachedThe> y en las escuelas: <http://www.foodlinkscommunity.net/foodlinks-good-examples/public-sector-food-procurement/foodlinks-school-food-matters.html?L=0CachedThe>.

aprovisionamiento, los criterios de selección y las relaciones con los productores a nivel local). En Escocia, sin embargo, el caso de East Ayrshire muestra una voluntad que va directamente a la vinculación de productores locales pequeños y medianos con los PAE (recuadro 16).

### **Recuadro 16** **Compras locales para las escuelas de Escocia**

El Consejo de East Ayrshire<sup>a</sup> es una mezcla de zonas rurales y urbanas en el suroeste de Escocia y tiene una población de 120 mil habitantes, cuyos promedios de pobreza y desempleo se encuentran por encima del nacional<sup>b</sup>. Desde el 2004, y empezando por un proyecto piloto en una única escuela, las autoridades de East Ayrshire han adaptado sus procedimientos de compra para a la vez cumplir con las normativas europeas y privilegiar la compra de productos locales, de estación y orgánicos. Para ello han reconfigurado los contratos de manera a que sean manejables por empresas pequeñas y medianas. Los procesos de licitación son manejados por un comité especializado local que provee información a los proveedores potenciales. Se priorizan los alimentos frescos, de estación y con la mayor proporción posible de ingredientes orgánicos manteniendo los precios dentro del rango promedio a nivel nacional. En el 2008, 40 escuelas primarias, 1 escuela secundaria y casi la totalidad de las guarderías estaban siendo abastecidas bajo esta modalidad. Una evaluación realizada por ADAS (consultora en temas agrícolas y ambientales) reconoció que el esquema aporta un abanico de beneficios como la reducción de daños ambientales, beneficios sociales para niños y padres, beneficios de salud y beneficios económicos a nivel local. El Consejo recibió la medalla de oro (*Gold Standard*) por la certificación externa de la *Soil Association* a través de su Sello de Catering Comida para la Vida (*Food for Life Catering Mark*)<sup>c</sup>.

En este caso el énfasis se ha hecho particularmente en la integración de las poblaciones locales como proveedores promocionando la compra de alimentos estacionales, frescos y locales.

El involucramiento de diversos actores a nivel local y la creación de espacios específicos de gestión e información son elementos claves para la sostenibilidad de las experiencias. Sin embargo, el tiempo invertido en el desarrollo de menús y recetas es considerable.

Estas iniciativas se muestran particularmente pertinentes en contextos en los que hay a la vez una población rural que puede ser incluida en las CPA y altos niveles de desempleo, éxodo rural y pobreza que hacen más urgente la revitalización de la economía local y las medidas de seguridad alimentaria.

Las replicas de este modelo han sido muy limitadas<sup>d</sup> a pesar de que el gobierno escocés otorgó fondos a la *Soil Association* para promover el Sello de Catering Comida para la Vida. Solo East Ayrshire tiene la medalla de oro y otros 2 consejos (de los 32) tienen una medalla de bronce.

Fuente: Elaborado por los autores en base a (Espejo, Burbano y Galliano, s.f.; FOODLINKS, s.f.).

<sup>a</sup> Unidad de división administrativa de Escocia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Subdivisiones\\_de\\_Escocia](http://es.wikipedia.org/wiki/Subdivisiones_de_Escocia).

<sup>b</sup> <https://www.savethechildren.org.uk/sites/default/files/images/Child%20Poverty%20in%20Scotland%20-%20local%20snapshots.pdf>.

<sup>c</sup> <http://www.sacert.org/catering>.

<sup>d</sup> En Foodlinks (s.f.) se menciona una experiencia de prueba piloto en la Isla de Arran (vecina a East Ayrshire).

En España, la asociación VSF<sup>62</sup> ha trabajado mucho el tema de “compra pública de proximidad”. Bajo esta premisa, se ha lanzado desde abril del 2013 la campaña CortoCircuito<sup>63</sup> junto con la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG) y la Confederación de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos (CEAPA). Esta campaña promueve los circuitos cortos y busca generar alternativas a la concentración en el sistema de compras públicas (de ahí el juego de palabras). Según VSF, el servicio de restauración en España no deja de aumentar (hace 25 años representaba 12% del mercado de la alimentación y en 2013, el 30%) y una de cada cuatro comidas servidas en los comedores escolares españoles es servida por una de las dos empresas multinacionales, Serunió y EurestCompass (25 % del mercado) (VSF, 2013a). La concentración es alta a nivel europeo también y la libre circulación de las mercancías hace que muchos de los alimentos servidos en las escuelas provengan de otros países. La campaña busca concientizar al consumidor sobre el origen de los

<sup>62</sup> <http://vsf.org.es/quienes-somos>.

<sup>63</sup> <http://vsf.org.es/cortocircuito>.

alimentos servidos en las escuelas y otras entidades públicas: *¿Quién decide lo que comen nuestras hijas e hijos en los comedores del colegio?, ¿qué comemos en los hospitales?, ¿quién produce esos alimentos?, ¿de dónde vienen?, ¿qué efectos sociales, ambientales o culturales tiene esa comida?, y ¿se puede ofrecer ese servicio con otros criterios?* (VSF, 2013a).

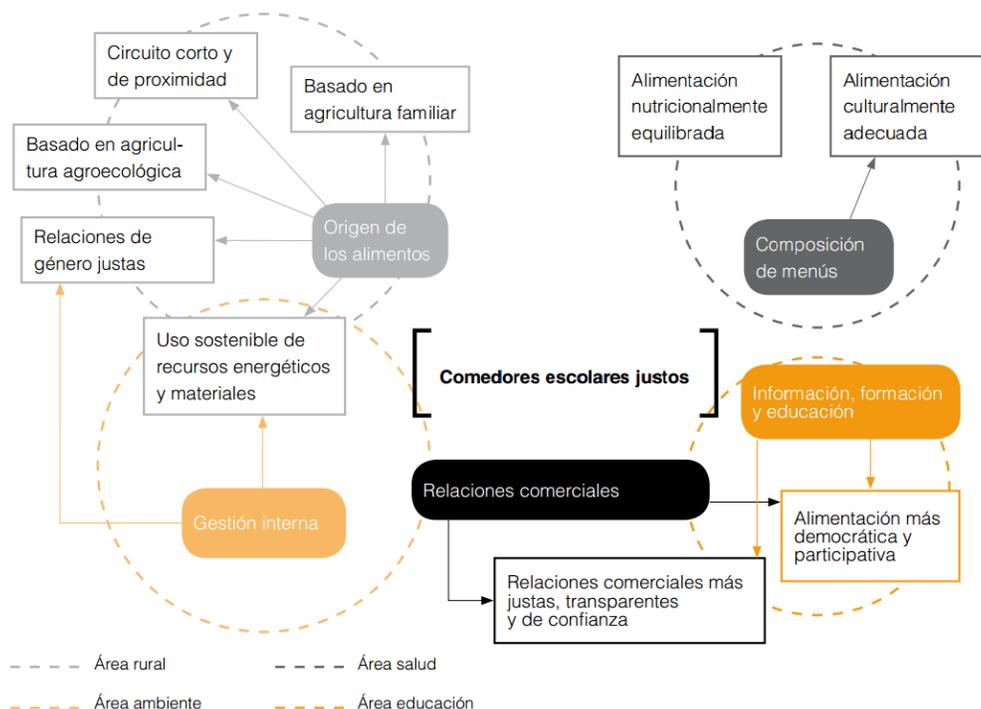
El 12 de marzo del 2014, una propuesta de ley para que la compra pública de alimentos se realizara con criterios sociales y ambientales fue presentada y rechazada por la comisión de agricultura, alimentación y medioambiente del Congreso de los Diputados en España. Más de 50 organizaciones habían impulsado dicha propuesta. A pesar del rechazo a nivel nacional, Cataluña, Andalucía y el País Vasco ya se han manifestado a favor de una compra pública de proximidad a nivel de sus gobiernos autónomos. En abril de 2014, Cataluña aprobó una propuesta de resolución en la que se orientan las CPA hacia criterios de proximidad. En junio de 2014, la comisión de educación del Parlamento Vasco aceptó que se lleven a cabo 4 experiencias piloto de compras locales por dos años, dejándoles a los comedores escolares la libertad y la responsabilidad de su aprovisionamiento. En Septiembre del 2014 el Parlamento de Andalucía también aprobó una propuesta relativa a la contratación pública de alimentos con criterios sociales y ambientales.

De una manera general, las normativas sobre contratación pública regulan cómo contratar, pero no qué contratar (VSF, 2013a). Esta libertad no es ilimitada pues hay normativas macro que se deben respetar (nacionales o supranacionales como en el caso de la Unión Europea). Pero, se pueden introducir criterios claros que favorezcan la inclusión de la agricultura familiar, de proximidad y/o ecológica (incluso si como en el caso de la Unión Europea hay restricciones respecto a la libre circulación de mercancías) a partir de criterios como la naturaleza (orgánica, ecológica, etc.) de los productos, la estacionalidad (ligada a la proximidad), la frescura, los tiempos entre recolección (sacrificio o elaboración) y consumo, certificaciones de origen, etc. Más allá de los pliegos de las licitaciones, VSF ha hecho una propuesta de guía para administraciones públicas sobre criterios de justicia alimentaria en la compra pública de alimentos (VSF, 2013b). En esa guía presentan una ruta crítica para poder implementar CPA de proximidad con una serie de pasos a seguir por los actores locales:

- Compromiso político.
- Identificación e involucración de actores clave.
- Selección de experiencias iniciales, sectores de contratación, alimentos que se pueden incorporar.
- Identificación de los procesos de contratación específicos.
- Desarrollo de un plan de acción que incluya la creación de mesas de trabajo de contratación.
- Tener en cuenta las posibilidades del contrato menor y el procedimiento negociado como laboratorio de pruebas para la compra sostenible.
- Tener en cuenta la posibilidad de la internalización pública del servicio.
- Comunicación interna y externa.

Esta ruta crítica es coherente con los elementos relevados en las experiencias latinoamericanas de vinculación de la agricultura familiar con las CPA. El diagrama ilustra el enfoque intersectorial y sistémico que se requiere para realizar todo el potencial que tienen las CPA para a la vez permitir el desarrollo de una agricultura familiar multifuncional y diversificada y contribuir a la seguridad alimentaria a través de la provisión de alimentos sanos a poblaciones focalizadas.

**Diagrama 22**  
**Diferentes áreas que se pueden tener en cuenta en el caso particular de los comedores escolares**



Fuente: VSF (2013b).

En la misma línea del PAA de Brasil, el Programa de Compras de Africanos para África (*Purchase from Africans for Africa* –PAA\*<sup>64</sup>), financiado por el gobierno brasileño e implementado por la FAO y el PMA, vincula las compras del PMA a pequeños agricultores con los programas estatales o institucionales de alimentación escolar. El intercambio de experiencias y el apoyo técnico de Brasil está al centro del PAA\* a través en especial del Centro de Excelencia Contra el Hambre<sup>65</sup>, inaugurado en Brasilia en el 2011 por una alianza entre el gobierno brasileño y el PMA. El objetivo del centro es “ayudar a los países a mejorar, ampliar y eventualmente ejecutar sus propios programas nacionales de alimentación escolar y así promover la seguridad alimentaria y nutricional, junto con la educación de los escolares”<sup>66</sup>. Más allá del componente operacional, el centro de Excelencia de Brasilia coordinará un análisis de los éxitos y retos que plantea la implementación de estos programas (PMA, 2013a).

El PAA\* se está implementando en 5 países: Etiopía, Mozambique, Senegal, Malawi y Níger. El cuadro 14 presenta los datos que han podido levantarse sobre la dimensión del programa (en Malawi aún no se tienen datos cuantitativos). En Etiopía la fase piloto del programa empezó en la campaña agrícola de 2012-2013 con una Unión de Cooperativas y dos cooperativas de primer nivel (unos mil productores familiares en total). La FAO provee asistencia técnica a los productores y el PMA (P4P) compra los productos contratados (legumbres secas) y los distribuye a categorías de consumidores vulnerables a través de PAE en unas 37 escuelas de las Naciones, Nacionalidades y Pueblos de Sur de Etiopía (Gálvez-Nogales y Fonseca, 2014). El diagrama 23 ilustra el funcionamiento operativo del

<sup>64</sup> La sigla utilizada para el programa es PAA. En este trabajo, para evitar confusiones con el Programa de Adquisición de Alimentos de Brasil se utilizará la sigla PAA\*.

<sup>65</sup> <http://www.wfp.org/centre-of-excellence-hunger/>.

<sup>66</sup> <http://es.wfp.org/noticias/comunicado/brasil-y-el-pma-lanzan-centro-de-excelencia-contra-el-hambre>.

PAA\* en Etiopía. La segunda fase del programa, lanzada en el 2013<sup>67</sup>, busca ampliar la dimensión de la iniciativa, tomando en cuenta las lecciones aprendidas en la primera fase.

**Cuadro 14**  
**Datos generales del programa PAA\***

	Níger	Senegal	Etiopía <sup>a</sup>	Mozambique
Escuelas	90	173 (en Kédougou)	37 (8 700 estudiantes)	175 (72 159 estudiantes)
Productores	500	1 000 familias, 5 Grupos de Interés Económico (GIE)	1 000-1 600	600
Productos	ND	Arroz	Maíz y frijoles	Maíz y frijoles

Fuente: fichas país del PAA\*. <http://paa-africa.org/countries-partners/niger-2/>, <http://paa-africa.org/countries-partners/senegal/>, <http://paa-africa.org/countries-partners/ethiopia/>, <http://paa-africa.org/countries-partners/mozambique/>.

<sup>a</sup> Los datos varían según la fuente (1000 productores y 37 escuelas en Gálvez Nogales y Fonseca, 2014, y 7 escuelas, 8700 estudiantes y 1600 productores en la ficha país del PAA\*).

En su informe sobre el estado de la alimentación escolar a nivel mundial, el PMA (2013a) estipula que hay un creciente entusiasmo en torno a la los PAE que utilizan alimentos producidos y comprados localmente, o al menos dentro del territorio nacional, pues estos pueden generar beneficios adicionales para los niños (en términos de calidad, frescura y pertinencia cultural de la alimentación) y para los agricultores locales, las comunidades y las economías. Sin embargo, a pesar de los crecientes esfuerzos para vincular las compras públicas, los programas de alimentación escolar y la agricultura familiar, la participación de esta última sigue siendo baja y discontinua.

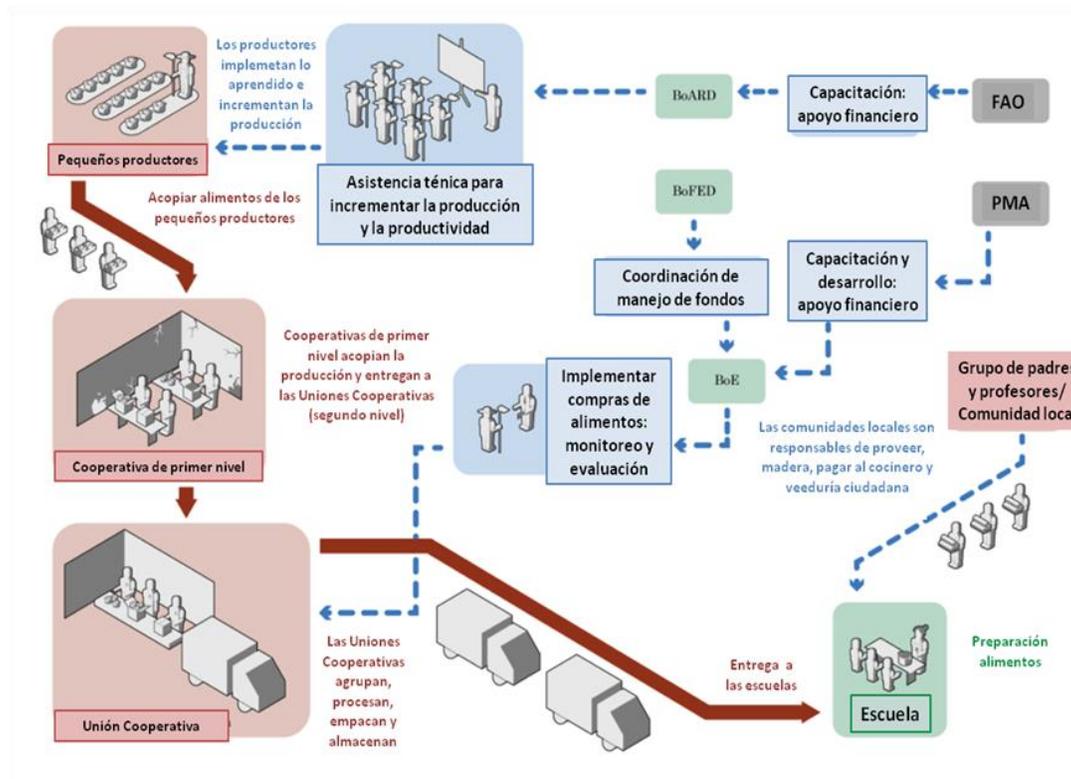
Las barreras legales, normativas y administrativas siguen siendo un desincentivo fuerte para la participación de organizaciones con pequeños volúmenes, poco capital de operación, dificultades de almacenamiento y transporte, etc. Se podría decir que los programas de compras públicas, en particular los PAE, han hecho grandes avances en términos de seguridad alimentaria (del alcance de la población meta) pero aún muy limitados en términos de soberanía y de sus vínculos con la AF: el abastecimiento proviene en su gran mayoría de empresas medianas y grandes de la agroindustria y del sector agroalimentario.

Olivier de Schutter, en su calidad de Relator especial de las Naciones Unidas sobre el Derecho a la Alimentación (2014), resalta en este sentido 5 principios para alinear las modalidades de compra pública con los requerimientos del derecho a la alimentación:

- Abastecer al Estado prioritariamente de pequeños productores;
- Garantizar precios remuneradores e ingresos suficientes a lo largo de la cadena;
- Establecer requerimientos específicos para dietas alimenticias adecuadas;
- Usar abastecimiento local siempre que sea posible e imponer a los proveedores que produzcan alimentos de acuerdo a métodos sustentables;
- Incrementar la participación y la responsabilidad (*accountability*) en el sistema alimentario.

<sup>67</sup> <http://www.mds.gov.br/saladeimprensa/noticias/2013/dezembro/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa-inicia-segunda-fase-na-africa>.

**Diagrama 23**  
**Funcionamiento operativo del PAA\* en Etiopía**



Fuente: Ficha país PAA\* Etiopía, <http://paa-africa.org/countries-partners/ethiopia/>.

Nota: BoARD: Oficina de Agricultura y Desarrollo Rural, BoFED: Oficina de Finanzas y Desarrollo Económico, BoE: Oficina de Educación.

Se ha visto ampliamente la importancia de la voluntad política en la implementación y la adaptación de las políticas públicas para la inclusión de la agricultura familiar en la red de abastecimiento del Estado. Según Galarza, Lacroix y Taïpe (2012), la voluntad política es necesaria pero no suficiente: hace falta además asegurar un cambio en el modelo de abastecimiento que pasa por el establecimiento de un verdadero diálogo entre las partes (productores, Estado y consumidores) y por una serie de medidas de acompañamiento para que los actores históricamente marginalizados sean apoyados por las diferentes instituciones competentes para enfrentar sus limitaciones en convertirse en actores protagónicos de las cadenas alimenticias. Esto necesita la creación de mecanismos de coordinación central y local entre todos los actores involucrados, la creación de una agenda común que armonice los proyectos existentes y futuros en el marco de una estrategia de país, y el fortalecimiento de la comunicación entre los distintos sectores del gobierno y los actores privados (FAO, 2013).

El papel del Estado como consumidor responsable va por tanto más allá de la simple compra de uno u otro tipo de alimento de uno u otro tipo de proveedor: el Estado, a través de políticas articuladas y coherentes, entre las cuales se encuentran las políticas de compras públicas, tiene la responsabilidad de actuar hacia el cambio del sistema alimentario nacional en su totalidad. Esto es, hacerlo más justo, incluyente, sostenible, accesible, transparente, sano y soberano. Esto necesita también la regulación de las actividades privadas para caminar en una sola dirección.

Es importante aquí hacer una reflexión sobre las diferencias entre los modelos centralizados y descentralizados en términos de su relación con la agricultura familiar y sus características (cuadro 15).

**Cuadro 15**  
**Comparación entre los modelos centralizado y descentralizado de compras públicas de alimentos**

Modelos de compras centralizadas	Modelos de compras descentralizadas
Grandes volúmenes, favorece la concentración de los contratos	Volúmenes pequeños, permite la contratación de un mayor número de pequeños productores
Licitaciones (duras o suaves) y mayor competencia (principio de mercado)	Licitaciones suaves y más negociaciones y solidaridad (principio de redes)
Mayor distancia económica (número de intermediarios) y geográfica. Son más bien escenarios de EP	Menor distancia económica y geográfica (CC)
Productos almacenables, típicamente granos.	Productos diversificados, frescos, típicamente frutas, hortalizas, granos, leche y derivados lácteos y carnes.
Los productos de la agricultura familiar se mezclan con otros (sin identidad)	Los productos de la agricultura familiar son reconocidos como locales (con identidad)
Jerarquía en redes (entre actores de gobierno) y alianzas estratégicas con actores privados	Jerarquía en redes y descentralizada, necesidad de coordinación con sociedad civil y actores locales

Fuente: Elaborado por los autores.

El modelo descentralizado requiere más esfuerzos a nivel de coordinación entre distintos niveles de jerarquía (intersectorial y vertical) y la consolidación de alianzas público-privadas con distintos actores del territorio (productores y sus organizaciones, consumidores, entidades de apoyo, servicios financieros y de extensión, etc.). Sin embargo, es el que parece representar las mejores oportunidades para la agricultura familiar por los volúmenes fraccionados de compra, la posibilidad de integrar productos diversificados y la flexibilidad y adaptabilidad de los esquemas de abastecimiento y distribución, siempre y cuando la normativa se adecue a las necesidades de los pequeños productores y exista la voluntad política necesaria.

Este modelo puede también permitir mejoras a nivel de la calidad de los alimentos ofrecidos pues estos, además de ser producidos localmente, son más frescos. Por ejemplo, en los casos de abastecimiento de los PAE de Tambaú (Brasil, Walter y Semíramis Martins Álvarez, 2012) y Chalaco (Perú, Venero Farfán en Prudencio Börth y Elías Argandoña, 2014), los municipios reemplazaron la leche en polvo o evaporada por leche fresca, mejorando al ración servida a los niños en la escuela, pero esto requirió mejoras en infraestructura, en los sistemas de cadena de frío y de control sanitario. Además de mejorar la nutrición de los niños, la leche es una oportunidad interesante porque es un ingreso constante y considerable para las familias (particularmente en la sierra andina, Aubron et al., 2013).

De forma general, las CPA son una oportunidad interesante para la agricultura familiar pero su implementación efectiva (más allá de las leyes y el discurso) requiere que se releve un gran número de desafíos (cuadro 16).

Vale la pena señalar aquí algunos elementos que quedan como preguntas abiertas sobre las relaciones entre las CPA y la agricultura familiar.

*CPA como política de gobierno o de Estado.* Es decir, ¿hay continuidad más allá de compras esporádicas (caso del PPA en 2010 en Ecuador) o localizadas (caso de las provincias piloto en 2011 en Ecuador también)? (Galarza, Lacroix y Taïpe, 2012). Esta pregunta apela a la reflexión sobre la institucionalidad y la sostenibilidad de las políticas públicas implementadas en el ámbito de las CPA. La importancia de la voluntad política en la realización de las políticas y discursos refleja debilidades en los instrumentos y las instituciones.

*Modelo de alimentación que se quiere promover desde el Estado.* Esto en particular hacia los centros infantiles y colegios (alimentación balanceada, soberana, sana, fresca, etc.) (Galarza, Lacroix y Taïpe, 2012). La inclusión de los agricultores familiares en las CPA requiere un esfuerzo de articulación, de coordinación, de adaptación y una fuerte voluntad política por lo que es esencial considerar y enfatizar los aportes en calidad que el aprovisionamiento desde la agricultura familiar puede ofrecer, más allá de la inclusión social.

**Cuadro 16**  
**Oportunidades y desafíos que las CPA presentan para la agricultura familiar en América Latina**

Oportunidades	Desafíos
Mercado cautivo que crece con el incremento de la cobertura.	Dependencia de los recursos del Estado (que en algunos países puede ser coyuntural).
Compatibilidad con sistemas productivos diversificados, multifuncionales y agroecológicos.	Necesidades de calidad, cantidad y continuidad adaptadas a los requerimientos de los mercados públicos e institucionales de alimentos (escuelas, hospitales, etc.).
Compatibilidad en los modelos descentralizados con el desarrollo territorial local y la creación de redes solidarias.	Necesidad de estrategias intersectoriales y sistémicas de abordaje de las problemáticas de la agricultura familiar.
Pagos semanales o quincenales que permiten a los productores tener un mejor giro del negocio.	Procesos de licitación y compras no adaptados a las posibilidades de los pequeños productores.
Se generan empleos en el acopio, el beneficiado y la distribución.	Certificaciones sanitarias o de calidad costosas y normativa frecuentemente inadaptada a las posibilidades de los pequeños productores
Contribución a la seguridad alimentaria de poblaciones vulnerables y promoción de alimentos sanos, culturalmente adaptados y nutritivos.	Excesiva burocracia y riesgos de corrupción
La formalización de las actividades de una asociación o grupo (necesaria para acceder a las CPA) les abre las puertas de nuevos mercados.	Atrasos en los pagos (que favorecen la venta a intermediarios)
Generación de empleos e involucramiento de grupos vulnerables (mujeres, etc.).	Concentración del gasto público de alimentos en los centros urbanos de mayor tamaño.
	Falta de información sobre la demanda del Estado (¿qué?, ¿cuánto?)
	Falta de inventarios precisos sobre la oferta de las organizaciones
	Garantizar la inocuidad de los alimentos
	Mantener los costos de aprovisionamiento a un nivel razonable
	Evitar el incremento exagerado de los precios de los alimentos a nivel local (riesgos de inseguridad alimentaria)

Fuente: Elaborado por los autores.

*Políticas de asistencia social y agricultura familiar.* En muchos países, los gobiernos tienen políticas de asistencia social que otorgan recursos a las familias en situación de pobreza o vulnerabilidad para que puedan comprar alimentos. Por ejemplo, el programa Bolsa Familia en Brasil, los Food Stamps en Estados Unidos, el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (PNSA)<sup>68</sup> en Argentina, etc. En estos programas, “las personas<sup>69</sup> eligen libremente qué alimentos comprar de acuerdo a sus gustos y hábitos”. En Estados Unidos se observa sin embargo, que lógicamente las familias utilizan sus Food Stamps donde mejor les rinden en cantidad y esto suele estar estrechamente vinculado con una alimentación poco sana (comida rápida, altamente procesada, con altos contenidos de azúcar y grasas, etc.). Es por tanto importante pensar en cómo vincular también estas políticas con alimentación más sana que pueda provenir de la agricultura local.

*Importancia de las redes.* En términos de gobernanza, las lecciones aprendidas que se han encontrado en los distintos casos revisados, tanto en América Latina como en otras partes del mundo, apuntan hacia la necesidad de construcción de redes. Dentro del Estado se requieren redes intersectoriales y verticales (entre distintas escalas de jerarquía: nacional, territorial, local) y, sobre todo, aparece como una necesidad para la implementación y la sostenibilidad de experiencias concretas, la construcción de redes y espacios de concertación entre los distintos actores involucrados en las CPA, desde los productores hasta los consumidores.

<sup>68</sup> <http://www.desarrollosocial.gob.ar/pnsa/141>.

<sup>69</sup> Las titulares de derecho de esta acción son aquellas familias con niños menores de 14 años, embarazadas, personas con discapacidad y adultos en condiciones socialmente desfavorables y de vulnerabilidad nutricional.

## B. Participación del Estado en el mercado como comercializador

En la primera parte de este capítulo se analizan las situaciones de comercialización en las que el Estado juega un papel de consumidor. En esta parte, se analiza brevemente la situación en la que el Estado es un comercializador de alimentos que participa en el mercado. La línea divisoria no siempre es clara pues son frecuentes los casos en los que los actores de ambas figuras son los mismos, o se trata de dos etapas de una misma cadena. Nos referimos en esta sección, en especial, a las empresas estatales de alimentos (que constituyen reservas y participan en el mercado nacional o internacional como vendedores de alimentos) y su relación con la agricultura familiar. Dada la amplitud del tema, y para evitar repeticiones respecto a la sección anterior, se hace énfasis en esta parte en la incidencia de los efectos de estas empresas en el mercado en términos de precio y en la participación efectiva de la agricultura familiar como proveedora.

Para ello, se revisa primeramente un estudio de caso de tres empresas estatales de alimentos en Bolivia y se describe la situación en algunos otros países. Posteriormente, se revisa el papel del PMA (ayuda alimentaria) como poder comprador en el sector agrícola y se analiza más en detalle su programa de compras a la agricultura familiar *Compras para el Progreso*.

### 1. Las empresas estatales de alimentos y la participación del Estado en el mercado

La participación del Estado en la economía se encuentra en un renovado debate en América Latina. Durante la segunda mitad del siglo XX, y hasta las reformas estructurales de los 80, gran parte de la economía estaba estructurada entorno a empresas públicas en sectores estratégicos de las economías nacionales, como los hidrocarburos, la minería, la energía y las comunicaciones. Entre la década del ochenta y la primera década del siglo XXI, la inflación, los déficits en las balanzas de pago y las deudas externas propiciaron, en el marco de las reformas estructurales, la privatización y liberalización de la economía con, en muchos casos, el desmantelamiento de algunas de las empresas estatales.

Desde comienzos del siglo XXI, algunos de los Estados de la región están retomando un rol preponderante en la economía, como Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela, en el marco de nuevas nacionalizaciones y la creación de nuevas empresas estatales. Estos cambios, se han dado también en un contexto de renovado énfasis hacia el desarrollo endógeno, el cambio de la matriz productiva, la preservación del medio ambiente y los recursos naturales, la lucha contra la pobreza y la inclusión social. Países como Ecuador y Bolivia tienen nuevas Constituciones en las que se enfatiza la importancia del Buen Vivir o Vivir Bien como nuevo paradigma de vida y desarrollo que guía las políticas públicas.

El nuevo enfoque de la economía plural en Bolivia (los actores de la economía plural son el Estado, el sector privado, el sector social cooperativo y el sector de la economía comunitaria) plantea la necesidad de la intervención y un rol protagónico del Estado en la economía, especialmente para garantizar la redistribución de ingresos. Las empresas estatales son actores clave en este proceso.

En el 2014, Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras AVSF, en el marco del Proyecto Mercados Campesinos, publicó un estudio (Baudoin Farah y Albarracín, 2014) en el que se comparan tres empresas estatales de alimentos (EEA) en ese país, bajo la óptica de su relación con las oportunidades para los pequeños productores: la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA), la empresa Lácteos de Bolivia (Lacteosbol) y la Empresa Boliviana de Almendras (EBA). Presentamos aquí, algunos de los elementos que parecen más relevantes para el presente estudio en términos de las oportunidades y desafíos que presenta esta vía de comercialización para la agricultura familiar. El cuadro 17 presenta algunos datos sobre las tres empresas, resultados del estudio.

Los autores señalan (*Ibid.*), en base a los resultados presentados, que las EEA tienen como estrategias de intervención el procurar llegar a comunidades y regiones más alejadas que el resto de empresas (aunque esto signifique mayores costos operativos) y proponer precios más altos que los precios del mercado a los productores o recolectores. El que haya o no un efecto de estas políticas en el mercado depende de factores estructurales de los rubros productivos.

**Cuadro 17**  
**Principales características y resultados de las tres EEA analizadas**

	EMAPA		Lacteosbol		EBA		
Productos	Trigo, arroz, soya y maíz <sup>a</sup>		Leche (de vaca)		Castaña (nuez de Brasil)		
Misión	Promover y desarrollar la producción nacional mediante el impulso a las organizaciones productivas, a través de la prestación de servicios agrícolas, además del almacenamiento, transformación, comercialización y distribución de productos agropecuarios.		Contribuir al desarrollo de la producción y la industrialización de lácteos en Bolivia, aportando al mejoramiento del nivel de vida de la población, ofreciendo alternativas nutricionales de alta calidad bajo parámetros de eficiencia y competitividad.		El objetivo de EBA es incentivar la producción nacional con valor agregado, generando mayores fuentes de trabajo en procura del desarrollo y soberanía productiva en la Amazonia Boliviana.		
Funcionamiento	Producción	¿Qué?	¿Quién?	¿Qué?	¿Quién?	¿Qué?	¿Quién?
		Apoyo técnico (deficiente)	Grupos de productores	Apoyo técnico (deficiente)	Productores	Compra en lugares alejados (centros de acopio comunales) gracias a transporte propio	Recolectores campesinos e indígenas, asociaciones campesinas, rescatistas, intermediarios, barraqueros y empresas privadas.
		Provee Insumos			Llega a zonas alejadas (módulos lecheros)		
	Acopio	Precios al productor 15% más altos que los del mercado	Productores	Recibe leche de los acopiadores (productores)/ Precio igual al de las otras empresas/ No acopia feriados	Productores organizados en módulos lecheros	Precio pagado al recolector más alto que el precio del mercado/ Pago en efectivo	
	Transformación	Harina y arroz pilado	La empresa (y contratación de servicios en caso de necesidad)	Yogurts, quesos, bebidas lácteas	La empresa	Beneficiario de la castaña y transformación en pequeña escala	La empresa (alquiler de plantas y planta en construcción)
Comercialización	Red de sucursales de la empresa/ Precios más bajos que los del mercado	La empresa	Desayunos escolares, subsidio de lactancia/ Precios más bajos que los del mercado		Exportación	La empresa	
Particularidades	El modo de actuar de EMAPA no difiere significativamente de los ingenios con los que tradicionalmente trabajan los productores. Principales diferencias: créditos a tasa 0% y sucursales propias para comercializar la producción con precios subvencionados al consumidor. La asistencia técnica no se realiza de forma efectiva pues no se cuenta con los recursos humanos necesarios y, los productores siguen siendo proveedores de materia prima.		Lacteosbol funciona de forma similar a las otras empresas acopiadoras de leche, pero acopia de comunidades relativamente alejadas y pequeñas, y no acopia los feriados (obliga a los productores a buscar mercados alternativos para su leche). Importante relación con las compras estatales (desayuno escolar y subsidio de lactancia). La asistencia técnica no se realiza de forma efectiva pues no se cuenta con los recursos humanos necesarios y, los productores siguen siendo proveedores de materia prima.		De las tres empresas estatales estudiadas, la EBA es la que más ha innovado en su forma de relacionamiento con sus beneficiarios los recolectores. El pago en efectivo y la compra directa pueden permitir a los recolectores librarse de sus deudas y tener libertad para comercializar su castaña según sus intereses. Sin embargo, su participación en la cadena productiva es inminentemente acopiadora y aún no se está agregando valor en proporciones significativas.		
Precios	Precio pagado por la empresa	Superior en 15% al precio de mercado, pero descuentos por calidad, humedad, etc. no siempre transparentes.		Igual al pagado por otras empresas.		Superior al precio de mercado (% variable según años, depende del precio internacional de la castaña).	
	Precio al productor	No se observa incidencia de la empresa en los precios del trigo y el arroz a nivel del mercado nacional.		Efecto indirecto positivo: por temor a la competencia de Lacteosbol, la empresa Delizia <sup>b</sup> incrementó su precio de pago a sus proveedores y todas las demás empresas se alinearon.		Efecto positivo en el precio de la castaña pagado al productor (los barraqueros y otros acopiadores se han alineado a los precios de la EBA). Desde la intervención de la EBA, se ha observado algunos años que el precio al recolector aumenta mientras que el precio internacional disminuye (inédito).	
	Precio al consumidor	Subvención y venta en tiendas de la empresa a precios menores que los del mercado. No hay indicios de un efecto de la intervención de EMAPA en el precio del arroz y la harina de trigo en el mercado nacional.		El precio de la leche al consumidor se ha mantenido estable en los últimos años por otras políticas públicas.		Mercado de exportación, precios fijados a nivel internacional. Ha incrementado el consumo nacional, principalmente con la inclusión de castañas en el subsidio de lactancia. No hay datos sobre el mercado interno de castaña.	
% productores <sup>c</sup>	Trigo 1,3 <sup>c</sup>	Arroz 2,8 <sup>c</sup>	2,6		17,3		
% superficie <sup>c</sup>	6,8 <sup>c</sup>	10,8 <sup>c</sup>	7,6		-		
% volumen acopiado <sup>c</sup>	20,9 <sup>d</sup>	7,3 <sup>d</sup>	0,95		5,4		

Fuente: compilación a partir de Baudoin Farah, Albarracín, Ruesgas y Elías en Baudoin Farah y Albarracín (2014).

<sup>a</sup> El estudio de Ortíz y Ruesgas en Baudoin Farah y Albarracín (2014) solo abarca el trigo y el arroz.

<sup>b</sup> El Mercado de la leche es altamente concentrado en Bolivia. Las dos principales empresas son Pil (grupo Gloria) y Delizia (López en Baudoin Farah y Albarracín, 2014).

<sup>c</sup> promedio campañas 20081 2012.

<sup>d</sup> promedio años 2011 y 2012 (harina de trigo y arroz pilado), los demás datos son del 2013.

<sup>e</sup> Para cada rubro sobre el total a nivel nacional.

En el caso de mercados de *commodities* (como el trigo y el arroz), empresas con una participación pequeña en el mercado como EMAPA no tienen incidencia sobre los precios del mercado. En el caso de mercados oligopólicos en los que los precios son definidos por unas cuantas grandes empresas (como en el caso de la leche y la castaña) y que la materia prima es limitada (ya sea por sus características propias por la debilidad de la oferta), las EEA que aumentan el precio pagado al productor obligan a las demás a alinearse, teniendo así incidencia en los precios aunque su participación en el mercado sea baja. En términos de seguridad alimentaria, se está beneficiando directamente a poblaciones estratégicas con los alimentos subvencionados, pero la incidencia de estos subsidios en los precios al consumidor de forma general no aparecen claramente.

Respecto al funcionamiento de las cadenas y la participación de los productores en las mismas, los autores señalan que los productores participan en la cadena únicamente hasta el acopio. Las etapas de beneficiado, transformación y comercialización son realizadas por las EEA y, de forma general, la etapa en la que menos intervienen las tres empresas es la producción (precisamente en la que existe mayor demanda de intervención y apoyo del Estado en términos de asistencia técnica, apoyo a la producción, articulación con mercados, créditos, etc.).

En lo que se refiere a los impactos que tienen las empresas estatales en el desarrollo de los pequeños productores (sector meta prioritario), los autores señalan los siguientes puntos:

- EMAPA: Según Ortíz (2013, en Baudoin Farah y Albarracín, 2014), la empresa fomenta el uso de modelos de producción “inadecuados a su realidad, impuestos por el agronegocio, direccionándolos a una agricultura extensiva, depredadora del bosque y con clara ausencia de criterios de sostenibilidad”, ya que EMAPA vende insumos de una lista de proveedores determinados y tiende a replicar el trabajo de las casas comerciales de agroquímicos y semillas, quienes imponen en la producción un criterio más comercial que técnico. Algunos estudios asimilan el trabajo de EMAPA a la agricultura por contrato que aplican otras empresas acopiadoras (Ruesgas, 2013). Por otra parte, dada la concentración de las actividades de la empresa en el oriente boliviano, está trabajando con productores más medianos que pequeños.
- Lacteosbol: Según López (en Baudoin Farah y Albarracín, 2014), tampoco se está dando asistencia técnica real a los productores (un técnico para el total de productores). Esto es particularmente importante porque la producción es el eslabón débil de la cadena (hay capacidad ociosa en todas las plantas lecheras del país). Por otra parte, si bien la empresa ha tenido un efecto positivo por el fomento de la asociatividad en zonas en las que otras empresas no entraban a acopiar leche, Lacteosbol se ha convertido en una competencia desleal hacia las pequeñas empresas campesinas de transformación y las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAS) en lo que se refiere al acceso al mercado de desayuno escolar (Thellaeche, 2013, y Valdivia, 2012, en Baudoin Farah y Albarracín, 2014). Lacteosbol, por ser empresa estatal, puede adjudicarse directamente el desayuno escolar de cualquier municipio sin que tenga que salir una licitación<sup>70</sup>. En este caso también, y viéndolo desde la perspectiva de apoyo a las organizaciones campesinas, parece que Lacteosbol no está teniendo mejores impactos que las grandes empresas acopiadoras de leche.
- EBA: Hasta la gestión 2009-2010, la EBA trabajó con cuatro empresas para hacer el procesamiento de la castaña de las cuales solo una era campesina (Cooperativa Agrícola Integral “Campesino”, CAIC) y esto por la necesidad de exportar castaña orgánica (que no podía ser ofrecida por las otras empresas beneficiadoras). La CAIC no pudo entregar la cantidad de castaña acordada en su contrato con la EBA por el aumento del precio de la caja de castaña (menores posibilidades de acopio) y esto la llevó a la quiebra (Quino en Baudoin Farah y Albarracín, 2014). En este caso como en el de Lacteosbol, se puede

<sup>70</sup> Decreto Supremo 181 Artículo 72 II.

considerar que la intervención de la empresa estatal en el mercado es una competencia fuerte y hasta desleal con las pequeñas empresas y organizaciones campesinas pues solo las empresas acopiadoras más grandes han podido hacer frente a la subida drástica del precio de la castaña.

En términos de gobernanza, predominan los principios de jerarquía y mercado en las relaciones entre los actores. Las redes intervienen a distintos niveles pero el precio es el factor determinante en las decisiones de venta de los productores a las EEA o a otros actores de la cadena.

En otro ejemplo de los vínculos desarrollados por empresas estatales con la agricultura familiar, Menezes (2014) analiza la incursión del Estado brasileño en sus distintas modalidades del PAA y concluye que esta no ha tenido un gran impacto en la competencia y los precios de mercado en general (sus efectos son otros y benefician a los agricultores proveedores). Vale señalar que la Conab, principal operadora del Programa de Adquisición de Alimentos PAA en las etapas de acopio y almacenamiento, cambió, en el marco del programa, su forma de actuación. De ser un instrumento de política agrícola que atendía principalmente al público de la agricultura patronal o agroindustrial (de gran escala) pasó a tener una importante actuación hacia los actores de la agricultura familiar por medio de instrumentos específicamente diseñados para ello. Estos cambios resultaron en una revitalización de la institución, una ampliación de su estructura física y de su personal, y un cambio en la percepción de las poblaciones rurales (mayor reconocimiento del trabajo de la compañía y de su personal como agentes de promoción y transformación social) (Sparovek, 2007, en Sambuichi et al, 2014). Este ejemplo permite recalcar la importancia de tener instrumentos de política diferenciada y adaptada para la agricultura familiar en todas las etapas de la cadena<sup>71</sup>.

El caso venezolano, en términos de formas de acceso a la tierra, presencia del Estado en la economía y en particular en el sector agrario requeriría un análisis específico y profundo. Cabe señalar aquí, sin embargo, dos elementos para contribuir al debate sobre el papel del Estado en los mercados de alimentos. El primero son las empresas de producción estatal, que responden a una integración vertical completa y que emplean a los campesinos como trabajadores agrícolas bajo la calidad de funcionarios públicos (Fundos Zamoranos, manejados por la Fundación CIARA del Ministerio de Agricultura). Los alimentos producidos en estos Fundos son distribuidos a la Corporación Venezolana de Alimentos (CVAL), Lácteos de Los Andes y los mercados de la Misión Mercal, a precios subvencionados para la población (Rivera y Gómez, s.f.). La coordinación en este tipo de esquemas se da por tanto muy predominantemente por jerarquía (tal vez tanto como se pueda), ya que los precios no son determinados por la competencia en el mercado y el Estado toma todas (o casi todas) las decisiones respecto a las distintas etapas de la cadena. Los productores se convierten en trabajadores asalariados. En términos de oportunidades para la agricultura familiar dentro de su multifuncionalidad, y sin entrar en los debates políticos o de efectividad y eficiencia de estos modelos para la seguridad y soberanía alimentaria, estos modelos son *a priori* incompatibles con el uso óptimo de la mano de obra familiar, la diversificación (de cultivos y de riesgos), la reinversión para construir un patrimonio familiar, etc<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> En Ecuador, las políticas públicas de precios mínimos de sustentación implementadas en cultivos considerados estratégicos, son complementarias a la intervención de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP) cuyos servicios son el almacenamiento y comercialización de productos agropecuarios y de insumos y la administración de las reservas estratégicas de productos agropecuarios (principalmente arroz, maíz y soya). Estas reservas están destinadas a contrarrestar la especulación nacional e internacional. No se presenta el caso en más detalle porque no se ha podido recabar información sobre quiénes (qué tipo de actores) son los proveedores de la UNA.

<sup>72</sup> Por esta misma razón existen críticas a las imposiciones del Plan Tierras ecuatoriano en términos de trabajo colectivo de la tierra ("*¿Cómo quieren que trabaje 15 años para pagar la tierra y no pueda dejársela a mis hijos?*", comunicación personal, campesino beneficiario del Plan Tierras, Guayas, Julio 2014) y decisiones relativas a los sistemas de producción (qué, cómo, cuándo plantar, etc.). Aunque no se trate de una proletarianización completa (pago de salarios), se puede considerar en algunos casos que es una proletarianización parcial sin los beneficios de la misma (salarios, seguridad social, traspaso de riesgos, etc.).

El otro punto que vale la pena mencionar sobre el caso venezolano es que en el sector agroindustrial, un gran número de empresas han sido expropiadas y son ahora manejadas por el Estado bajo la coordinación de la Corporación Venezolana de Alimentos (CVAL)<sup>73</sup>. En Rivera y Gómez (s.f.) se discuten los riesgos de este modelo ya que depende completamente de las recetas petroleras del país para su funcionamiento y por tanto genera riesgos de vulnerabilidad alimentaria. En general, la situación de las EEA en Venezuela es delicada y puede complicarse aún más desde la caída de los precios del petróleo desde fines de 2014. Por ejemplo, en el 2013, la empresa productora de pollos Avícola del ALBA no pudo cumplir con sus metas de producción por no contar con insumos en cantidad y calidad suficiente, provistos a su vez por otras empresas estatales.

Si bien no se puede en este estudio ahondar sobre la situación de la agricultura familiar en Venezuela, un dato revelador es la situación de Misión Mercal. Misión Mercal tiene el doble propósito de estimular la producción y colocar productos a bajo precio en puntos de venta dentro de las comunidades más pobres del país y comenzó a operar en el 2003 después del paro de Petróleos de Venezuela (PDVSA) (Castro Aniyar, 2012). Mercal es una cadena pública que interviene en la producción, acopio, transporte y comercialización, cuyo objetivo es fortalecer la seguridad alimentaria: *“Realizar el mercadeo y comercialización, permanente, al mayor y de tal de productos alimenticios de primera necesidad y otros. Manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para abastecer a la población venezolana y muy especialmente la de escasos recursos económicos. Incorporando al grupo familiar, a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas [...] en pro de la salud y la seguridad alimentaria [...]”*<sup>74</sup>. El objetivo es claramente la seguridad alimentaria más que el apoyo a la agricultura familiar, aunque se hace referencia a la incorporación del grupo familiar, de las pequeñas empresas y de las cooperativas organizadas. Sin embargo, el grueso de los alimentos comercializados por Mercal son importados (50% en 2003 y 78% en el 2010) (Rodríguez, 2010 en Castro Aniyar, 2012) por lo que la incidencia de la empresa en términos de apoyo a la producción familiar a través de la consolidación de mercados públicos es extremadamente reducida (o nula, habría que ver quienes proveen el 22% restante). Si bien el apoyo del Estado para el acceso de la agricultura familiar al mercado parece ser indispensable (ya que el mercado por sí solo no ha logrado hasta ahora generar círculos virtuosos de inclusión entre las poblaciones rurales marginadas), estos elementos muestran los riesgos de tener demasiada jerarquía (y muy pocas redes) en la coordinación.

Finalmente, se analizan a continuación las compras institucionales del Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el programa Purchase for Progress (P4P). Los objetivos estratégicos del PMA se articulan entorno a la respuesta alimentaria de emergencia, la intervención para *“reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales”*, y *“reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre”*<sup>75</sup>. Para trabajar en dirección de cumplir estos objetivos de seguridad alimentaria a largo plazo, el PMA tiene diversos programas que *“utilizan alimentos como un medio para crear bienes, difundir conocimientos y para fomentar que las comunidades sean más fuertes y dinámicas”*<sup>76</sup>. Entre ellos están los programas de alimentación escolar, de alimentos por trabajo o de alimentos para la capacitación. Sin embargo, los proyectos de desarrollo constituyen en la actualidad menos del 20% de los programas del PMA debido a la demanda de ayudas de emergencia y de ayuda a refugiados<sup>77</sup>. El 2013, el PMA compró un total de 2,1 millones de toneladas métricas de alimentos.

Los efectos de la ayuda alimentaria sobre la agricultura familiar dependen mucho del contexto en el que ocurren y este estudio no es el espacio adecuado para analizar esta problemática. Sin embargo, en la misma línea que la constatación de que las EEA pueden competir con cooperativas o asociaciones agrícolas, la ayuda alimentaria compite con la producción local en los mercados. Antes

<sup>73</sup> Una lista de algunas de las empresas estatales puede consultarse en el Cuadro A6, en el Anexo 1.

<sup>74</sup> [http://www.fundacionbengoa.org/i\\_foro\\_alimentacion\\_nutricion\\_informacion/mision\\_mercal.asp](http://www.fundacionbengoa.org/i_foro_alimentacion_nutricion_informacion/mision_mercal.asp).

<sup>75</sup> <http://es.wfp.org/qui%C3%A9nes-somos>.

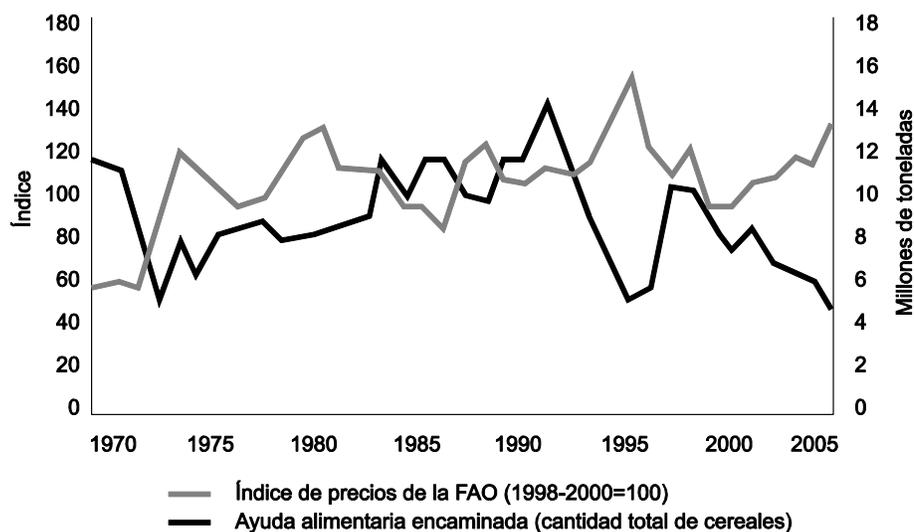
<sup>76</sup> <http://es.wfp.org/nuestro-trabajo/qu%C3%A9-hacemos>.

<sup>77</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_Mundial\\_de\\_Alimentos](http://es.wikipedia.org/wiki/Programa_Mundial_de_Alimentos).

de hacer un análisis del programa Compras para el Progreso (*Purchase for Progress*, P4P), que vincula directamente las compras institucionales del PMA con la agricultura familiar, es importante mencionar aquí brevemente algunas críticas a la ayuda alimentaria por sus posibles efectos perversos sobre la pequeña agricultura local. En su libro “Hambruna al Sur, Malnutrición al Norte”, Marc Dufumier (2012) dice que la ayuda alimentaria no solo es a veces ineficiente, sino que también es frecuentemente un factor agravante para la situación de las agriculturas campesinas y familiares locales. Esto se debe a que la ayuda alimentaria representaría una válvula de escape para regular los precios del mercado de alimentos, manejada por las grandes potencias exportadoras (Figura 13).

Ahora bien, con relación al programa del PMA orientado específicamente a las compras a pequeños productores de la agricultura familiar, Compras para el Progreso (*Purchase for Progress* P4P), implementado desde el 2008, el objetivo del PMA no ha sido reemplazar sus formas estándares de aprovisionamiento con comerciantes de gran envergadura sino más bien utilizar una porción de la demanda en los países piloto (típicamente 10% por país con intenciones de incremento gradual) para probar cuáles son las formas más eficientes para comprar productos a pequeños agricultores en distintos contextos. Los volúmenes de compra han ido incrementándose desde el inicio del programa (a pesar de una fuerte sequía en el 2011 que significó una disminución considerable de las mismas) y sobre los 5 años, las compras del P4P han alcanzado en promedio 14% de las compras del PMA en los países piloto (22% en el 2013) (*Ibid.*). El año 2013, las compras de P4P en los 20 países representaron 17% de todas las compras del PMA.

**Gráfico 4**  
**Precios internacionales de los cereales y ayuda alimentaria**



Fuente: FAO en Dufumier (2012).

En cuanto a los rubros, 70% de las compras de alimentos del P4P corresponden al maíz. A este cultivo le siguen los frijoles con 7% y arvejas, sorgo, harina de maíz y arroz, cada uno con 5%. El pequeño porcentaje restante corresponde a trigo, otros cereales, galletas ricas en energía, harina de yuca y leche. Los países en los que se han comprado más alimentos bajo el P4P son Etiopía (21,6%), Malawi (14,5%) y Zambia (10,5%). La región centroamericana, en la que participan 4 países, suma un 14,2% del total (los países en los que más alimentos se compraron el P4P son Honduras - 8%- y Guatemala -4%) (*Ibid.*).

En el marco del programa P4P, el PMA ha orientado sus acciones en torno a dos enfoques: i) adaptar las formas de compra a las necesidades y capacidades de los pequeños productores; ii) brindar apoyo a través de capacitaciones, infraestructura y equipamiento con contrapartes técnicas y financieras locales. En ese marco la entidad ha trabajado en la consolidación de organizaciones de productores y compras bajo cuatro modalidades distintas, como presentado en el cuadro 18.

Excepto en Guatemala, dónde la casi totalidad de las compras se hacen por licitación, en Centroamérica se utilizan más o menos equilibradamente las dos primeras modalidades (licitaciones favorables a los pequeños productores y contratación directa). De forma general sobre los 20 países piloto, casi la mitad de las compras se hace por licitación, algo menos de un tercio por contratación directa, casi 20% por contratación a término y solo 7% por opciones de elaboración. En términos de proveedores, 58% de las compras del P4P fueron a organizaciones de productores y 24% corresponden a intercambios de materia prima. En Centroamérica, la totalidad de las compras de programa fueron a organizaciones de productores (cuadro 18).

### **Cuadro 18** **Modalidades de compra del programa P4P**

<p>1. Licitaciones que favorecen a los pequeños agricultores (licitaciones “suaves”)</p> <p>Hacer mayor uso de prácticas de licitación más consonantes con las necesidades de las organizaciones de agricultores y los comerciantes en pequeña y mediana escala, lo cual puede comportar la reducción de los volúmenes requeridos, la renuncia a los requisitos de etiquetado de las bolsas, fianza de cumplimiento y compra directa de productos puestos en almacén. También puede comportar la compra en licitación mediante una bolsa de productos, a menudo recurriendo a un sistema coordinado de recibos de almacén.</p>
<p>2. Contratación directa</p> <p>Comprar directamente a organizaciones que representen a los pequeños agricultores, como asociaciones de agricultores u ONG, incluida la posibilidad de usar la contratación directa para comprar mediante un sistema de recibos de almacén que fomente la participación de los pequeños agricultores.</p>
<p>3. Contratación a término</p> <p>Concertar contratos a término con organizaciones de agricultores para reducir el riesgo de los agricultores y permitirles planificar con mayor certidumbre. Esta modalidad permite usar contratos en los que se indica el precio mínimo que pagará el PMA en el momento de la entrega o, en colaboración con un asociado financiero, mecanismos que permitan a las organizaciones de agricultores emplear los contratos a término presentando al Programa como garante para acceder al crédito.</p>
<p>4. Opciones de elaboración</p> <p>Colaborar con el sector privado y otras partes interesadas para fomentar la creación de unidades locales de elaboración de alimentos y, siempre que sea posible, vincular estas entidades con pequeños agricultores proveedores como fuente de materias primas.</p>

Fuente: PMA (2012).

No se dispone de información sobre los impactos del P4P en términos de ingresos de las familias pero sí hay evidencia de que la consolidación de los grupos de productores les ha abierto posibilidades de mercado con el PMA y otros compradores, por ejemplo, en Centroamérica (PMA s.f.b; Fonseca, Vergara y Prada 2014a y 2014b). Tampoco en Etiopía, donde el P4P alcanza el mayor nivel de intervención entre los países piloto, se tiene información sobre los impactos del acopio en los ingresos de las familias. Según el informe del P4P en ese país (Gálvez-Nogales y Fonseca, 2014; PMA, 2013c), los impactos del programa se ven de forma general e indirecta y corresponden sobre todo al potencial de demostración que se pueden acopiar grandes cantidades de pequeños productores, al fortalecimiento de la gestión colectiva de la cadena y la apropiación por parte de las cooperativas de la importancia de la calidad, y a la creación de precedentes positivos en la confianza y vínculos entre las cooperativas y las instituciones financieras. En cualquier caso, dado el pequeño tamaño de las compras del PMA en todos los países piloto, parece no haber efectos de la intervención en los precios de los productos transados, incluso en el caso del maíz. Sin embargo, esto ameritaría un análisis específico.

La intervención del PMA tiende hacia una forma de agricultura por contrato (venta a futuro con créditos para insumos y paquetes tecnológicos), aunque a priori sería una forma que deja mayor libertad y control a los productores y proporciona recursos a fondo perdido para la constitución de fondos rotatorios. En este estudio no se ahonda en las condiciones contractuales entre los productores y el PMA (porque no hay datos al respecto en la información revisada) como para poder hacer una mejor comparación entre estas dos formas de comercialización. Ahora bien, parece claro que el principio de redes tiene mayor preponderancia frente al principio de mercado en el esquema de P4P en relación a la agricultura por contrato. Sin embargo, el problema del riesgo de sobreendeudamiento y los riesgos de los contratos ameritarían ser analizados a profundidad para tener una mejor idea de los posibles efectos de estos esquemas sobre la agricultura familiar.

**Cuadro 19**  
**Datos del abastecimiento del programa P4P entre 2009 y 2013 en los 20 países piloto**

Región	País	Cantidad comprada acumulada 2009-2013		Porcentaje del total PMA en países piloto <sup>a</sup>		Porcentaje de compras según modalidad <sup>b</sup>				Porcentaje de compras a organizaciones de productores	Porcentaje de contratos incumplidos
		(TM)	% del total P4P	2013	2009-2013	1	2	3	4		
Asia	Afganistán	9 501	2,6	38	19	32	49	0	19	81	0
Centroamérica	El Salvador	5 758	1,6	71	28	59	41	0	0	100	0
	Guatemala	14 821	4	40	30	99	1	0	0	100	21
	Honduras	28 927	7,9	47	28	50	50	0	0	100	3
	Nicaragua	2 386	0,7	1	14	41	59	0	0	100	10
Centroamérica		51 892	14,2			65	35	0	0	100	10
África Occidental	Burkina Faso	4 583	1,2	3	7	15	52	32	0	100	10
	Ghana	3 762	1	29	10	23	77	0	0	100	22
	Liberia	1 833	0,5	100	40	10	90	0	0	100	6
	Mali <sup>c</sup>	28 630	7,8	31	31	17	54	29	0	79	36
	Sierra Leona	1 102	0,3	11	57	0	81	0	19	77	11
África Occidental		39 909	10,9			17	58	24	1	85	19
África austral	Congo (DRC)	340	0,1	4	1	0	100	0	0	82	12
	Malawi <sup>c</sup>	53 269	14,5	30	21	87	3	0	11	3	18
	Mozambique	11 013	3	13	13	29	37	30	4	45	14
	Tanzania	26 182	7,1	28	11	82	17	2	0	40	10
	Zambia <sup>c</sup>	38 409	10,5	1	18	59	4	0	37	3	23
África austral		129 212	35,2			72	9	3	16	14	16
África Central y del Este	Etiopía	79 305	21,6	24	12	18	15	67	0	89	14
	Kenia	10 596	2,9	5	5	44	23	29	4	79	0
	Ruanda <sup>c</sup>	27 001	7,4	56	37	15	76	0	9	27	12
	Sudán del Sur	1 383	0,4	100	100	0	84	16	0	100	4
	Uganda	17 859	4,9	11	5	55	45	0	0	73	9
África Central y del Este		136 144	37,1			24	33	41	2	74	7
Total		366 658	100	22	14	46	28	19	7	58	13

Fuente: propia en base a PMA (2013c).

<sup>a</sup> Total de compras del PMA, incluye compras locales y regionales fuera del esquema P4P.

<sup>b</sup> 1: Licitación suave, 2: contratación directa, 3: Contratación a término, 4: Opciones de elaboración.

<sup>c</sup> Todos los alimentos han sido destinados al país en el que fueron comprados. Los alimentos comprados en los países marcados se han destinado a otros países (Mali: Mali, Costa de Marfil, Níger, Sierra Leona/ Malawi: Malawi, Mozambique, Zambia/ Zambia: Zambia, Zimbabue, DRC/ Ruanda: Ruanda y DRC).

En términos de gobernanza, si bien la predominancia de la coordinación corresponde a la jerarquía institucional y estatal, no queda claro cuál de los otros dos principios (mercado o redes) le sigue en importancia. El mercado es crucial pues al hacerse licitaciones el precio propuesto es determinante. De igual manera el mercado interviene en las decisiones de comercialización de las organizaciones de productores en relación a los posibles compradores, y a nivel de los productores individuales en el mismo sentido. Las redes por su parte, se establecen de distintas maneras entre los actores de la cadena (ya sea entre productores, entre le PMA y los organismos de apoyo y la organización de productores, etc.).

Tomando en cuenta los elementos traídos a flote en los estudios de caso presentados en esta subsección, se pueden aquí señalar algunos elementos que sientan el debate sobre las oportunidades y desafíos que presenta la venta de productos agropecuarios al Estado, las empresas estatales y organizaciones internacionales como el PMA por parte de la agricultura familiar.

- Por la dimensión de estas iniciativas, se trata sobre todo de modelos centralizados que intervienen en los mercados nacionales, aunque no siempre abarquen todo el territorio. El destino de la producción es variable: puede estar vinculado a programas sociales de compras públicas (descritos anteriormente) como desayunos escolares o subsidios a madres lactantes, etc.; puede constituir reservas estratégicas (granos, leche en polvo, etc.); puede comercializarse en centros urbanos (generalmente a precios subsidiados) para las poblaciones vulnerables; o puede participar de mercados “convencionales”, nacionales o internacionales. En todos los casos, se trata más bien de encadenamientos productivos que de circuitos cortos, pues aunque los productos se queden en un determinado territorio, son las EEA quienes acopian, transforman y redistribuyen los productos. No se genera un vínculo más directo entre productores y consumidores, o una identidad propia a la agricultura familiar en los productos (contrariamente a los modelos descentralizados de compras públicas).
- Las EEA pueden representar oportunidades interesantes para productores marginados del mercado, por ejemplo, debido a su aislamiento, ya que los mandatos de las EEA pueden darle papeles que van más allá del simple acopio y que justifican costos operativos más altos.
- De la misma manera, las EEA pueden ofrecer mejores pagos a los productores por sus productos. La incidencia de esta intervención en el mercado sobre los precios nacionales de determinados productos, depende de la estructura de la cadena y de la parte que la EEA ocupa en el mercado. En el caso de mercados oligopólicos en los que la demanda es superior a la oferta, las EEA, aunque pequeñas, pueden tener una incidencia positiva en los precios al productor.
- Sin embargo, la competencia con las cooperativas, organizaciones campesinas u otras iniciativas que buscan mejorar el acceso de los agricultores familiares al mercado, puede ser perjudicial para el desarrollo de la agricultura familiar. Es por tanto necesaria una fuerte coordinación entre los actores de la cadena y una reflexión sobre las formas de articulación entre las EEA y los grupos de productores.
- De igual manera, es importante la discusión sobre la distribución del valor agregado de los productos finales (harina, derivados lácteos, etc.). Si los objetivos son el desarrollo rural y la dinamización de los territorios es importante evitar tener relaciones comerciales en las que los agricultores familiares son únicamente proveedores de materia prima.
- La modalidad de agricultura por contrato, con todas las limitaciones y riesgos analizados en el primer capítulo de este estudio, está siendo implementada en algunos casos como forma de relacionamiento de las EEA con los pequeños productores. Si bien las EEA deben ser rentables económicamente para garantizar su sostenibilidad y la continuidad de su intervención, esto llama a una reflexión sobre el papel del Estado frente al sector

privado (con fines de lucro) en el sector agroalimentario (seguridad y soberanía alimentarias, desarrollo rural, reducción de la pobreza, etc.).

- Hace falta información transparente y accesible sobre los proveedores de las EEA y de los organismos multilaterales que intervienen en los mercados.

El cuadro 20 recapitula algunos elementos relevantes mencionados en esta subsección y otros encontrados en la literatura respecto a las oportunidades y desafíos de los vínculos de la agricultura familiar con el Estado como acopiador y comercializador.

**Cuadro 20**  
**Oportunidades y desafíos que las EEA presentan para la agricultura familiar en América Latina**

Oportunidades	Desafíos
El Estado puede en algunas situaciones ofrecer mejores precios que los del mercado.	Dependencia de los recursos del Estado (que en algunos países puede ser coyuntural).
La intervención estatal puede obligar a los demás acopiadores a alinearse a los mejores precios.	Riesgo de reproducción de formas convencionales asimétricas de acopio y explotación típicas de algunos sectores (como la castaña, la caña de azúcar, etc.).
Acopio de zonas “al margen” del mercado: el Estado puede ser un emprendedor distinto de los actores privados por tener objetivos que van más allá del comercio.	Verticalidad y poca especificidad de las intervenciones (poco personal, soluciones estándar, etc.)
Asistencia técnica y acceso a recursos productivos.	Excesiva burocracia y riesgos de corrupción
Oportunidad de ruptura con formas convencionales asimétricas de acopio y explotación.	Atrasos en los pagos (que favorecen la venta a intermediarios)
Se generan empleos en el acopio, el beneficiado y la distribución.	Concentración de la distribución de alimentos en los centros urbanos de mayor tamaño.
	Mantener los costos de aprovisionamiento a un nivel razonable que permita la rentabilidad y sostenibilidad de las EEA.
	Evitar el incremento exagerado de los precios de acopio a nivel local (competencia con cooperativas u otras organizaciones de productores)
	Especialización de los sistemas de producción y poca flexibilidad para absorber diversidad de productos (productos estandarizados).
	El valor agregado se queda en manos del Estado, los productores proveen materia prima.

Fuente: Elaborado por los autores.

Vale la pena señalar aquí algunos elementos que quedan como preguntas abiertas sobre las relaciones entre las EEA y la agricultura familiar.

*EEA como política de gobierno o de Estado.* Es decir, como en el caso de las compras públicas de alimentos, ¿hay rentabilidad y continuidad más allá de compras esporádicas? (Baudoin Farah, Albarracín, Ruelas y Elías en Baudoin Farah y Albarracín, 2014). Cuando se trata de compras públicas para la entrega de alimentos a poblaciones vulnerables, se entiende que el Estado está cumpliendo una función social de garantía de la seguridad alimentaria. Sin embargo, al comercializar alimentos (por ejemplo en el mercado internacional), el tema de la rentabilidad y de la independencia en relación a otros ingresos (como las rentas petroleras) es esencial. ¿Cuál es la mejor manera de invertir en el sector productivo mientras haya recursos?

*Integración vertical y agricultura familiar.* Casi por definición en la agricultura familiar, los productores son independientes y manejan sus sistemas productivos haciendo el uso más eficiente de sus recursos productivos (mano de obra, tierra, agua, etc.). La proletarización total es incompatible con la noción de agricultura familiar en su sentido amplio y sus diversas funciones. Por ello, si se piensan mecanismos coordinados por la jerarquía en los que se promueva el desarrollo de la agricultura familiar, es importante reflexionar sobre las delimitaciones de los roles y las funciones de cada uno de los actores.

## C. Consideraciones finales: co-producción y agricultura familiar

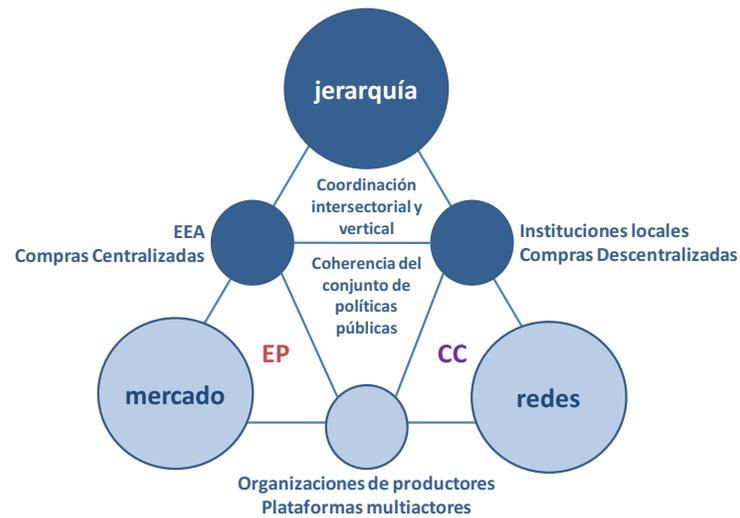
Como se ha analizado en este capítulo, el Estado puede ser un eslabón en las agro cadenas, más allá de poder ejecutar un papel activo en el desarrollo rural a través de diversas políticas públicas (acceso a recursos productivos, políticas macroeconómicas, políticas de fomento, inversión, etc.). En estos escenarios de co-producción, los efectos de la intervención estatal son tan diversos como los contextos en los que se inscriben y las modalidades que adquieren.

Sin embargo, en la óptica del fortalecimiento de una agricultura familiar multifuncional (productora de alimentos, creadora de empleos y protectora del medio ambiente) cabe, a manera de conclusión de este capítulo, recalcar algunos elementos relativos a las políticas estatales de compra y consumo de alimentos:

- El apoyo a la agricultura familiar a través del acceso a mercados institucionales, y la articulación de las políticas de seguridad alimentaria y asistencia social con el desarrollo rural generan oportunidades muy interesantes para los agricultores familiares pero para ello son necesarias políticas focalizadas, específicas y vinculantes. Son demasiadas las situaciones en las que hay una gran distancia entre la teoría (las políticas públicas en papel) y la práctica (la realidad sobre el abastecimiento en el que la agricultura familiar sigue siendo marginal).
- La concretización en la práctica de las políticas públicas de compras a la agricultura familiar también necesita una fuerte coordinación intersectorial a nivel del Estado y de diálogo permanente con los actores de la sociedad civil y privados. La parte que ocupan los principios de mercado y de redes en la gobernanza es variable según las experiencias.
- El concebir las compras públicas de alimentos como un elemento dinamizador del territorio potencia la diversificación de la agricultura familiar, la creación de redes de solidaridad y reciprocidad, la generación de empleo y la apropiación de la seguridad alimentaria como problemática prioritaria entre los actores locales. En ese sentido, la descentralización de las compras públicas y el fortalecimiento de redes de abastecimiento inscritas en los territorios representa una mejor oportunidad que las compras centralizadas de productos estandarizados.
- Queda por ver qué porcentaje de los agricultores y agricultoras familiares pueden ser incluidos en estos esquemas (tamaño del mercado estatal en relación al tamaño de la agricultura familiar) y cómo articular estas políticas con el fomento de otros mercados.
- El Estado puede, como poder comprador, incidir en los precios de las materias primas (particularmente) y otros productos agropecuarios, por lo que su intervención debe ser calculada con cautela. De la misma manera, puede no incidir en los precios aunque esa sea su intención si los mecanismos de fijación de precios están más allá de su control o su dimensión es demasiado restringida en relación a otros actores de la cadena (principalmente agroindustriales y multinacionales).
- Es necesaria una coordinación muy fuerte con los actores privados (redes) para articular y hacer converger los intereses del Estado y, especialmente de los pequeños productores familiares. En este sentido, las intervenciones estatales deben permitir el fortalecimiento de las organizaciones campesinas o de productores, no debilitarlas o competir con ellas.

El diagrama 24 esquematiza los distintos principios de coordinación y su preponderancia según el nivel de centralización y las modalidades de intervención del Estado.

**Diagrama 24**  
**Principios de coordinación de la gobernanza en distintos escenarios de co-producción**



Fuente: Elaborado por los autores.

## **IV. Coordinación por redes: venta directa, cercanía entre productores y consumidores y diversas formas de gobernanza**

La coordinación por redes en la gobernanza de un sistema de comercialización se da a distintos niveles: entre productores, entre eslabones de la cadena, entre actores locales y poderes públicos, etc. Si bien la coordinación por el mercado y la coordinación por la jerarquía nunca están completamente ausentes, las experiencias presentadas en este capítulo tienen dos características comunes que las agrupan en la categoría de coordinación por redes. La primera es la relación de proximidad y confianza entre productores y consumidores, y la segunda es la valoración de otras funciones de la agricultura familiar que van más allá de la producción de bienes (productos agropecuarios) como son la soberanía alimentaria, la conservación del medio ambiente y el mantenimiento de una cultura y un espacio rurales. Esto articula a los actores de la sociedad civil entorno a valores comunes que no están presentes en los esquemas de comercialización regidos preponderantemente por el mercado. La diferencia con algunas formas de compras públicas locales que también comparten estos valores es que la mayor parte de las experiencias coordinadas por el principio de redes son auto-gestionadas, o por lo menos espontáneas en un primer momento, desde los actores de la sociedad civil (productores y consumidores organizados).

Se trata de experiencias de Circuitos Cortos (CC) por esa cercanía (geográfica) y relacional entre productores y consumidores. Para que haya una coordinación por redes (especialmente en torno a la reciprocidad y la solidaridad), los productos tienen que dejar de ser materias primas y adquirir una identidad propia, extensión de su origen y de los productores que los venden. En los EP, el mercado siempre es determinante (a menos que sea opacado por la jerarquía en los escenarios de co-producción), ya que los productos son materias primas sin identidad cuya característica determinante es el precio.

Las respuestas a la encuesta planteada para este estudio muestran que en los últimos 10 años han surgido numerosas experiencias de CC en la región latinoamericana (ferias agroecológicas de venta directa, canastas de productos) mientras que otros existen desde hace más tiempo (venta directa en finca, ferias de venta directa tradicionales o “no ecológicas”, etc.).

En este capítulo se analizan, en primer lugar, las ferias de venta directa, sean estas gestionadas por actores de la sociedad civil o realizadas con apoyo público en el marco de políticas específicas. En segundo lugar se analizan distintos esquemas de canastas de productos desde las experiencias pioneras hasta algunas variaciones más recientes. Y, por último se analiza el resurgimiento de la gastronomía y las experiencias de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) como espacios en los que se crean verdaderas canastas de bienes y servicios vinculadas a distintas formas de comercialización (ventas directas a restaurantes, a hoteles, ventas en finca, en locales propios, etc.).

## **A. La feria de venta directa: “Hija rebelde de la modernidad que insiste en desafiarla”**

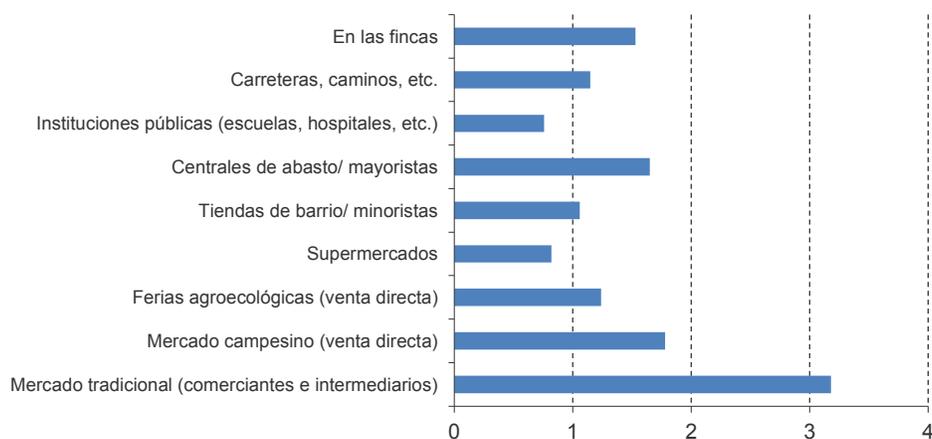
La palabra feria viene del latín y significa día santo (feriado). Esto le da a la feria (en tanto plaza de mercado) un significado que va más allá de su función comercial (papel folclórico, religioso, festivo, social) (Queiroz, Pierri y Valente, s.f.). Las ferias son tan antiguas como las ciudades y la diferenciación del trabajo en la sociedad. Surgen por la necesidad de intercambiar bienes producidos en distintas localidades (entre campo y ciudad, entre pisos ecológicos, etc.).

Al hablar de ferias nos referimos aquí, sin embargo, a sus modalidades modernas, específicamente a espacios de comercialización de alimentos, al aire libre o cerrados, en los que productores y comerciantes ofertan sus productos a consumidores (o a vendedores al detalle). Estas ferias, aunque aún muy difundidas como espacios privilegiados de comercialización en algunos países, representan de alguna manera espacios de “resistencia” frente a la extensión del modelo de comercialización en grandes superficies y supermercados, que ha crecido exponencialmente en las últimas décadas. Mascarenhas y Dolzani (2008, en Queiroz, Pierri y Valente, s.f.) sugieren que, en contextos urbanos, la feria, “*hija rebelde de la modernidad, que insiste en desafiarla*”, ocupa espacios en la ciudades como opción de consumo popular.

En este estudio, se ha considerado como forma convencional o tradicional de comercialización a las ferias en las que los vendedores son comerciantes e intermediarios, y, como forma alternativa (feria franca, feria libre, etc.), las ferias en las que los vendedores son los productores o sus representantes, es decir, las ferias de venta directa o mercados campesinos. Es importante resaltar que en muchas de las ferias “tradicionales”, están presentes entre los vendedores tanto productores como comerciantes, sin que haya una distinción entre estas dos categorías para el consumidor. Sin embargo, al hablar de feria de venta directa, nos referimos específicamente a aquellas en las que todos los vendedores son productores y que esta es una de las características reconocidas y valoradas por los consumidores. Tal característica coloca a estas ferias directamente en los esquemas de circuitos cortos, por la reducción de la distancia geográfica y económica entre los actores de la cadena (circuitos locales sin intermediarios, o con un número muy reducido de estos últimos).

En América Latina, las ferias (tradicionales o directas) son el espacio privilegiado de comercialización de productos de la agricultura familiar (aunque su preponderancia varíe según países y regiones de un país) y su diversidad es muy grande (convencionales, ecológicas, semanales, quincenales, etc.). El gráfico siguiente muestra las respuestas de los expertos encuestados en el marco de este estudio sobre su percepción de la preponderancia de los distintos espacios de comercialización de los productos de la agricultura familiar. Las ferias tradicionales son de lejos el espacio en el que más se comercializan los productos de la agricultura familiar, y le siguen las ferias de venta directa. Si bien las ferias de venta directa existen desde hace mucho tiempo, en los últimos años se observa un renovado interés, tanto por parte de los consumidores como de los poderes públicos, por desarrollar ferias de venta directa de la agricultura familiar. Muchas de estas ferias cuentan con apoyo de ONGs y otras instituciones y en algunos casos con apoyo público local o central (más allá de la coordinación necesaria de permisos, tributos, etc.). El gráfico 6 muestra la percepción de las personas encuestadas sobre el apoyo recibido por algunos tipos de circuitos cortos en América Latina.

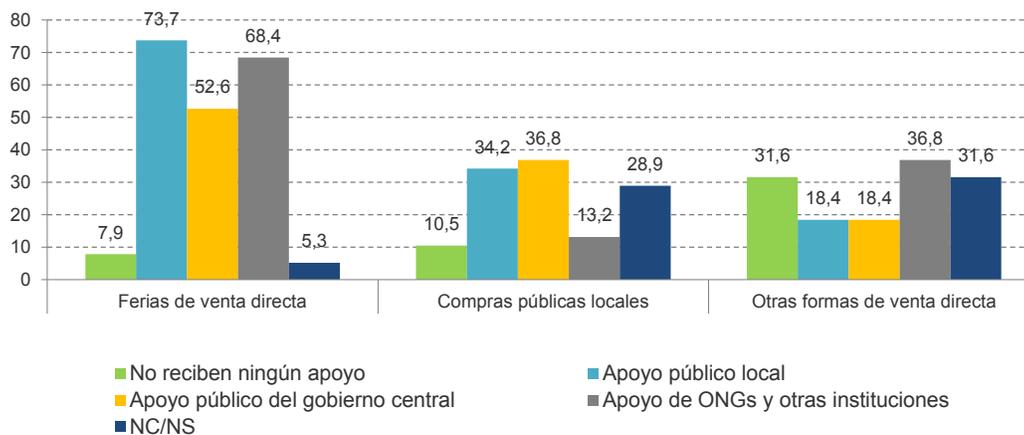
**Gráfico 5**  
**Respuestas de los expertos a la encuesta. Espacios de comercialización de los productos de la agricultura familiar en la región latinoamericana**



Fuente: Resultados de la encuesta elaborada por los autores.

Nota: Para cada tipo de espacio, los valores presentados son medias ponderadas del porcentaje de respuestas que se atribuyen a cada una de las categorías siguientes: 0=Nada/NS, 1=Un poco, 2=Medianamente, 3=Bastante, 4=Mayormente.

**Gráfico 6**  
**Según su conocimiento, ¿qué tipo de apoyo reciben estas iniciativas?**



Fuente: Resultados de la encuesta elaborada por los autores.

Nota: los valores representan el porcentaje de respuestas para cada categoría (38 respuestas en total).

A pesar de la importancia creciente de la agricultura familiar como sujeto de las políticas públicas regionales y el lugar que ocupa cada vez más en el discurso, en muchos países el apoyo público al establecimiento de ferias de venta directa de la agricultura familiar sigue siendo inexistente o muy limitado. En numerosas situaciones, estas ferias se han establecido por coordinaciones en red entre actores de la sociedad civil, incluso cuando existe por otra parte una normativa favorable que debería suponer un mayor apoyo a la conformación de estos espacios de comercialización. El Estado está siempre presente de alguna manera en estas iniciativas que se desarrollan “a la sombra de la jerarquía” (Sotomayor, Meneses y Rodríguez, 2013), pues el funcionamiento de una feria debe ser aprobado y regulado por las entidades públicas. Para fines de este estudio, consideramos que las experiencias de auto-regulación en lo que se refiere a las ferias, son aquellas en las que no hay una

política pública de apoyo explícito hacia las mismas (como sí hay en el caso de los Programas de Proveedores o las Compras públicas).

A continuación presentamos algunos estudios de caso que contribuyen a la comprensión de las oportunidades y desafíos que estas ferias representan para la agricultura familiar de la región, sobre todo desde la perspectiva de su sostenibilidad y de las políticas públicas que la permitan. En la última década, también varias organizaciones internacionales u ONGs se han interesado en el fomento de las ferias de venta directa de la agricultura familiar como un medio interesante de reducir la pobreza en el campo y mejorar el acceso de los productores al mercado. En Chile por ejemplo, en el año 2012 la FAO apoyó a productores de la Región de O'Higgins para la instalación de la primera feria libre de productores rurales de la zona. Para esto fue necesario generar un trabajo en apoyo con el municipio de Navidad<sup>78</sup> (RIMISP, 2015). Sin embargo, las organizaciones de productores de primer, segundo o tercer nivel, han sido los actores protagonistas de este desarrollo. Un ejemplo muy interesante es el del Mercado de Huancaro en Cusco (Perú), por su dimensión, su sostenibilidad (amenazada) y la incidencia que ha tenido en las políticas públicas nacionales (recuadro 17).

### **Recuadro 17** **El Mercado de Productores de Huancaro, Perú**

Este caso ha sido sistematizado por Tarazona et al. (en Cheng y Lacroix, 2014). Si bien en este caso intervienen actores públicos y privados de apoyo, el actor central ha sido la Asociación Regional de Productores Agropecuarios del Cusco (ARPAC), constituida en 2004 con el fin de “*impulsar mercados más justos, fomentando el desarrollo económico local a través de la articulación directa de pequeños y medianos productores agropecuarios con el consumidor final*” (figura 21). Según los autores, la eliminación de los intermediarios ha permitido incrementar los ingresos de los socios, contribuyendo a la reducción de los índices de pobreza extrema en la zona y, por el hecho de que 70% de los vendedores son mujeres, se ha fortalecido su posición económica. El mercado funciona semanalmente los sábados en el campo ferial de Huancaro (distrito Santiago de la ciudad de Cusco) desde las 4am hasta la 2pm y reúne cada semana a cerca de 1.800-2.000 productores de 13 provincias (~30 distritos) de la región Cusco, organizados en 1.600 puestos en promedio; 25 mil consumidores; 110 estibadores y miembros del personal de seguridad (empleos creados); y 6 mil transportistas. El 76% de la producción va directamente al consumidor y 24% es vendida al por mayor. Algo muy interesante que surge de esta experiencia es que después del cierre del mercado al público, los productores intercambian productos bajo un modelo de trueque para maximizar su tiempo en la feria y reducir las pérdidas (Estrada, 2006, en Tarazona et al., en Cheng y Lacroix, 2014).

Cualquier productor agropecuario de la región que dedique más de la mitad de su tiempo a la producción puede ser miembro de la ARPAC. Los roles de la ARPAC han sido múltiples. Entre ellos se destaca que ha brindado reconocimiento, credibilidad y aceptación a los productores comercializadores, controla que los vendedores sean efectivamente productores (aunque haya deficiencias), y poco a poco ha ido ordenando el espacio físico del mercado (reglas estéticas y de sanidad, separando el espacio por producto, imponiendo sanciones por incumplimiento, etc.). Los precios son menores a los de los mercados convencionales y el valor del día de los principales productos de cada sección se difunde con un cartel en una de las entradas de la feria. También ha controlado la calibración de las balanzas y la presentación de los productos.

La Dirección Regional Agraria del Cusco (DRAC) ha apoyado todos los años defendiendo la condición del mercado y con el registro de una muestra de volúmenes y precios por producto cada sábado de funcionamiento. La red de municipalidades rurales del Cusco tiene una alianza con la ARPAC, a la que le presta apoyo político. Desde el tercer sector, la ONG Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras AVSF ha apoyado a la ARPAC en el marco del Proyecto Mercados Campesinos.

Los ingresos netos percibidos semanalmente por los productores en el mercado varían muchos por rubro y van de 6,5 USD/semana (promedio sección hierbas medicinales<sup>a</sup>) hasta 212 USD/semana (promedio sección viandas<sup>b</sup>). El promedio de ingreso neto de todos los productores por semana es de 65 USD. Al mes, representa 8% más que el sueldo mínimo en el Perú. Este dato es particularmente significativo tomando en cuenta que solo hay un día de feria por semana (se cuentan 4 días al mes).

<sup>78</sup> Para mayor información visitar <http://www.rlc.fao.org/es/paises/chile/noticias/fao-apoya-el-desarrollo-de-pequenos-productores-de-la-comuna-de-navidad/> [consulta 19 de diciembre 2014].

## Recuadro 17 (conclusión)

En base a este ejemplo se pueden discutir diversos puntos sobre los factores de éxito de una feria de venta directa de los productos de la agricultura familiar. Un factor muy importante es la generación de confianza en los consumidores. En este sentido, la transparencia sobre precios y pesos es fundamental y le da un carácter de seriedad al mercado, además de contribuir a la generación de redes de solidaridad, relaciones de fidelidad entre productores y consumidores, etc.

Se destaca de esta experiencia también la innovación en la creación de un espacio de trueque al final del mercado que les permite a los productores evitar las pérdidas de producción no vendida y abastecerse en productos de otras regiones o que no producen ellos mismos. Esto también refuerza las redes de reciprocidad y solidaridad entre productores.

La relación con los poderes públicos locales puede considerarse dual. Por un lado ha habido apoyo con los permisos, controles sanitarios y de seguridad, y por otro hay una gran vulnerabilidad que emana del hecho de que no se ha concedido un acceso estable al espacio de venta.

El caso del mercado de Huancaro se presenta aquí como un ejemplo de auto-regulación pues la ARPAC ha sido el actor central y determinante en la promoción de la experiencia. Ahora bien, desde el 2011 hay una Ley de promoción de mercados (Ley 29676) que aún no estaba reglamentada al cierre de este estudio. La ARPAC ha participado activamente en el proceso de reglamentación de la Ley y se constituye en una prueba de cómo los productores organizados pueden, a través de la asociatividad, incidir directamente en su entorno y convertirse en actores con poder de negociación e incidencia en la legislación sobre mercados (Lacroix y Cheng, en Cheng y Lacroix, 2014).

Fuente: Elaborado por los autores en base a Tarazona et al. (en Cheng y Lacroix, 2014).

<sup>a</sup> Los tres rubros que menos ingresos generan por productor son las hierbas medicinales, los huevos de codorniz (10 USD/semana) y los mates (18 USD/semana).

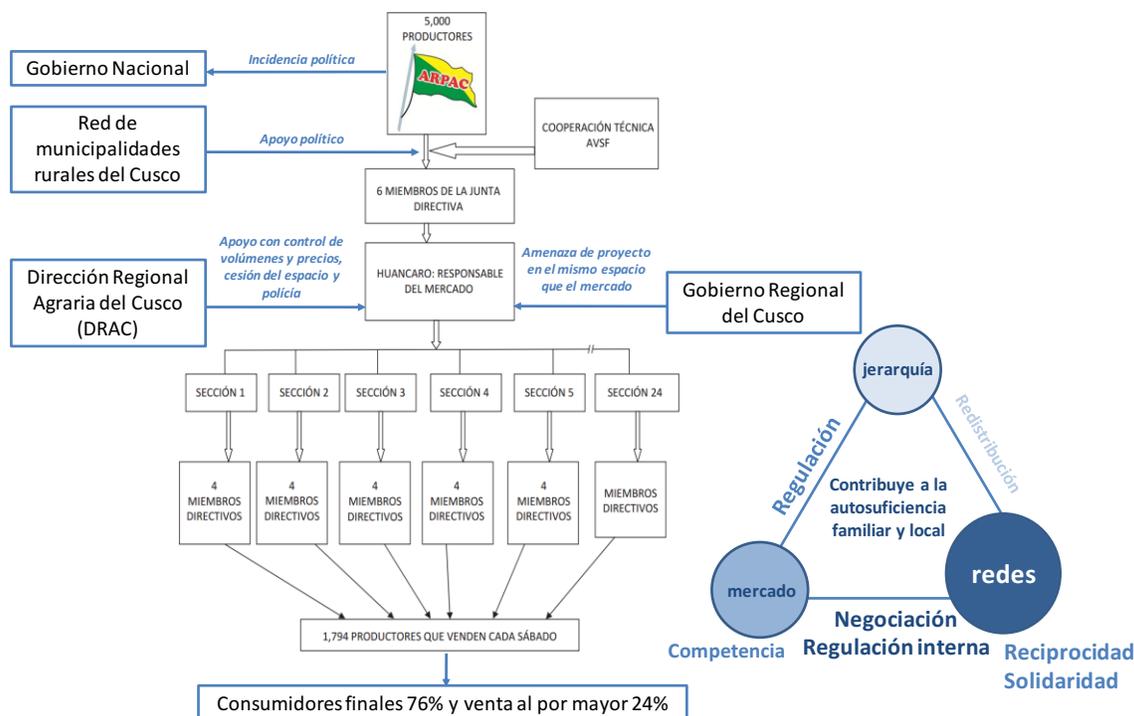
<sup>b</sup> Los tres rubros que más ingresos generan por productor son viandas, pescado (160 USD/semana) y pollos pelados (144 USD/semana).

En el Perú existen muchas otras iniciativas de ferias de venta directa del productor al consumidor. Sin entrar en detalle vale la pena mencionar aquí a las Ecoferias. La particularidad de estas ferias es que no solo son de venta directa, sino que también se caracterizan por la naturaleza ecológica de los productos comercializados. La primera Ecoferia comenzó en Abancay en 1998 y en el 2002 le siguieron las Ecoferias de Huánuco y Huancayo. Desde el 2008, el enfoque ha sido el posicionamiento de las Ecoferias con la marca colectiva “Frutos de la Tierra” por iniciativa de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE). Otros actores privados han promovido también varias ferias como las Bioferias limeñas de Miraflores (promovida por Ecológica Perú desde 2001) y de Surquillo (desde 2012)<sup>79</sup> (Villanueva et al., en Cheng y Lacroix, 2014).

Otro ejemplo interesante de una serie de ferias de productos ecológicos vendidos directamente por productores familiares son las Ferias Solidarias en Ecuador (recuadro 18). Se destaca la importancia de fortalecer las capacidades de las organizaciones de productores, generar alianzas entre distintos actores entorno a un objetivo común, y la necesidad de estabilidad y seguridad en el acceso a los espacios de comercialización.

<sup>79</sup> <http://ecosiembra.blogspot.com/2013/07/bioferias-limenas.html>

**Diagrama 25**  
**Organización de la ARPAC en sus ejes comercial y político, articulación con otros actores y principios de coordinación de la gobernanza**



Fuente: ARPAC en Tarazona et al. (en Cheng y Lacroix, 2014) y complementación propia (elementos en azul y principios de coordinación) en base a la misma fuente.

También en la región de Loja y Cuenca existen experiencias consolidadas de ferias de venta directa, construidas desde hace tiempo por articulaciones entre diversos actores. En la Provincia de Loja, desde mediados de los años 1990 y hasta la fecha se iniciaron procesos formativos en agroecología gracias al trabajo conjunto del Consorcio Latinoamericano de Agroecología (CLADES), la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA), miembros de la Federación Unitaria Provincial de Organizaciones Campesinas y Populares de Sur (FUPOCS), la Unión Popular de Mujeres de Loja (UPML), la Red Agroecológica Loja (RAL), distintos grupos campesinos y varias ONG (caso sistematizado por Huaca, Guamán y Cabascango, 2015). La primera feria agroecológica comenzó en el 2006 con 15 productoras y apoyo del Consejo Provincial de Loja y la Universidad Nacional de Loja. Entre 2007 y 2008, se institucionalizó la RAL y se hicieron convenios con el Municipio para tener acceso a espacios de ferias los domingos (15-20 productoras) y los sábados (10 productoras). Igualmente, se creó un Sistema Participativo de Garantía. Desde 2010 se han incrementado el número de ferias, el apoyo a las fincas agroecológicas con apoyo de la cooperación internacional y se han implementado fondos rotatorios (Caja del Compartir) para el acceso a semillas y capital de trabajo. Al 2014, la RAL agrupaba a 7 ferias (Ferias Randy Namá), 150 productores organizados en 21 grupos (90% mujeres) y más de 140 productos ofertados. La RAL ha “*marcado la práctica de la agroecología como un proceso de incidencia política, unidad, resistencia y organización dado que se configura como un espacio para compartir saberes, prácticas económicas solidarias (minga, trueque y pampa mesa) y la recuperación de la identidad [...] de los pueblos del sur [...]*” (Ibid.). La experiencia está demostrando que “*la recuperación de las prácticas activas de apoyo a la agricultura campesina agroecológica de diversas organizaciones, fortalece la base social, construye modelos de gestión autónomos, participativos y solidarios, y protege a las familias*” en términos de su alimentación y del incremento de los ingresos generados por la comercialización de excedentes (Ibid.).

Un proceso similar se ha vivido en Cuenca con la Asociación de Productores Agroecológicos del Austro (APAAustro<sup>80</sup>) (Galarza, Lacroix y Taipe, 2012).

### **Recuadro 18** **Las Ferias Solidarias en el norte ecuatoriano: “De la mata a la olla”<sup>aa</sup>**

La sistematización de estos casos, presentada por Murillo y Lacroix (en Cheng y Lacroix, 2014) es el resultado de 5 años de acompañamiento de AVSF<sup>b</sup> a los emprendimientos de Ferias Solidarias en las provincias Imbabura y Carchi en el Norte Ecuatoriano. Los 700 productores que participan de estas iniciativas tienen en promedio solo 1ha de tierra y el 0,01% del agua de riego disponible. Por otra parte, 97% de la venta es realizada por mujeres (Cachimuel y Murillo en AgriCultures, 2013a).

Estas experiencias son producto del esfuerzo colectivo de varias organizaciones de 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> grado como el Consejo de Comunas Campesinas de Montúfar (CCM, 33 comunidades del pueblo pasto), la Federación de Comunidades y Organizaciones Negras de Imbabura y Carchi (FECONIC, 38 comunidades afrodescendientes), la Federación de los Pueblos Kichwas de la sierra norte (Chijallta-FICI, agrupa a 200 comunidades) y la Unión de Organizaciones Campesinas de Cochapamba (UOCC). Estas ferias también son la puesta en práctica de una propuesta de economía solidaria (articulada a nivel del país por el Movimiento de Economía Social y Solidaria del Ecuador – MESSE) (Murillo y Lacroix en Cheng y Lacroix, 2014).

Al 2013, unas 700 familias participaban de las 7 Ferias Solidarias<sup>c</sup> semanales del Norte ecuatoriano<sup>d</sup>. Respecto a las ventas de todas las ferias, se pasó de cerca de 459 mil USD en 2011 a aproximadamente 1,6 millones de dólares en 2012. Este dato es muy significativo sobre su estabilidad y sostenibilidad. El aumento se debe a la diversificación de los sistemas productivos (que se han adaptado a las necesidades de los consumidores) y al desarrollo de las relaciones entre productores y consumidores.

En base a la experiencia de AVSF en el acompañamiento de las iniciativas, se señalan elementos que deben ser considerados para el éxito en la implementación de este tipo de iniciativas (AVSF (s.f.); Cachimuel y Murillo en AgriCultures, 2013a; Murillo y Lacroix en Cheng y Lacroix, 2014).

- Es recomendable partir de procesos organizativos pre-existentes para brindar confianza a los consumidores (el control social de la organización debe garantizar la naturaleza campesina y/o agroecológica de los productos). Los autores recomiendan también que se constituyan comisiones responsables de la gestión operativa de la feria (de publicidad y comunicación, logística, seguimiento de fincas, etc.), que se fijen y controlen los precios y que hagan un seguimiento de las ventas y otros criterios de la feria.
- La diversificación de productos es importante para la comodidad de los consumidores. Los autores recomiendan la participación de productores de diversos pisos ecológicos en el marco de “*alianzas estratégicas territoriales con actores que compartan los mismos principios sobre la base de responsabilidades pre-establecidas*” para diversificar la oferta.
- Los autores consideran que subvencionar el transporte de los productores es perjudicial a largo plazo porque cuando el apoyo se acaba, estos dejan de venir. Sugieren que los productores, si no se movilizan individualmente, se organicen conjuntamente o tomen turnos para la comercialización (ver ejemplo de la Feria Franca de la región Banda-Jiménez a continuación).
- Es muy importante garantizar el acceso seguro y a largo plazo a los espacios de venta ya que la regularidad es esencial para construir vínculos de confianza con los consumidores. En las ferias (una vez a la semana), una familia puede vender un promedio de USD 120/mes, a diferencia de los USD 50/mes que reciben por el bono de desarrollo humano.
- Consolidar relaciones entre productores y consumidores es clave para tener el apoyo de estos últimos ante las autoridades a distintos niveles. Para ello resulta interesante, además de difundir información y comunicar sobre las ferias, formar alianzas con las carreras de gastronomía de las Universidades y con las autoridades de salud pública para enriquecer las ferias con actividades para toda la familia (degustaciones, visitas a las fincas, celebración de fiestas, actividades para niños, etc.).
- Es importante la transparencia sobre precios y pesos. Los precios se calculan en base a los costos de producción (con apoyo de ONG u instituciones de apoyo público en primera instancia y los consumidores posteriormente), se comunican (banners, carteles, etc.) en la ferias y se recomienda mantenerlos estables por lo menos 6 meses a un año. Los precios practicados en las ferias son menores a los de los mercados convencionales (entre 10-20% y 100% menores) y superiores a aquellos pagados por los intermediarios (30% en promedio).

<sup>80</sup> <http://www.apaaustro.ec/>.

## Recuadro 18 (conclusión)

- Por último, es importante ofertar productos tangiblemente distintos de los de los mercados convencionales en términos de frescura, cualidades organolépticas (sabor, olor, etc.) y la recuperación de variedades nativas.

Las Ferias Solidarias representan grandes oportunidades para la agricultura familiar: “Con la gestión de esos nuevos espacios de comercialización, las organizaciones, sus comunidades y pueblos han fomentado su autonomía, han fortalecido sus capacidades de venta directa del productor al consumidor y han fomentado una agricultura más diversificada y respetuosa del ambiente mediante la agroecología”. Quedan sin embargo varios desafíos por enfrentar:

- El sistema de comercialización establecido no les permite a las organizaciones de pequeños productores participar en igualdad de condiciones por lo que deben crearse nuevas institucionalidades y ordenanzas municipales que permitan el libre acceso de los productores a espacios de venta.
- La agricultura limpia y agroecológica requiere un proceso de recuperación de suelos que debe ser apoyado desde el Estado con capacitaciones, líneas de investigación, programas de subsidios, etc.
- Se requiere desarrollo de capacidades de planificación y comercialización por parte de los productores y esto requiere apoyos externos.
- El incremento del número de participantes puede generar conflictos.
- El diálogo intercultural y político es necesario para el empoderamiento de las organizaciones (de diversos pueblos y grupos) en el territorio en el marco de la comercialización asociativa.
- Las instituciones públicas suelen ser poco flexibles para adaptarse a experiencias en curso y tienen un enfoque (relativamente) vertical y previamente establecido.
- Los reglamentos internos deben ser acordados entorno a valores comunes y ética en las relaciones entre los actores para no reproducir las asimetrías preponderantes en otros espacios de comercialización.

Fuente: Elaborado por los autores en base a Murillo y Lacroix (en Cheng y Lacroix, 2014).

<sup>a</sup> Consumidor entrevistado en el video referenciado en la nota siguiente.

<sup>b</sup> Sobre el apoyo de AVSF a las Ferias Solidarias y el Proyecto Mercados Campesinos ver el video disponible en el link: <https://vimeo.com/74368964>.

<sup>c</sup> Feria Solidaria Esperanzas de Vida en Pimampiro, Feria Solidaria de San Gabriel, Feria Solidaria en Ibarra, Ferias Frutos de la Pachamama en Ibarra y Parambas, Feria Solidaria Agroecológica Imbaya en Otavalo y Punto de Venta el Trueque en Ibarra.

<sup>d</sup> Desde el mes de julio del 2013, se ha logrado extender la propuesta de ferias solidarias a la provincia costera de Esmeraldas (Feria Entre Pueblos Solidarios en Esmeraldas y Feria de San Lorenzo) (Murillo y Lacroix en Cheng y Lacroix, 2014).

Par concluir esta serie de ejemplos, vale la pena presentar aquí a las “ferias promovidas<sup>81</sup>” (recuadro 19), que se han desarrollado en Bolivia desde la década del 2000, especialmente después de la crisis de alimentos del 2007-2008 (Elías y Devisscher en Devisscher y Elías Argandoña, 2014). Estos Circuitos Cortos son promovidos desde distintos espacios o redes, valorizando su calidad y/o precio y respondiendo a la demanda de los consumidores de contar con mayor información sobre la procedencia y características de los alimentos que consumen. El proyecto Mercados Campesinos de AVSF, junto con la Asociación de Productores Ecológicos de Bolivia, (AOPEB) y la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC), también ha apoyado algunas de estas ferias (unas ya en curso y otras que iniciaban) entre el 2010 y el 2013.

<sup>81</sup> Que se comparan y distinguen de las “ferias rurales” que existen desde hace siglos (también son territorializadas, periódicas, giran entorno a productos pecuarios y agrícolas, se estructuran entorno a jerarquías y diferenciaciones de roles en los eslabones de la cadena, pero son más bien obra de poblaciones de tierras altas, indispensables por las distancias entre los lugares de producción y de consumo, y son también espacios de consumo para los productores) (Elías y Devisscher en Devisscher y Elías Argandoña, 2014).

### Recuadro 19 Las ferias promovidas en Bolivia

Seis de las ocho ferias promovidas en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Tarija y Potosí son ferias agroecológicas (identificadas por los prefijos BIO o ECO). Todas son ferias urbanas o sub-urbanas que se implementan a partir de la producción en las cinturas verdes de las ciudades (agricultura campesina peri-urbana), han logrado diferenciar la calidad e inocuidad de los productos, se basan en reglas claras aunque no siempre formales. El hecho de que esas ferias sean promovidas por organizaciones e instituciones (y no nazcan de los requerimientos de los productores) puede generar dudas sobre su viabilidad (*Ibid.*). No obstante, los autores señalan que una vez que los productores participan de estas experiencias, “*difícilmente se les puede arrebatar este espacio generado de proximidad y de relación social/comercial*”.

Por otra parte, los productores deben invertir tiempo y recursos para acomodarse y adaptarse a estas ferias y para algunos, el esfuerzo que demanda la producción intensiva y agroecológica, no necesariamente se compensa a través de un precio mayor o ingresos significativamente más altos. Buena parte de la producción ecológica (~75%) de las productoras se comercializa en canales largos tradicionales de comercialización como un “mal necesario” (perdiendo así su diferenciación y reconocimiento) dado que las ferias ecológicas no les permiten vender toda su producción. Entre las estrategias adoptadas por los productores para incrementar sus volúmenes de venta y los precios que les son pagados, se destaca la diversificación de la producción y la siembra escalonada en las épocas de mayor demanda (Chambilla en Devisscher y Elías Argandoña, 2014).

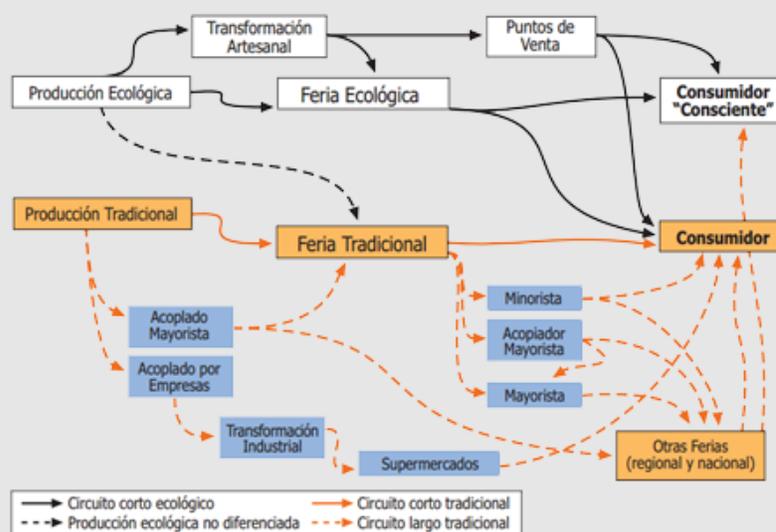
En las ferias ecológicas promovidas se cuentan 72 productos distintos, de los que los diez más importantes son papa, cebolla, maíz, lechuga, zanahoria, acelga, arvejas, habas, rabanitos y tomates. 61% de los productores (más bien las productoras) cuentan con algún tipo de certificación de su producción (contra solo 25% en las ferias convencionales o tradicionales). Los principales motivos de compra señalados por los consumidores son el carácter fresco, sano y natural de los productos, así como la poca diferencia de precio con el mercado convencional (por productos de mejor calidad).

La sistematización de la situación de estas ferias por Chambilla, Lizarazu y López (en Devisscher y Elías Argandoña, 2014) permite concluir que los aspectos más importantes para la sostenibilidad de las ferias promovidas son:

- Las alianzas estratégicas con las municipalidades (para garantizar el acceso al espacio y la promoción por el municipio). Pero más allá del involucramiento de los gobiernos municipales, se requieren “acciones proactivas de los gobiernos (nacional y sub-nacionales), tanto en la organización de espacios feriales como en la educación de los consumidores, la diferenciación de los productos ecológicos y en el mejoramiento de los sistemas de producción” (*Ibid.*).
- La organización de los productores.
- La fidelización de los consumidores para que estos se vuelvan consumidores frecuentes. En este sentido, la institucionalidad es fundamental (respaldo gobiernos municipales, certificaciones, etc.) y en menor medida el desarrollo de estrategias como organizar visitas de consumidores a las parcelas de producción, organizar eventos de información al público a cargo de asociaciones de productores, ponderar las particularidades positivas de las zonas de producción, etc.
- La diversificación de la producción para satisfacer las preferencias de los consumidores. En este sentido es importante conocer a los consumidores. En el caso de las ferias ecológicas promovidas se trata sobre todo de mujeres profesionales, con conocimientos nutricionales elevados e ingresos relativamente altos, mostrando indicios de una correlación importante entre el nivel de estudio y la preferencia y consumo de productos sanos y/o ecológicos.
- Para la diversificación de la producción, el estudio revela la necesidad urgente de trabajar en la recuperación de semillas nativas y de calidad. Se sugiere también pensar en ubicar las ferias ecológicas a proximidad de otros mercados para que los consumidores tengan mayor facilidad para encontrar todos los productos que necesitan.

Recuadro 19 (conclusión)

### Identificación de circuitos, comercialización y flujos alimentarios



Fuente: Chambilla en Cheng y Lacroix (2014).

Fuente: Elaborado por los autores en base a (Chambilla en Devisscher y Elías Argandoña, 2014).

<sup>a</sup> Este último aspecto sería uno de los mejor aprovechados por los productores para mantener un nicho de mercado de consumidores ecológicos ya que los consumidores parecen muy sensibles a la consideración de que algunos lugares específicos tienen significativa importancia sobre la calidad del producto (Ibid.).

## 1. Las ferias de venta directa con apoyo público en América Latina: co-regulación, oportunidades y restricciones

Las políticas públicas que apoyan el establecimiento de Circuitos Cortos se han articulado en América Latina, como se ha visto en el Capítulo III, sobretodo en torno a las compras públicas de alimentos a nivel local. En algunos países, sin embargo, se han implementado políticas públicas de desarrollo rural territorial y soberanía alimentaria, más bien descentralizadas, que apoyan la implementación y consolidación de ferias de venta directa de la agricultura familiar. Estas pueden ser de distinta naturaleza. A continuación se presentan algunos ejemplos de Colombia, Argentina, México y Chile para ilustrar hacia donde se están orientando estas políticas<sup>82</sup>.

Para lanzar la discusión sobre las características de estas políticas públicas y los desafíos que plantean, se presenta en el recuadro 20 la experiencia de los Mercados Campesinos de Bogotá.

<sup>82</sup> Se podría mencionar también la política brasileña de apoyo a los Arreglos Productivos Locales (APL), del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior y del Ministerio de Integración Nacional, que, si bien no se circunscribe a los productos alimentarios, incorpora una proporción importante de pequeños agricultores y se enmarca en la lógica del desarrollo territorial y los Sistemas Agroalimentarios Localizados SIAL (Rimisp, 2015).

### Recuadro 20 Los Mercados Campesinos de Bogotá

Benoît Bichon (en Cheng y Lacroix, 2014) sistematiza el caso del mercado campesino de Bogotá como un ejemplo de abastecimiento alternativo de una ciudad centro-regional para la soberanía alimentaria. El autor señala que en la mayoría de las ciudades que se encuentran en esta situación estratégica, los sistemas de abastecimiento alimentario no tienen un diseño que tome en cuenta las frágiles condiciones de vida de los campesinos establecidos en la periferia (a pesar de su importancia como eslabón estratégico en la cadena). Al igual que en otros países tropicales, los pequeños productores agropecuarios de los departamentos periféricos de Bogotá se encuentran frente a un sistema monopolístico de abastecimiento de la ciudad: por un lado, una central mayorista que concentra el 50% del abastecimiento de la ciudad (Corabastos) a partir de la cual se redistribuyen los alimentos a los mercados locales y los almacenes de ventas al detalle, y, por otra parte, las centrales de las cadenas de las grandes superficies que abastecen a la mayoría de los supermercados de la ciudad. Son muy pocos los instrumentos institucionales del sector agropecuario que se enfoquen en la economía campesina. Esto “*provoca la dependencia creciente de las importaciones, la pérdida de autonomía en materia de semillas y la desaparición de especies vegetales autóctonas; un conjunto que deteriora la soberanía alimentaria, un entorno que deja la dieta de los colombianos en una dependencia del mercado externo*” (*Ibid.*).

En ese contexto, en el 2004, el distrito capital de Colombia inició un programa de abastecimiento alimentario para la ciudad, colocando a la seguridad alimentaria como asunto prioritario, y haciendo un llamado a actores públicos, campesinos y diferentes actores sociales para iniciar un proceso de construcción de una política pública distrital de ruralidad. Las recomendaciones de la estrategia son “*fortalecer las redes de vecindad y el acceso a diversas tecnologías y conocimientos para que los agentes económicos rurales tengan nuevas oportunidades de producción y comercialización*”. Esta estrategia parte del reconocimiento de que 33% de los alimentos básicos que consume Bogotá se encuentran en un cinturón alimentario constituido por economías campesinas en un radio de 40 kilómetros (cerca del 80% está en un radio de 300 kilómetros) (*Ibid.*).

También desde 2004, la ONG Instituto Latinoamericano para una Sociedad y un Derecho Alternativos (ILSA) realizó interrelaciones entre las organizaciones del sector rural y contribuyó a la conformación del Comité de Interlocución Campesino y Comunal (CICC), compuesto por las organizaciones nacionales representativas de los movimientos campesinos y comunales de Colombia y organizaciones regionales campesinas de la periferia de la ciudad de Bogotá (*Ibid.*). En 2005, se institucionalizaron los espacios públicos de interacción comercial y cultural entre productores y consumidores en la ciudad con la firma del acuerdo n°198. A este acuerdo le siguieron el decreto 315 del 2006, que adopta el Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMAASAB) y el decreto 455 de 2010 que promueve la integración regional rural por medio de mercados temporales campesinos. Desde 2006, con recursos financieros de la Unión Europea, gestión de Oxfam Gran Bretaña (al inicio del proceso) y recursos no reembolsables de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, el CICC, coordinado por ILSA, inició el proceso de Mercados Campesinos en la ciudad de Bogotá en la Plaza de Bolívar de Bogotá cada primer viernes del mes de junio (*Ibid.*).

El proceso permite que participe cualquier pequeño o mediano productor agropecuario sin costo de participación mientras sea parte de un Comité Campesino Municipal de manera independiente o a través de formas asociativas (*Ibid.*). Estos Comités son la unidad básica de funcionamiento de los Mercados Campesinos y son responsables de la producción. En cada comité se nombra un promotor que realiza la promoción y desarrollo del programa para que haya una oferta variada de buena calidad a precio justo. Del otro lado, en la ciudad, hay coordinadores urbanos que se encargan de organizar los Mercados Campesinos de los parques o plazas públicas, consiguen permisos y autorizaciones, coordinan la logística de la implementación de las carpas, la oferta y los precios en el lugar de venta (*Ibid.*).

En 2013, había aproximadamente setenta Comités Campesinos Municipales de las regiones periféricas de la ciudad (Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta) que agrupaban a más de 3 mil familias y doce coordinadores (12 plazas públicas) que realizan un mercado campesino cada quince días (datos similares al 2015, comunicación personal de Benoît Bichon, junio 2015).

La experiencia de Bogotá muestra que un capital social comunitario en las organizaciones campesinas, una política pública con sus respectivos instrumentos y la coordinación entre diversos actores públicos y privados, son determinantes para el desarrollo y la sostenibilidad del proceso (Bichon en Cheng y Lacroix, 2014). La coordinación por redes es ampliamente preponderante pero la voluntad política y la jerarquía han sido factores claves para llevar adelante el proyecto (incluso financieramente).

Las observaciones muestran que pocos productores sobre el total de la población campesina se han integrado al proceso de Mercados Campesinos de Bogotá. Esto se debe, en parte, a las dificultades logísticas que enfrentan los campesinos para llevar sus productos a la ciudad y también a la intermediación organizada que compromete al campesinado con préstamos de cosechas limitando su libertad de elegir el canal de comercialización de sus productos y afectando la disponibilidad de producción para los Mercados Campesinos (*Ibid.*).

También se observa que los intercambios comerciales con los tenderos de alimentos frescos de los barrios de la ciudad de Bogotá son marginales, ya que estos tienen facilidades comerciales para abastecerse en Corabastos que así compite con el proceso de Mercados Campesinos (cuya estructura organizacional no está adaptada aún a esta forma de distribución).

Fuente: Elaborado por los autores en base a Bichon (en Cheng y Lacroix, 2014).

El ejemplo de los Mercados Campesinos de Bogotá es ilustrativo de las posibilidades que existen en las grandes ciudades pues hay un mercado considerable, y frecuentemente un cinturón agrícola de productores con pequeñas superficies (dada la urbanización y el alto precio de la tierra)

que por lo mismo tienen sistemas diversificados de producción (particularmente de hortalizas). Hacer el vínculo entre las necesidades de las ciudades en términos de seguridad alimentaria y las necesidades de empleo e ingresos de las poblaciones peri-urbanas es sin duda una gran oportunidad, pero necesita de esfuerzos conjuntos, tanto de la sociedad civil (en especial las organizaciones de productores) como de los poderes públicos. Según la ADUC, los Mercados Campesinos “*incrementan los ingresos de los productores, demuestran la importancia que tiene la economía campesina para el abastecimiento de la ciudad, reducen los precios que pagan los consumidores por productos frescos, sanos y de buena calidad, proponen a los gobiernos una estrategia de desarrollo alternativo basada en vínculos comerciales más justos entre los sectores rural y urbano, [...] disminuyen las ineficiencias y los sobrecostos de la cadena de intermediación, ayudan a construir políticas públicas, recuperan los mercados regionales y/o locales y contribuyen a agregar oferta en plazas de mercado y almacenes*”<sup>83</sup>.

El ejemplo, sin embargo, muestra también las dificultades de ir a “contracorriente” con los modelos de abastecimiento altamente concentrados y centralizados (incluso monopolísticos) y las divergencias que puede haber dentro de las organizaciones de la sociedad civil sobre los medios y los objetivos de estos proyectos (principalmente de orden político).

En la ciudad de Tlaxcala en México, desde inicios de 2015 se está desarrollando la experiencia “*Martes de agricultura familiar*”. La iniciativa se ha desarrollado con apoyo de la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) en términos de consolidación de huertos, elaboración de productos derivados (capacitación y asistencia técnica) y la entrega del espacio para la comercialización<sup>84</sup> (espacios de la propia SEFOA) bajo el lema, “*Ven y consume local, sé parte del Desarrollo para Todos*”. Las productoras son principalmente mujeres y comercializan derivados lácteos, mermeladas y productos elaborados con amaranto y semillas, postres, plantas aromáticas, cosméticos y hortalizas frescas. Esta iniciativa muestra la voluntad política de los organismos estatales descentralizados pues no responde a una política pública nacional. El manejo de las ferias del “Martes de la agricultura familiar” estaba en proceso de traspaso a la sociedad civil (movimiento Slow Food) en junio de 2015 (comunicación personal de Gloria Meléndez Roca, directora de desarrollo rural de la SEFOA Tlaxcala, junio 2015).

En los últimos años se han desarrollado también en el Perú varias iniciativas nuevas con el apoyo de las autoridades locales, como el Mercado Saludable de La Molina y las Ferias Agropecuarias Mistura promovidas por la Sociedad Peruana de Gastronomía APEGA (detalles más adelante en este capítulo), que fomentan la inserción de productores ecológicos (Villanueva et al. en Cheng y Lacroix, 2014).

En Argentina también hay varios ejemplos de ferias de venta directa de productos de la agricultura familiar con apoyo público. El país, de hecho, ha avanzado de forma significativa en la elaboración de políticas provinciales para la promoción de mercados de venta directa del productor al consumidor. Por ejemplo, en noviembre de 2005 fue inaugurado en Buenos Aires un espacio de abastecimiento y comercialización de productos autogestionados denominado “El Galpón”<sup>85</sup> en un espacio colindante con la estación de tren “Federico Lacroze”. Esta iniciativa fue promovida por la Asociación Mutual Sentimiento en conjunto con otros grupos productivos e instituciones de diverso tipo con apoyo importante del Estado (García Guerreiro, 2010). En 2009, se realizó en Argentina un levantamiento de ferias de venta directa en el que se identificaron 144 ferias en todo el país, de tamaños variables (de 3 a 120 puestos) y en las cuales participaban ese año alrededor de 4 mil familias de productores y 34 mil consumidores. Cerca de un tercio (48) de todas las ferias se encontraban en la Provincia Misiones por lo que las dinámicas de circuitos cortos de comercialización de dicha Provincia constituyen uno de los ejemplos más emblemáticos en la materia<sup>86</sup>. Según INTA-CIPAF (2011), en el 2011 habría habido ya más de 50 ferias en la Provincia (recuadro 21).

<sup>83</sup> Se hace referencia a los almacenes Fruver y Surtifruver (Bichon en Cheng y Lacroix, 2014).

<sup>84</sup> [http://www.argonmexico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53236:martes-de-agricultura-familiar-en-tlaxcala-&catid=117:puebla-y-tlaxcala&Itemid=432](http://www.argonmexico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53236:martes-de-agricultura-familiar-en-tlaxcala-&catid=117:puebla-y-tlaxcala&Itemid=432)

<sup>85</sup> <http://www.elgalpon.org.ar/elgalpon/mercado/mercado.html>.

<sup>86</sup> Así ha sido también señalado en las encuestas levantadas entre los expertos de Argentina en el marco de este estudio.

### Recuadro 21 Ferias Francas en Misiones, Argentina

Las ferias francas nacieron, en Argentina, el año 1995 con la Feria Franca de Oberá, en la que participaron siete productores. El proceso comenzó en 1992, cuando el Movimiento Agrario de Misiones (MAM) propone buscar salidas a la crisis agraria que se vivía en el momento a raíz de las políticas de liberalización y privatización de la década de los 90. Para ello, realizan ciclos de capacitación para distintos actores del sector agrario y se articulan en 1993 con el Programa Social Agropecuario (PSA). Posteriormente, se lleva a cabo el primer taller sobre comercialización en Oberá, del cual participan el PSA, el MAM, el INTA, la Municipalidad de Oberá y el Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia de Misiones y, al año siguiente, se realiza otro taller que plantea la posibilidad de implementar las Ferias Francas. Así, en 1995, productores y dirigentes del MAM viajan a Brasil para conocer la experiencia de la Feria Franca de Santa Rosa (Rio Grande do Sul), que inspiró la Feria de Oberá, inaugurada en agosto del mismo año y que sirvió como modelo para la disseminación de las Ferias Francas en la Provincia (Colman, 2009).

La conformación de las Ferias Francas inicia con la motivación de un grupo de productores (comisión promotora), que evalúa el número de productores interesados, sondea a la comunidad (mercado) y comienza el relacionamiento con las instancias de apoyo (como miembros del municipio, asociaciones locales, etc.). Posteriormente, se conforma una comisión directiva que trabaja de forma no remunerada, encargada de representar a la organización ante las demás entidades, coordinar las actividades, citar a las asambleas, tomar las decisiones, etc. Cuando hay que tomar decisiones importantes (como los reglamentos internos), la Asamblea es el órgano que decide. La organización puede o no constituirse en asociación civil según sus necesidades. Igualmente, se conforma un órgano de fiscalización que controla las cuentas, verifica el cumplimiento de los compromisos, etc. Según Colman (2009), es importante que la comisión directiva genere en estas etapas redes de trabajo con otras instituciones para consolidar la estructura de la feria. La comisión directiva debe solicitar una audiencia en el municipio con el Intendente y el Consejo Deliberante para consensuar los días de funcionamiento, el lugar, horario y las normas bromatológicas a cumplir por parte de los feriantes (además de la excepción de impuestos de acuerdo al objetivo comunitario y social de la feria). Dicho Consejo dicta la ordenanza municipal que habilita el funcionamiento de la feria. Tanto la Comisión directiva como el municipio llevan un registro de los productores participantes. Por último, la Dirección de Bromatología y Zoonosis de cada localidad es el ente de control encargado de garantizar que el producto que sale a la venta haya sido elaborado bajo estrictas normas de calidad, que aseguren su inocuidad en todas las etapas de la cadena alimenticia. Para favorecer la participación de los productores que de otra manera no podrían cumplir con las normas sanitarias por falta de infraestructura (carácter artesanal), se fomenta la unificación de los lugares de elaboración (*Ibid.*).

En 1998, se creó una instancia de segundo grado, la Asociación Provincial de Ferias Francas (APFF) que representa a los miembros de las ferias en la defensa de sus intereses ante instituciones públicas y privadas. La Comisión Directiva de la APFF está conformada por los representantes de cada feria con igualdad de derechos y obligaciones, es la encargada de dirigir y administrar la asociación. En 2007, había 3500 familias productoras vinculadas a 43 Ferias Francas en Misiones (Verbeke, s.f.), y en 2011, según INTA-CIPAF (2011) se registraron más de 50 ferias en la Provincia.

Según Colman (2009), hace falta información sobre el impacto económico de las Ferias pero se habrían generado cambios en relación a las modalidades de participación, la generación de redes sociales y la creación o fortalecimiento de nuevos actores del desarrollo local. Estas Ferias, al ser concebidas como espacios participativos y descentralizados “han creado nuevas “reglas de juego” e instituciones orientadas a definir una mejor calidad de vida de quienes participan y reconfigurado las relaciones de poder no solo en los espacios locales, sino en los espacios provinciales y nacionales” (Verbeke, s.f.).

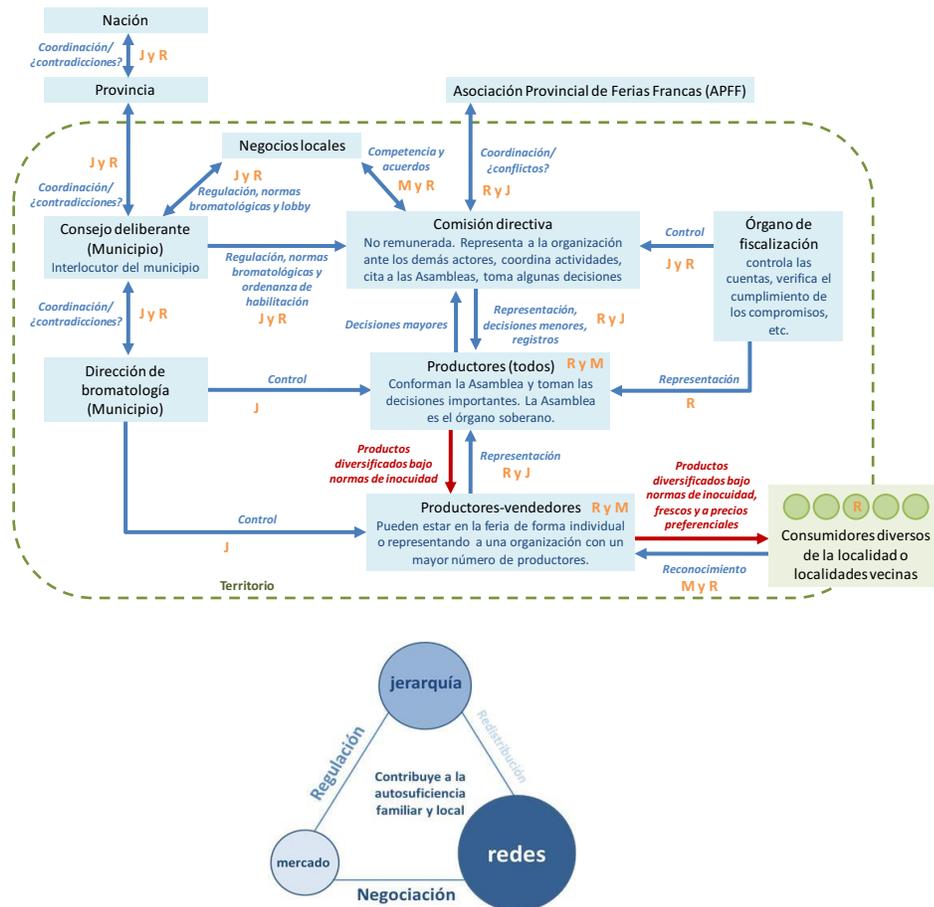
Las Ferias Francas han “valorizado la producción del pequeño productor mediante la difusión e implementación de ideas y prácticas agro ecológicas en un sentido amplio, es decir, tanto en el establecimiento de cadenas cortas de comercialización como las cuestiones relativas a la conservación del medio [ambiente], y la construcción de una identidad propia recuperando tradiciones, instituciones y capacidades existentes” (*Ibid.*).

Esto muestra claramente la importancia de las redes en la coordinación de estas experiencias. El involucramiento de los poderes públicos (principio de jerarquía), sin embargo, a través del apoyo a las Ferias y los controles sanitarios, participa en la sostenibilidad de las Ferias y su institucionalización como espacio de intercambio entre productores y consumidores, entre el campo y la ciudad. El principio de mercado, si bien no está ausente, por supuesto, en los intercambios, no es preponderante en la definición de precios. La negociación, la reciprocidad y la solidaridad intervienen en la fijación de los mismos.

Fuente: Elaborado por los autores.

El diagrama 26 esquematiza el funcionamiento de las Ferias Francas y los principios de coordinación de la gobernanza en estos esquemas de comercialización directa entre productores y consumidores.

**Diagrama 26**  
**Funcionamiento general y principios de coordinación**  
**de las Ferias Francas en Misiones, Argentina**



Fuente: propia en base a Verbeke (s.f), INTA-CIPAF (2011) y Colman (2009).

Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.).

En 2010, se aprobó en Misiones la Ley de Ferias Francas y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas y el Mercado Concentrador de Posadas se inauguró en el 2012. Dicho mercado está “destinado primordialmente a conformar, desarrollar y fortalecer una red de feriantes inscriptos en el Registro Provincial de Ferias Francas y agentes misioneros involucrados en la cadena que se extiende desde la elaboración hasta la comercialización final de productos alimenticios obtenidos en la Provincia de Misiones” (texto de la Ley) y es gestionado por el Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI). Parte de la gestión ha sido identificar la oferta y brindar apoyo técnico con la construcción de invernaderos, sistemas de riego y reservorios de agua en las unidades productivas en coordinación con los municipios y otros organismos del Estado (Ministerio del Agro y la Producción, la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación y el INTA)<sup>87</sup>, además de difundir información y “reducir los precios de los productos a comercializar, incentivando el consumo de mayoristas y minoristas” (texto de la Ley). La atención y abastecimiento del Mercado Concentrador es realizada por

<sup>87</sup> <http://www.mercadoconcentrador.gob.ar/elmercado.php>.

350 productores-expositores de 23 municipios distintos (cuena productiva del Mercado Concentrador), que a su vez representan a unos dos mil de toda la provincia. En términos del número de consumidores, estos estarían entorno a los 15 mil por mes (1500 los sábados)<sup>88</sup>. El Mercado Concentrador cuenta con transporte propio, con el que recoge los productos en los municipios. El mercado está organizado en 6 sectores: frutas y verduras (48 puestos y más de 100 variedades de productos), productos pre-elaborados (8 puestos de alimentos regionales y artesanales como pastas frescas y secas y panificados), los sectores de cárnicos, lácteos y derivados (17 puestos de diversas carnes y pescados de cultivo) y varios (más de 150 emprendedores, artesanos, etc.).

La Provincia de Neuquén también tiene un Mercado Concentrador en el que se está promocionando desde 2013, aunque parcialmente, la comercialización de productos de la agricultura familiar de Río Negro y Neuquén<sup>89</sup> a través de un puesto que con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación montó la Cooperativa Agroalimentaria para el Intercambio Regional (Capir)<sup>90</sup>. Algo interesante es que tienen precios publicados online para todos los productos, y estos son actualizados constantemente<sup>91</sup>.

En la Provincia de Río Negro se aprobó, en diciembre de 2009, la Ley 4499 de Economía Social y Promoción de los Mercados Productivos Asociativos cuyo acompañamiento técnico en la reglamentación ha sido realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Dicha Ley prevé la creación de un Registro Provincial de Mercados Productivos Asociativos en el que deben inscribirse las “organizaciones comunitarias del sector de la economía social que funcionen como Mercados Productivos Asociativos” y la creación de un fondo específico para la implementación de distintas acciones de fomento al desarrollo de circuitos cortos de comercialización. Resulta interesante presentar aquí algunos elementos contenidos en Ley para avanzar en la reflexión sobre las políticas públicas de apoyo a la comercialización de los productos de la agricultura familiar. En ese sentido, la Ley prevé:

- La implementación de programas de capacitación y fomento del asociativismo;
- La facilitación del acceso de las organizaciones a financiamiento para los mercados a través de la vinculación de actores y la priorización de los Mercados Productivos Asociativos como beneficiarios de los organismos provinciales que otorguen financiamiento o subsidios a la producción;
- El desarrollo de políticas de subsidios para inversiones en capacitación, tecnología, maquinaria y herramientas de uso en las organizaciones colectivas y tarifas preferenciales para servicios como agua y electricidad;
- El establecimiento de un régimen preferencial de impuestos;
- La incorporación de los Mercados en la oferta turística y difusión de información;
- Interceder con actores locales, nacionales e internacionales para el apoyo de los Mercados en promoción, becas y estímulos a la capacitación, estudios e investigación;

<sup>88</sup> <http://elfederal.com.ar/nota/revista/25477/misiones-frutas-y-verduras-del-productor-a-la-mesa>.

<sup>89</sup> [http://64.76.123.202/site/agricultura\\_familiar/?edit\\_accion=noticia&id\\_info=130508150049](http://64.76.123.202/site/agricultura_familiar/?edit_accion=noticia&id_info=130508150049) <http://www.rionegro.com.ar/diario/microemprendedores-venden-verdura-en-el-mercado-central-1160155-9701-nota.aspx>.

<sup>90</sup> Esta organización surge como cooperativa de servicios de apoyo en comercialización para los pequeños productores agropecuarios de todo el país. En este sentido, CAPIR reúne en su constitución a representantes de organizaciones de las provincias del Chaco, Corrientes, Buenos Aires, Santa Fe, Jujuy, Río Negro y Santiago del Estero, con la intención de integrar y articular con distintas organizaciones de productores de todo el país. La comercialización es uno de los nudos centrales a resolver para el desarrollo de la agricultura familiar, y CAPIR propone fortalecer a los productores y consumidores sobre los principios de la soberanía alimentaria y el comercio justo. <http://www.movimiento-evita.org.ar/?p=2293>.

<sup>91</sup> <http://www.mcneuquen.com.ar/precios/>.

- Y, el establecimiento de un sistema de gestión para la obtención de las autorizaciones y permisos para funcionar, producir y comercializar los productos, así como la entrega de asesoramiento, capacitación y facilitación de gestiones y trámites en materia de registro de marcas colectivas.

Así, ambas leyes provinciales son muy interesantes como ejemplos de política pública focalizada y específicamente diseñada para la promoción de espacios de encuentro entre productores y consumidores. Se destaca la importancia de las regulaciones favorables en lo que se refiere a la inocuidad de los alimentos, el pago de impuestos y tributos y la facilitación de espacios y promoción.

En Suárez, Sarmiento y Corbalán (2014), se presenta el caso de la Feria Franca de la Región Banda-Jiménez (provincia de Santiago del Estero), que surgió a partir de iniciativas entre productores y técnicos de la Subsecretaría de Agricultura Familiar y se destaca por la práctica de la comercialización conjunta que responsabiliza a un grupo de productores reducido por la venta de los productos de todos los agricultores. Desde los años 1990 las familias productoras del grupo Pre cooperativo “Progreso familiar” fueron beneficiarias del Programa Social Agropecuario (PSA, créditos, asistencia técnica y capacitación). En 2007, la Subsecretaría de Agricultura Familiar absorbe el programa y se reestructura la intervención. En 2011, algunos de los productores participan en una feria artesanal en la ciudad de Santiago del Estero y gracias al éxito de esta primera experiencia, constituyen un grupo de feriantes y solicitan un espacio fijo al municipio de Clodomira, obteniendo una respuesta positiva y estrenan actividades en 2012<sup>92</sup> con una feria semanal. Desde entonces participan en varias ferias semanales, otras puntuales e incluso envían productos semanalmente al Mercado de Economía Solidaria Bonpland (con el que establecieron contacto directo con un stand en 2013). En todas estas experiencias la modalidad de comercialización responde a la forma de “comercialización conjunta” definida por los propios agentes involucrados como “*una forma de venta organizada y conjunta de todos los productos de todos los productores-feriantes de la zona, cuyos ingresos en dinero por las ventas quedan a cargo de un responsable que los registra en un cuaderno de entradas y ventas, para luego realizar un balance y finalmente hacer entrega del dinero correspondiente a cada uno de los feriantes*”. Además de la venta colectiva, esta modalidad apunta, según el grupo, a unificar las prácticas productivas, los precios y calidad (*Ibid.*). Este ejemplo es interesante pues, si bien requiere coordinación logística y mutua confianza entre los comercializadores y el grupo, permite disminuir la cantidad de tiempo y los recursos de cada productor invertidos en la comercialización. La unificación de la calidad y los precios por otra parte, incrementa el compromiso colectivo, el empoderamiento y la confianza de los consumidores en el proceso.

Para terminar con los ejemplos argentinos, en la ciudad de La Plata se ha desarrollado desde 2008 una experiencia interesante de feria de productores de la agricultura familiar. Se trata de la Feria de Productores “Manos de la Tierra”, que surgió como iniciativa del grupo de extensión y micro-crédito Banco Social de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP)<sup>93</sup>. El Banco Social está constituido por un equipo promotor conformado por docentes, graduados y alumnos voluntarios de la UNLP y por grupos de productores hortícolas, florícolas y apícolas del Gran La Plata. En 2012, se hizo un estudio sobre las características de los consumidores de la feria. Si bien se trata de una feria “particular”, ya que está alojada en los recintos de la Universidad, estos datos contribuyen a identificar los motivos que empujan a la gente a compras en ferias de productores. De forma resumida, los resultados del estudio (INTA-IPAF, 2012), realizado con encuestas a 105 consumidores en el año 2010, muestran que:

- 68% de los consumidores tienen entre 31 y 65 años de edad (solo 20% son menores de 30 años), y 71% son mujeres. La mayoría se enteró de la feria de “boca a boca” (82%).

<sup>92</sup> La carpa central fue financiada por la Subsecretaría de Agricultura Familiar en el 2011. En el 2012 dejaron de financiarla pero los feriantes consiguieron apoyo externo para completar lo que disponían de auto-financiamiento.

<sup>93</sup> [http://www.unlp.edu.ar/articulo/2014/2/26/feria\\_de\\_productores\\_manos\\_de\\_la\\_tierra](http://www.unlp.edu.ar/articulo/2014/2/26/feria_de_productores_manos_de_la_tierra).

- La mayoría son docentes (50%) o estudiantes (26%). Esto también se refleja en que más de la mitad (52%) son funcionarios públicos. En menor medida acuden amas de casa y jubilados.
- La mitad de los consumidores entrevistados acuden semanalmente a la feria (que se realiza dos veces por semana). Es interesante resaltar que quienes acuden todas las semanas a la feria, componen el grupo minoritario de quienes no tienen estudios superiores y son también, en su mayoría (56%) mujeres.
- La mayoría de los encuestados compra entre 6 y 10 productos (45%) y las mujeres compran más productos que los hombres (70% de las mujeres entrevistadas compran más de 6 productos frente a solo 52% de los hombres).
- 55% de los encuestados gasta hasta 30 pesos (7,6 USD) en la feria (29% gastan entre 31 y 50 pesos)<sup>94</sup>.
- 40% de los encuestados gana más de 4 mil pesos (aproximadamente 1.000 USD) al mes (el resto se divide equitativamente entre menos de 500 USD/mes y entre 500 y 1.000 USD/mes). Los autores encontraron una correlación positiva entre los ingresos y el monto gastado en la feria. De igual manera, quienes se trasladan a la feria en automóvil compran más que quienes se desplazan a pie, en autobús o bicicleta (entre esta última categoría, las mujeres son más numerosas que los hombres, quienes se desplazan proporcionalmente más en automóvil).
- Entre los argumentos que motivan a los consumidores a comprar en la feria se destaca la frescura (24%) y la calidad (20%). Siguen argumentos como el carácter natural de los productos, la comodidad, la compra directa a agricultores familiares y los precios (~10%). Sobre estos últimos cabe resaltar que es política de la feria que los precios sean más bajos que en otros mercados.
- De igual manera los consumidores encontraron que la localización, la calidad, diversidad y presentación de los alimentos, la higiene, el trato de los feriantes son buenos o muy buenos (aunque las mujeres se mostraron más exigentes que los hombres).
- 81% de los consumidores considera que es muy bueno el hecho de que los productos que compran provengan directamente de productores familiares.

Este estudio de caso muestra nuevamente la importancia de las mujeres como consumidoras en las ferias de la agricultura familiar por lo que también es importante tener esto en cuenta a la hora de pensar las políticas públicas de fomento. Resalta también la necesidad de facilitar el acceso a las ferias en transporte público.

Un ejemplo en el que las políticas públicas se han orientado de forma distinta es Chile (recuadro 22).

Sobre las políticas públicas y el fomento de las ferias de venta directa de productos de la agricultura familiar, Colamnn, González y Mioni (en INTA-CIPAF, 2011), resaltan algunos puntos importantes a tener en cuenta a la hora de pensar las herramientas de apoyo:

- *Poder de policía.* Esta facultad de los poderes públicos es una de las menos controversiales en el sentido de que la intervención del Estado como ente regulador de conflictos y garante de derechos (contrariamente a su intervención en la regulación del mercado, por ejemplo) es ampliamente reconocida como legítima y necesaria en la sociedad. Sin embargo, es importante definir claramente las competencias de los distintos órganos del Estado y de su jurisdicción (municipal, regional, nacional) respecto a los

<sup>94</sup> Al 15 de Octubre de 2010, el 3,95 pesos argentinos = 1 USD. [http://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar\\_historico\\_2010.php](http://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico_2010.php).

controles de las actividades comerciales de la agricultura familiar. Las confusiones en este sentido pueden ser perjudiciales para el desarrollo de las actividades. Respecto a la salubridad y los controles estatales que deben garantizar la inocuidad, los autores resaltan el interés de tener políticas dinámicas y adaptables territorializadas (de competencia de autoridades regionales o locales), que no requieran la sanción de una ley para ser modificadas. De igual manera, la coherencia en los distintos niveles de jerarquía normativa es importante para evitar confusiones y contradicciones. El diagrama 27 ilustra las jerarquías normativas generales relativas a la inocuidad.

### Recuadro 22

#### La modernización de las ferias libres en Chile

Las ferias libres son una forma de venta que existe desde hace siglos en Chile aunque su peso relativo como canal de distribución ha ido (y probablemente seguirá) disminuyendo frente a los supermercados (de 71% en 1969 ha bajado a 30% en 2010). Se llaman ferias libres a espacios de venta intermediada (1-2 intermediarios y un promedio de 50-200 feriantes) de frutas, verduras, y otros alimentos y artesanías, que se establecen de forma itinerante en la calle (se arma en la mañana y se desarma en la tarde). En el año 2013 se identificaron 933 ferias en todo Chile. En estas se vende sobre todo frutas, verduras y otros alimentos, pero también artículos del hogar, incluyendo artesanías (Tejada en CEPAL, 2013). Existen algunas ferias, aunque es poco frecuente, en las que la venta es directa (los mismos productores son quienes ofrecen sus productos). Desde el 1998, los feriantes se han organizado como gremio (particularmente con la creación de la Confederación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias Libres ASOF) con el objetivo de “*desarrollar el canal de la feria libre acorde a los cambios del mercado, del desarrollo urbano y de la población, concibiéndola como una empresa y, a nivel nacional, como una industria*”, es decir, la defensa de la actividad comercial concibiendo a la feria como una unidad que se enfrenta en el mercado con otros actores como los supermercados. En ese sentido, la ASOF ha encontrado alianzas con los municipios, la FAO, la comunidad. Con la FAO se han desarrollado proyectos de investigación sobre ferias libres (como la instalación el año 2011 del Observatorio de Ferias Libres<sup>a</sup>) (RIMISP, 2015). En el directorio de este Observatorio participan representantes de los pequeños campesinos y de los pescadores artesanales y, como observador es, la ASOF y las organizaciones de consumidores. Las alianzas con el Estado se han orientado hacia la “modernización” de las ferias: cambios de infraestructura, capacitación de los feriantes en manejo de residuos, atención al cliente, y construcción de nuevas ferias. Pese a los avances en este objetivo, el número de ferias existentes en Chile sigue siendo bajo y la tasa de creación de ferias es muy inferior a la de supermercados (solo 10 nuevas ferias en la Región Metropolitana en 20 años) (Tejada en CEPAL, 2013). Por otra parte, son múltiples en el país las iniciativas de formación o modernización de ferias libres particulares a través de recursos públicos, con apoyo de los municipios e instituciones como INDAP, el Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC y CORFO. Por ejemplo, el programa “Modernización de Ferias Libres” de SERCOTEC que consiste en un fondo concursable que financia la ejecución de proyectos colectivos presentados por representantes de una feria libre y orientados a la modernización de los servicios (equipamiento e infraestructura, con una contraparte de cofinanciamiento del 30%) ha sido atribuido a más de 200 ferias desde 2009 (RIMISP, 2015). Otra iniciativa pública que ha apoyado la conformación de ferias libres de venta directa a nivel municipal es el programa PRODESAL<sup>b</sup> del INDAP (las ferias se conforman con usuarios del programa de la zona. De igual manera, el INDAP lanzó un concurso especial del Programa Desarrollo de Inversiones (PDI) denominado “PDI Especial Ferias Circuito Corto 2014” en la Provincia Los Ríos a través del cual se adjudicaron seis proyectos destinados a la construcción, mejoramiento e implementación de ferias donde productores pueden vender en forma directa a los consumidores locales (*Ibid.*).

Si bien estas iniciativas públicas no se han orientado todas hacia la promoción de las ferias de venta directa (o de trabajar en las condiciones de acceso de los pequeños productores al mercado a través de relaciones justas de intermediación), la idea de convertir las ferias de venta libre en un espacio capaz de atraer nuevos consumidores preocupados por la calidad del servicio, es muy interesante.

Sin embargo, tales iniciativas podrían acompañarse también de elementos que valoricen no tanto el servicio sino los productos y su origen. Estas ferias “modernas” pueden servir de trampolín para el reconocimiento de la agricultura familiar como proveedora de alimentos frescos, de calidad, sanos y locales, permitiendo que ferias menos “modernas” se beneficien del surgimiento de un nuevo consumo y un nuevo consumidor consciente.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.asof.cl/observatorio-feria-libres/>.

<sup>b</sup> <http://www.indap.gob.cl/programas/programa-de-desarrollo-local-prodesal>.

**Diagrama 27**  
**Jerarquía normativa sobre la inocuidad de los alimentos**



Fuente: Elaborado por los autores en base a Colamn, González y Mioni (en INTA-CIPAF, 2011).

- *Regulaciones legales y legítimas.* La legalidad y la legitimidad de una actividad o acción no son necesariamente sinónimas. De igual manera, se entiende que la normativa vigente es legal pero la norma varía en el tiempo y no es inmutable, por lo que la legalidad tampoco es estática. Las normas varían con la “*transitoriedad histórica y según las sociedades donde se generan*”. Las ferias nacen a partir de legitimidades sociales, económicas y culturales, pero también jurídicas. Son procesos “informales” que buscan legitimarse dentro de la sociedad. Por ello es necesario tener marcos regulatorios propios que garanticen su reconocimiento e implementación. Este reconocimiento se ha cristalizado, por ejemplo, en las Provincia de Misiones y de Río Negro en Argentina con las leyes provinciales sobre ferias francas a través de proyectos trabajados con los feriantes.
- *Habilitaciones de uso del espacio público.* La mayor parte de las ferias se establecen en espacios públicos. Por ello, es importante trabajar en el reconocimiento legal y la generación de normativas sobre el uso de estos espacios, que por lo general no disponen de reglamentaciones claras y específicas. El avanzar en la regulación puede generar beneficios que establezcan patrones planificados, facilitándose así el funcionamiento de las experiencias. Sin embargo, los autores advierten que por el contrario, “*puede suceder que el exceso de reglamentación conlleve a un entorpecimiento para su ejercicio*”.
- *Calidad e inocuidad.* En los estudios de caso realizados por Colamn, González y Mioni (en INTA-CIPAF, 2011) se destacan tres formas distintas de implementación de regulaciones de calidad e inocuidad alimentarias: hay casos en los que la disposición administrativa que autoriza el funcionamiento de la feria no regula los aspectos bromatológicos, sino que pone como condición para su comercialización que se cumpla con la normativa vigente; otros casos en los que en el reglamento de la feria, aprobado por la autoridad municipal, se detallan algunas medidas concretas de producción, manipulación y conservación de los alimentos; y, finalmente, casos en los que se instrumentan o habilitan sistemas complementarios de control interno por parte de los propios feriantes, generalmente respondiendo a pautas establecidas en el reglamento interno de la feria y a través de feriantes capacitados para realizar inspecciones bromatológicas.
- *Marcas colectivas y certificaciones.* Las marcas colectivas y certificaciones tienen por objetivo valorizar características específicas como la calidad, el origen, las prácticas de producción o el carácter social y solidario de los productos. Estas herramientas de

fomento y reconocimiento son de gran utilidad para visibilizar los productos de la agricultura familiar y su implementación por el Estado puede ser una herramienta complementaria eficiente. Sin embargo, cabe recalcar aquí la importancia de considerar siempre los procesos de certificación de la forma más horizontal y participativa posible para evitar procesos de marginalización por falta de recursos, burocracia, corrupción, incompatibilidad de la normativa con la situación de los productores, etc.

De forma general, la normativa es necesaria pero muchas veces limitante por no estar adecuada a los procesos de comercialización de los productos de la agricultura familiar y por la inexistencia o insuficiencia de disposiciones específicas para los productos artesanales. La lógica suele ser la de adaptar los emprendimientos de los productores a la norma cuando la pregunta debería ser más bien ¿cómo hacer para que el sistema jurídico reconozca las prácticas y las realidades y genere espacios que posibiliten estrategias legales que las contemplen? Según Colamnn, González y Mioni (en INTA-CIPAF, 2011), esta ausencia de normativa específica es una oportunidad para la presentación de políticas adecuadas para el sector tomando en cuenta las especificidades regionales, de los cultivos, de las perspectivas de los consumidores, etc. Para ello es verdaderamente necesario generar espacios de diálogo y de participación que involucren tanto a productores como a consumidores. Giberti (2003, en INTA-CIPAF, 2011) afirma que *“las amplias masas de consumidores pueden constituir poderosos aliados de agricultores y ganaderos en el saneamiento de la comercialización, con beneficio mutuo”*.

## 2. Los *Farmers' Markets* en los Estados Unidos: una breve aproximación

Dada la extensión del tema y la necesidad de tomar en cuenta las especificidades del contexto latinoamericano para a formulación de políticas públicas, presentamos aquí solo unos breves ejemplos de ferias de venta directa del productor al consumidor en otras regiones del mundo. En ese sentido, vale la pena mirar de más cerca la situación de los *Farmers' Markets* (Mercados de Productores) en los Estados Unidos por su creciente popularidad y reconocimiento como experiencia en el escenario internacional (recuadro 23).

### Recuadro 23

#### Los *Farmers' Markets* en los Estados Unidos

El entusiasmo por productos locales es creciente en los Estados Unidos y va más allá del reconocimiento del carácter “no importado”, o producido a nivel nacional. Entre 1994 y 2006, el número de *Farmers' Markets* (FM) creció en 150% en todo el país, y el volumen de ventas se incrementó en 13% entre 2000 y 2006, alcanzando aproximadamente 1 billón de dólares en 2005 (Brown y Miller, 2008) y 1,3 billones en el 2010 (Kelly, s.f.). Según Kelly (s.f), en 2010 había aproximadamente 6200 FM en los Estados Unidos y los últimos datos del Departamento de Agricultura (USDA) indican que hay unos 8144 FM registrados al 2015<sup>a</sup>.

Las respuestas a una encuesta a productores de la región Medio-Atlántica<sup>b</sup> señalan como principales impactos de los FM en las comunidades<sup>c</sup> el establecimiento de un lugar para actividades sociales, la promoción del sentimiento de “comunidad”, la provisión de alimentos frescos para los consumidores e impactos positivos para los negocios locales (Oberholtzer y Grow, 2003, en Brown y Miller, 2008)<sup>d</sup>. Sin tomar en cuenta a los gerentes de los FM (que son por lo general voluntarios), los FM generan empleos directos e indirectos. En 2001, para el estado de Oklahoma, Henneberry et al. (2008, en Brown y Miller, 2008) estiman que los FM significaron la creación de 795 empleos directos y 1145 empleos indirectos. En Virginia del Oeste, Hugues et al. (2008, en Brown y Miller, 2008) hicieron un cálculo del impacto económico de los FM tomando en cuenta las pérdidas en otros puntos de comercialización y concluyeron que aún con estos parámetros el impacto es positivo en la economía local.

A nivel de los productores, varios estudios del 2002 (Brown, 2002; Payne, 2002, en Brown y Miller, 2008) muestran que los ingresos que los productores generan en los FM representan buena parte de sus ingresos agrícolas y en 28% de los casos (25% en el 2006; USDA, 2006 en Brown y Miller, 2008), representa la totalidad de los mismos (encuesta nacional). En una encuesta a productores de Maine en 2004 (Hunt, 2007 en Brown y Miller, 2008), el 62%

## Recuadro 23 (conclusión)

de los productores-vendedores de los FM consideran la relación directa con los consumidores como la principal motivación y solo 36% colocan el argumento de mejores ingresos como principal motivación. En la misma línea, 80% de productores entrevistados en Iowa, Nueva York y California consideran que los FM son la mejor oportunidad para el desarrollo de sus negocios, en comparación a otras salidas comerciales (Feenstra et al., 2003 en Brown y Miller, 2008). Esto porque los FM mejoran las habilidades de los productores de relacionarse con los consumidores, de mercadear, negociar precios y mejoran también su autoestima<sup>c</sup> (capital humano). También, los FM les permiten hacer nuevos contactos, entender las necesidades de los consumidores y diversificar su producción.

En términos de gobernanza, existen modalidades muy distintas a lo largo y ancho del país. El tipo de gobernanza de los FM se define según el tipo de “patrocinadores”, de gerentes y el propósito por el que fueron creados (Hamilton, 2002). El propósito de los FM es por lo general definido por la naturaleza de los actores que los crean. Hay FM que han sido creados por iniciativa de un grupo de productores como una forma de desarrollar nuevas salidas comerciales para sus productos e incrementar sus ingresos. En muchas ciudades, los FM son patrocinados por los poderes públicos locales, agencias de desarrollo local afiliadas a estos (como cámaras de comercio) u organizaciones sin fines de lucro (como iglesias, juntas vecinales, etc.). En estos casos, los FM son concebidos más bien como espacios de entretenimiento y actividades sociales para los residentes locales, o como formas de revitalizar barrios con una “rehabilitación económica” (*Ibid.*). Algunas organizaciones sin fines de lucro pueden tener en mente también objetivos sociales específicos como la creación de mercados para pequeños productores (que pueden ser minorías<sup>e</sup>) o incrementar la disponibilidad de comida fresca y nutritiva para poblaciones vulnerables (jubilados, etc.). Si bien estos objetivos son muchas veces convergentes, puede haber conflictos<sup>f</sup>. Equilibrar la combinación de objetivos y beneficios puede representar un gran desafío, pero es esencial garantizar el ingreso de los productores para la sostenibilidad del FM al margen de los demás objetivos (*Ibid.*). Los mercados suelen ser manejados por un gerente (muchas veces voluntario) y un directorio (del que pueden participar productores y/o consumidores) que toma las decisiones. Por lo general, los productores participan de forma individual (y no organizada o asociada) en los mercados y tienen relaciones uno a uno con el (o la) gerente. Se puede imaginar que cuando los productores y consumidores están más involucrados en el directorio o la instancia de toma de decisión, la sostenibilidad del FM puede ser mayor. Cuando el gerente toma todas las decisiones y ningún otro actor se empodera de la experiencia, puede haber un serio riesgo de discontinuidad a mediano y largo plazo.

Los FM se desarrollan con permiso y eventualmente apoyo y patrocinio de las autoridades locales pero no existen políticas públicas específicas para su desarrollo. Frecuentemente cuando un FM crece y se estructura formalmente, lo hace bajo un estatuto de organización sin fines de lucro.

Un elemento que es importante señalar es que los FM (o por lo menos parte de ellos, especialmente los que se desarrollan los fines de semana<sup>g</sup>) tratan de ser una experiencia agradable para toda la familia, por ello proponen distintas actividades para los niños, degustaciones, vendedores invitados, música en vivo, presentaciones de artistas locales, etc. El FM se convierte entonces en un espacio de intercambio entre productores y consumidores, pero también de redes sociales entre consumidores de una misma localidad.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/farmersmarkets>.

<sup>b</sup> Pensilvania, Virginia, Virginia del Oeste, Maryland, Delaware y New Jersey (algunas fuentes incluyen a Nueva York y Carolina del Norte).

<sup>c</sup> Entiéndase por comunidad la unidad de lo local. En los Estados Unidos la palabra *community* se refiere por lo general a la escala municipal.

<sup>d</sup> Sobre este punto, Nancy Boone, gerente del FM de Ramsey (New Jersey), destaca que la carnicería de Ramsey, cercana al lugar donde los domingos se desarrolla el FM, antes no habría los domingos pero ahora lo hace y es el día en que más vende (entrevista, diciembre 2014).

<sup>e</sup> Entiéndase poblaciones de migrantes de distintas regiones, poblaciones afroamericanas, latinas, etc.

<sup>f</sup> Uno de los más frecuentes se refiere al tipo de “vendedores” que pueden estar presentes en el mercado. Si el objetivo es el fomento de la agricultura familiar local, parece lógico restringir el acceso a productores de esta naturaleza. Pero si el objetivo es crear únicamente un espacio de entretenimiento para las familias pueden haber vendedores ambulantes, carros de comida, etc., que no reflejan necesariamente el carácter fresco, saludable, sano, local y de apoyo a la agricultura familiar.

<sup>g</sup> Como en el caso del FM de Ramsey (New Jersey).

Vale la pena mencionar aquí una herramienta de seguimiento desarrollada en los Estados Unidos para evaluar las características de los consumidores y los impactos de los FM a distintos niveles: el “dot survey” o encuesta de puntos, desarrollada por Lev, Brewer y Stephenson (2004). Se trata de una herramienta sencilla y efectiva que puede ser utilizada en América Latina para

caracterizar mejor a los consumidores y sus preferencias. La encuesta de puntos sirve para encuestar un gran número de consumidores sin quitarles mucho tiempo, de forma rápida y con un número limitado de preguntas. Se disponen carteles con preguntas y categorías de respuestas y los consumidores colocan un punto de color en la categoría que le corresponde. Se puede así contar después fácilmente las respuestas de cada categoría. La gran ventaja de esta técnica de “auto-servicio”, además de ser barata y sencilla, es que las tasas de respuesta son altas, proporcionando muestras más representativas y menos sesgadas que las encuestas o entrevistas (Ibid.; Kelly, s.f.). Es importante cambiar regularmente las hojas de respuesta para evitar los sesgos de influencia (que los consumidores respondan en función de lo que responde la mayoría) y se puede incrementar la información al proponer puntos de distintos colores para hombres y mujeres por ejemplo (o según profesiones, localidades, etc.). En septiembre del 2010, el USDA condujo una encuesta de este tipo en el “USDA Farmers Market” de Washington D.C., que funciona todos los viernes en los alrededores de la sede del USDA desde 1996 (Ragland et al., 2011). Hicieron 8 preguntas sobre 2 días (4 distintas cada día) (¿Cuánto gasta Ud. generalmente en el mercado?. ¿Qué productos compró hoy?, ¿A cuántos vendedores distintos compró hoy?, ¿Cuál es la principal razón por la que viene Ud. al FM? ¿Cómo se enteró de la existencia del FM?, ¿Qué tan seguido compra en el FM?, ¿Su consumo semanal de frutas y verduras ha aumentado desde que compra en este u otros FM?, ¿Qué podría mejorarse en el FM?

Sus principales conclusiones son que: i) muchos de los clientes son funcionarios públicos que se desplazan en transporte público y que esto limita el peso que están dispuestos a cargar en su vuelta a casa (por lo que más de 70% de los consumidores que participaron de la encuesta gasta menos de 20 dólares por visita al mercado), ii) casi 60% de los consumidores participantes está firmemente de acuerdo con que su consumo de frutas y verduras ha aumentado desde que compran en los FM, iii) las 3 principales razones por las que los consumidores compran en el FM son la frescura y el sabor de los alimentos, el apoyo a la agricultura local y la comodidad/conveniencia, iv) los principales tipos de productos comprados son frutas & hortalizas, productos horneados (panes, etc.) y comidas preparadas, v) un tercio de los consumidores participantes van todas las semanas al mercado y vi) la principal mejora requerida es la extensión de la temporada de funcionamiento (Ibid.).

El ejemplo de los *Farmers' Markets* de los Estados Unidos es interesante sobretodo porque muestra que los mercados no son solo un espacio de intercambio comercial sino verdaderos lugares de encuentro y relacionamiento. Las diferencias sin embargo con la mayor parte de países de América Latina son palpables en ciertos aspectos muy importantes que hay que tener en cuenta. Se pueden aquí señalar algunos que cambian completamente los enfoques que se pueden tener sobre la organización y la gobernanza de las ferias:

- Los consumidores son distintos (de forma muy simplificada, en los FM son familias y en las ferias en América Latina son mujeres).
- Los recursos de los productores no son los mismos (especialmente en términos de capacidad de transporte de sus productos, de capital de inversión, etc.). Esto hace muy distinta la prioridad del tema de asociatividad y organización en ambos contextos.
- El acceso que los productores tienen a otros mercados tampoco es el mismo (poder de negociación, nivel de formalización del negocio, escala, etc.).

### **3. Marcas colectivas en las ferias de venta directa**

En esta parte se presentan algunos ejemplos de ferias que se han articulado o revalorizado entorno a una misma “marca” o denominación (como las Ferias Solidarias). Estas iniciativas buscan visibilizar las ferias de venta directa del productor al consumidor y diferenciarlas de otras ferias a través de una “marca” que las identifique y distinga. El sistema supone que haya una institucionalidad de control sobre las ferias, los feriantes y las características de los productos, que pueda generar confianza en los consumidores. Es importante recalcar que el desarrollo de marcas colectivas y otras formas de reconocimiento de la calidad, no se limitan a la comercialización en ferias sino que se encuentra presente en varias formas de Circuitos Cortos.

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2013 en Van den Eeckhout, Vega Moreno y Carrión Vásquez, 2013, en AgriculturesNetwork, 2013), las marcas colectivas se definen como “*signos que permiten distinguir el origen geográfico, el material, el modo de fabricación u otras características comunes de los bienes y servicios de las distintas empresas que utilizan la marca colectiva. Su propietario puede ser una asociación de la que son miembros esas empresas o cualquier otra entidad, sea una institución pública o una cooperativa*”. Un ejemplo de ello es la marca colectiva “Toma Café”, creada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con el objetivo de impulsar el consumo interno de café en Colombia (Van den Eeckhout, Vega Moreno y Carrión Vásquez, 2013, en AgriculturesNetwork, 2013). El desarrollo de marcas colectivas presenta diversas oportunidades para los pequeños productores:

- Los productores pueden vincularse al mercado en forma conjunta, obligándose a contar con una estrategia común. Se unifican origen, calidad u otras características de los productos con marcas;
- se puede realizar una transmisión más efectiva de mensajes comunes;
- se reducen los costos de promoción, publicidad y posicionamiento, y se enfrentan mejor las demandas de mercados exigentes;
- por último, una marca colectiva no impide utilizar marcas individuales o propias (*Ibid.*).

En Francia, por ejemplo, donde la comercialización a través de Circuitos Cortos representa 17% de los alimentos (Chambilla en Devisscher y Elías Argandoña, 2014) hay una cierta confusión entre mercados de intermediarios y mercados de venta directa (habría algo más del 80 mercados en todo París<sup>95</sup> y solo 30 son de venta directa -Villanueva et al., en Cheng y Lacroix, 2014). La imagen de la feria vehicula una idea de productos frescos, de mejor calidad, etc., y esconde a veces el hecho de que los productos que se encuentran en algunos de estos mercados periódicos al aire libre son los mismos productos que se venden en los supermercados: todos comprados en el gran central de abastos de Rungis.

Frente a este fenómeno, para visibilizar los mercados de productores, las Cámaras de Agricultura promocionan la marca “Mercados de Productores del Territorio” (*Marchés des Producteurs de Pays*<sup>96</sup>). Estos mercados, identificados por un logo, agrupan solo a productores familiares y transformadores artesanales y privilegian el contacto directo entre productor y consumidor. Los productos promocionados también buscan reflejar la diversidad gastronómica de Francia y rescatar especialidades locales y de los distintos “terruños” (*terroirs*). Se guían por un pliego de buenas prácticas y pueden ser puntuales, estacionales o regulares (semanales, bimensuales, etc.).

En el caso francés se trata de una iniciativa de entidades públicas en coordinación con actores de la sociedad civil. La gobernanza de estos esquemas es, por tanto, sobre todo regida por las redes y la jerarquía (y el principio de mercado prevalece más bien entre productores y consumidores, aunque haya también redes de solidaridad que se establecen entre ambos). No todos los mercados promovidos son regulares (ni necesariamente de proximidad<sup>97</sup>) por lo que la fidelidad de la clientela y las relaciones de proximidad son limitadas en esos casos, cediendo lugar al principio de mercado para regir las relaciones entre actores.

En el Perú, desde 2008, y desde 2012 con apoyo del proyecto AGROECO y del programa Facilitando Comercio de USAID, la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE Perú) comenzó un proceso de desarrollo de su propia marca colectiva para las Ecoferias “Frutos de la Tierra”. Las familias socias de ANPE Perú son en su mayoría productoras a pequeña escala con un

<sup>95</sup> <http://gastronomie.blog.lemonde.fr/2013/02/20/marche-bastille/>.

<sup>96</sup> <http://www.marches-producteurs.com/>.

<sup>97</sup> Hay ferias temáticas que se desarrollan presentando productos de distintas regiones, o de una región en particular pero fuera del territorio, etc.

limitado acceso al mercado debido a las exigencias y costos de la certificación. Las Ecoferias “Frutos de la Tierra” son mercados abiertos de venta directa de productos ecológicos, además de espacios de difusión y educación sobre la propuesta agroecológica. La marca “Frutos de la tierra” está registrada en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual del Perú (INDECOPI). Después de un año de pruebas piloto y trabajo sobre la reglamentación, en la feria Mistura<sup>98</sup> del 2013 se lanzó la marca colectiva con patrocinio del chef Gastón Acurio<sup>99</sup>. Al 2014 se contaban 14 Ecoferias en funcionamiento<sup>100</sup> con distinta regularidad y frecuencia. Estas ferias se han desarrollado con apoyo de instituciones como ANPE, la Red de Agricultura Ecológica (RAE), Ecológica Perú, el Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA), Centro Ideas, y organizaciones de la cooperación internacional como Veco Andino, ADG, ICCO, Hivos, entre otros (Van den Eeckhout, Vega Moreno y Carrión Vásquez, 2013, en *AgriculturesNetwork*, 2013; Villanueva et al. En Cheng y Lacroix, 2014). Por otra parte, la marca colectiva va más allá de las Ecoferias ya que también promueve la recuperación y valorización de especies y variedades nativas de alimentos (por ejemplo, la investigación sobre papas nativas en jardines de biodiversidad, con semilleros en formación y almacenes construidos de manera participativa), los vínculos a mercados de hoteles y restaurantes, actividades de capacitación nutricional en programas radiales, talleres prácticos de gastronomía y concursos de cocina campesina que tratan de promover el uso de los ingresos de la comercialización para la reducción de la inseguridad alimentaria de las familias. Por otro lado, el proceso ha sido paralelo al fortalecimiento de Sistemas Participativos de Garantía que buscan consolidar la producción ecológica y la oferta organizada (Van den Eeckhout, Vega Moreno y Carrión Vásquez, 2013, en *AgriculturesNetwork*, 2013).

En América Latina, “Frutos de la tierra” es la primera marca colectiva para la producción ecológica diversificada de la agricultura familiar (contrariamente a las otras marcas colectivas registradas en el INDECOPI, que están orientadas a un único producto<sup>101</sup>). La marca colectiva garantiza características comunes de los productos diferenciándolo de otros en el mercado:

- Los productos representan la biodiversidad conservada en las parcelas campesinas;
- son productos provenientes de la agricultura familiar ecológica;
- los productores que utilizan la marca trabajan de manera asociativa (*Ibid.*)

En Villanueva et al. (en Cheng y Lacroix, 2014), se analizan algunos criterios de funcionamiento de las Ecoferias (diagrama 28). Como puede verse, en términos de diversidad de la oferta y de apoyo de los gobiernos locales hay buenos avances. Quedan sin embargo limitaciones que corregir en relación a la gestión comercial, el empoderamiento de los productores, la comunicación con el consumidor y particularmente la sostenibilidad de las iniciativas. El caso peruano, contrariamente al francés, surge de iniciativas de los propios productores organizados con apoyo de instituciones diversas. El éxito de estas experiencias, enmarcadas en una perspectiva más amplia de promocionar los alimentos nativos y la gastronomía nacional en el Perú, pueden permitir avances en términos de políticas públicas específicas para el fomento de las ferias de venta directa, las marcas colectivas y el fortalecimiento de las organizaciones.

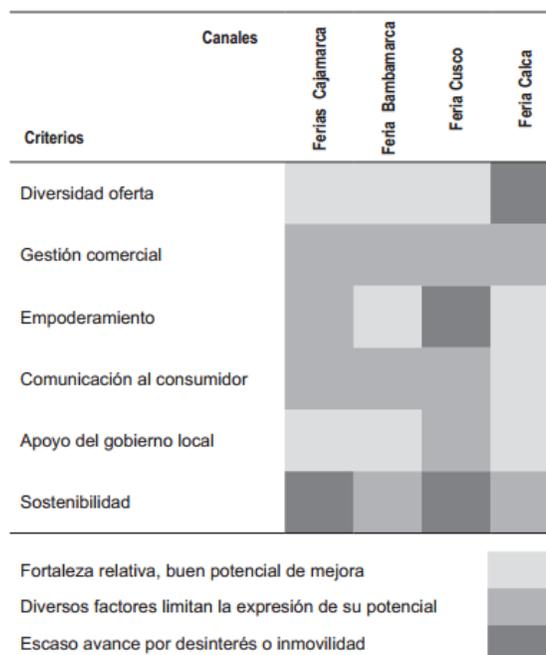
<sup>98</sup> Mayor feria gastronómica de América Latina (Villanueva et al. En Cheng y Lacroix, 2014). <http://mistura.pe/>.

<sup>99</sup> Chef y fundador de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) y la Feria Gastronómica internacional de Lima, Mistura. [http://es.wikipedia.org/wiki/Gast%C3%B3n\\_Acurio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gast%C3%B3n_Acurio).

<sup>100</sup> Áncash (Aija y Carhuaz), Apurímac (Abancay), Cajamarca (Bambamarca, Cajamarca, Cajabamba y Chota), Cusco (Calca y Cusco), Huánuco (Huánuco), Junín (Huancayo), Lima (Cieneguilla), Puno (Ayaviri) y Ayacucho (Huanta).

<sup>101</sup> Como la chirimoya Cumbe, los quesos de Cajamarca, etc.

**Diagrama 28**  
**Evaluación de los avances y perspectivas de las Ecoferias**



Fuente: Adaptado de Villanueva et al. (en Cheng y Lacroix, 2014) [las modificaciones corresponden a una simplificación por supresión de otros estudios de caso distintos a las Ecoferias].

Como último ejemplo, presentamos aquí la marca “Mercados de la Tierra” (o *Earth Markets*), cuya característica remarcable es que es una marca internacional, promocionada por el movimiento ciudadano Slow Food<sup>102</sup>. La mayor parte de estos mercados están en diversas ciudades italianas (*Mercati della Terra*) pero también los hay en Líbano, Rumania, Austria, Letonia, Bulgaria, India, Mauritania, Mozambique, Puerto Rico, México, Turquía, Estados Unidos e Israel<sup>103</sup>. En la ciudad de México, por ejemplo, el mercado “El 100” (Colonia Roma) provee productos agroecológicos de la agricultura familiar en dos plazas distintas (alternativamente) cada semana.

Los “Mercados de la Tierra” son mercados de productores, orientados, además de la comercialización de productos de la agricultura familiar, al desarrollo de la cultura del “buen paladar”. Se articulan entorno a los valores del movimiento Slow Food y pueden ser iniciativas de miembros del movimiento, la sociedad civil (productores, individuos, consumidores, etc.) o poderes públicos. Para poder pertenecer a la red, las iniciativas deben articularse con las antenas locales de Slow Food (si no hay una esta debe ser creada)<sup>104</sup> o enviar una solicitud de aprobación directamente a la sede internacional. Además de apoyo de la organización, debe haber apoyo de un grupo de productores y de los poderes públicos locales. El representante de Slow Food evalúa la factibilidad del proyecto, ayuda con la selección de productores, y actúa como garante de Slow Food (detentor de la marca y logo) de que los principios del movimiento y el proyecto de Mercados de la Tierra sean respetados. Las autoridades locales son quienes deben proporcionar el espacio, los servicios básicos y las preferencias en términos de impuestos, seguros, etc. (de ser así). Los mercados son manejados por un

<sup>102</sup> <http://www.slowfood.com>.

<sup>103</sup> <http://www.mercatidellaterra.it/welcome.lasso>.

<sup>104</sup> Líneas directrices (en inglés): <http://www.mercatidellaterra.it/filemanager/officialdocuments/Marketguidelines.pdf>.

Comité Gestor (designado por la “Alianza”<sup>105</sup>). Es obligatoria la presencia de un miembro de Slow Food, un representante de los poderes públicos locales y un representante de los productores seleccionados (democráticamente electo) en el Comité Gestor del Mercado. Está específicamente estipulado que de ninguna manera, los productores deben constituir una mayoría en el Comité gestor. Para poder utilizar la marca “Mercado de la Tierra” hay exigencias de infraestructura (sistema eléctrico, agua, mesas, almacenamiento, vitrinas, etc.), de imagen (colores, uniformidad, etc.) y tareas (electricista, personal de limpieza, recolector de cuotas, etc.<sup>106</sup>).

Los Mercados de la Tierra son una iniciativa interesante sobre todo por su carácter internacional y endógeno de la sociedad civil. La articulación de distintos actores entorno a los valores de la justicia y la calidad de la alimentación solo puede ser favorable para la agricultura familiar campesina productora de estos alimentos. Sin embargo, el objetivo es la generación de espacios para que los consumidores puedan adquirir productos de calidad y no así, directamente, el apoyo a la agricultura familiar. Esto trasparece en las formas de gobernanza, por lo menos *a priori*, que no buscan la consolidación y el empoderamiento de los productores como protagonistas de estos espacios. La coordinación en redes incluye necesariamente la participación de los poderes públicos (jerarquía), pero limita la participación de los productores como tomadores de decisiones y no fomenta ni requiere que estos estén organizados. De igual manera, estos son escogidos por el Comité Gestor, y no por mecanismos de control interno.

Estos ejemplos muestran las potencialidades de las marcas colectivas para visibilizar y diferenciar a los productos y los espacios de venta directa de la agricultura familiar (ecológicos o no según la identidad de la marca) en relación a otros similares. Hay una real necesidad de trabajar en la calificación y la diferenciación de los productos ecológicos (o provenientes de la agricultura familiar) para conseguir beneficios en los circuitos tradicionales con base en las ventajas comparativas de estos productos (Chambilla en Devisscher y Elías Argandoña, 2014). La marca colectiva facilita la confianza en el consumidor y garantiza la existencia de mecanismos de control y de regulación de los productos, los productores y los procesos. Sin embargo, para que puedan representar una oportunidad sostenible para las familias, las formas de gobernanza y gestión deben ser realizadas de forma conjunta entre los productores organizados y los demás actores para permitir un empoderamiento suficiente de las organizaciones de productores. Este empoderamiento y la consolidación de las capacidades de las organizaciones son las que garantizan en gran parte la estabilidad y la sostenibilidad de los emprendimientos. La dependencia organizativa y/o financiera hacia ONGs, instituciones de apoyo o movimientos ciudadanos puede ser causa de discontinuidad. En ese sentido, el apoyo público y privado debe permitir la consolidación de los espacios y las marcas, y ejercer mecanismos de control, pero no detener toda la responsabilidad de toma de decisión, organización, etc.

#### 4. Sistemas Participativos de Garantía (SPG)

En la misma línea que las marcas colectivas, la problemática de la transparencia sobre los productos y los procesos para la creación de confianza en los consumidores también está muy relacionada a los procesos de certificación y sellos. En este sentido, es importante describir brevemente los Sistemas Participativos de Garantía (SPG) pues constituyen una alternativa muy interesante para, a través de las redes, crear mecanismos de certificación alternativos para la producción orgánica y agroecológica, accesibles para los productores y confiables para los consumidores.

Los costos de la evaluación externa y la poca adaptabilidad de los procedimientos resultan muchas veces demasiado complejos para los pequeños productores, por lo que la Federación

---

<sup>105</sup> La Alianza se hace entre todas las instancias participantes: Slow Food y autoridades locales como mínimo pero pueden participar organizaciones de productores, de consumidores, instituciones de apoyo, etc. La primer atarea de la Alianza es designar al Comité Gestor.

<sup>106</sup> Se indica que una sola persona puede ser responsable de más de una tarea.

Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés)<sup>107</sup> y otras organizaciones han desarrollado los Sistemas Participativos de Garantía (SPG, o PGS en inglés) en diversos contextos alrededor del mundo<sup>108</sup>. En los SPG, en lugar de una empresa tercera, el organismo certificador es un colectivo social integrado por productores y consumidores, así como por autoridades locales, instituciones del estado u organizaciones de apoyo, quienes garantizan la producción de su provincia o región. Por lo tanto, el SPG también se presenta como un sello de calidad a nivel local (Van den Eeckhout, Vega Moreno y Carrión Vásquez, 2013, en *AgriculturesNetwork*, 2013) que certifica a los productores tomando como base la participación activa de los actores y se construyen a partir de la confianza, las redes sociales y el intercambio de conocimientos (May, 2008 en Villanueva et al., en Cheng y Lacroix, 2014). Por ello, los SPG representan una herramienta esencialmente enmarcada en la coordinación por redes.

Desde la perspectiva de IFOAM, no hay modelos de funcionamiento y estos deben ser determinados por los propios productores y consumidores a nivel local en cada una de las iniciativas (IFOAM, 2007). Sin embargo, sí se articulan entorno a una filosofía y valores fundamentales. La filosofía de los SPG es la siguiente:

*“Los Sistemas de Garantía Participativos se suscriben a los mismos ideales que sirvieron de guía a los productores ecológicos pioneros del pasado. Los programas de SPG requieren de un enfoque fundamentalmente ecológico de la agricultura que no hace uso de plaguicidas químicos sintéticos, fertilizantes u OGMs y que además mantiene a los productores y trabajadores en una cuna de sostenibilidad económica y de justicia social de largo plazo. El enfoque primario de mercado local y comercialización directa de los programas de SPG fomenta el fortalecimiento comunitario, la protección ambiental y el apoyo a las economías locales en general” (Ibid.).*

Respecto a los valores, la participación de los productores y los consumidores constituye un enfoque distinto al de las certificaciones por tercera parte, aunque el objetivo de brindar garantías sobre el carácter orgánico o ecológico de los productos sea el mismo. Según IFOAM (2007), *“tal participación es totalmente realista en el contexto de las fincas de pequeña escala y en el de los mercados directos que los SGP estarán sirviendo con más probabilidad”* y, si bien dicha participación incrementa el nivel de empoderamiento de los productores y de los consumidores respecto a los sistemas alimentarios, también conlleva mayores responsabilidades de consolidación de capacidades y conocimientos (de productores y consumidores). Por otra parte, la institución considera que el enfoque de los SPG también lo distancia de la certificación por tercera parte pues en estos esquemas los productores deben probar que están cumpliendo con las normas para poder ser certificados, mientras que los SGP utilizan un enfoque basado en integridad que inicia con un fundamento de confianza, con transparencia, apertura y horizontalidad *“en un ambiente que minimiza las jerarquías y niveles administrativos” (Ibid.).*

Las características claves de los SPG definidas por el IFOAM (2007) son: i) las normas son concebidas por los participantes a través de un proceso democrático y participativo, ii) la organización activa de las bases permite la integridad ecológica, iii) los SPG son convenientes para la agricultura familiar y de pequeña escala, iv) la subsistencia y el bienestar se elevan gracias a principios y valores, v) el SPG documenta los medios por los cuales se demuestra el compromiso (aunque sean pocos), vi) se estipulan mecanismos de control para verificar el cumplimiento de las normas, vii) se desarrollan mecanismos de apoyo a los productores (asesores de campo, boletines, información, etc.), viii) se desarrollan e implementan sellos y etiquetas que proporcionan evidencia sobre el estatus ecológico, y ix) se definen clara y previamente las consecuencias para quienes incumplen las normas.

<sup>107</sup> <http://www.ifoam.bio/en/value-chain/participatory-guarantee-systems-pgs>.

<sup>108</sup> Las experiencias de SPG pueden ser reconocidas oficialmente por IFOAM (pasando una evaluación por parte de la institución), pueden estar solo afiliadas a la institución (al margen de su reconocimiento oficial) o pueden no estar ni afiliadas ni ser reconocidas por IFOAM pero sí identificadas como experiencias de SPG y catalogadas como tal.

Se presentan a continuación dos breves ejemplos de SPG sistematizados por IFOAM que se han desarrollado en distintas regiones del mundo (complementando las experiencias ya mencionadas en las que uno de los componentes de acceso a mercados a través de ferias de venta directa ha sido el desarrollo de SPG).

#### **Recuadro 24** **Organic Farm New Zealand (OFNZ)**

La OFNZ se creó en el año 2000 por un grupo de personas representantes de diversos sectores de interés del sector agroecológico, entre los cuales la *Soil and Health Association* (Sociedad de los Suelos y la Salud), quien quedó a cargo de la coordinación y el seguimiento del diálogo entre actores. Uno de los elementos clave de discusión fue el tema de la certificación, difícilmente accesible a los productores y orientada hacia los mercados de exportación.

Como primeros pasos se acordó diseñar un sistema de certificación ecológica que fuera controlado regionalmente y estuviera enfocado hacia la comunidad, que fuera accesible económicamente para los productores, que fuera aceptado a nivel nacional y que alcanzara un alto nivel de integridad ecológica. La iniciativa contó con un fuerte apoyo del Partido Verde y se consiguieron fondos estatales para investigación (en el marco de lo que se denominó “Programa Ecológico de Productores de Pequeña Escala”). El primer paso fue sistematizar la experiencia colectiva existente en sistemas de certificación local en distintas regiones del país, y poco a poco se fue diseñando un “*sistema de certificación centrado en las personas, enfocado alrededor de la evaluación realizada por otros productores y con la ayuda de un rastreo en papel y documentos de apoyo*”. Surge de esa manera un SPG que ha sido adaptado con el tiempo, principalmente en lo que se refiere a la simplificación de los procesos de evaluación por los propios productores y la adaptación del etiquetado a las expectativas de los consumidores.

En 2003, OFNZ fue registrada como sociedad incorporada, propiedad de los productores miembros. Aunque la escala de la producción no es ningún requisito para la pertenencia a OFNZ, la mayor parte de los 170 productores de OFNZ son de pequeña escala (el promedio son unas 10ha por productor aunque haya quienes tengan menos de 1ha y otros hasta 100ha). La certificación se destina exclusivamente a los mercados regionales y al mercado nacional<sup>a</sup>.

La unidad de funcionamiento de OFNZ son los Grupos regionales (de 10 a 50 productores por grupo). Existían 12 en el país en 2008. Cada uno cuenta con personas responsables de la administración y certificación básica de sus grupos así como con un comité de certificación. Cada grupo regional está compuesto por uno o más grupos de idealmente 4 a 8 productores. Estos grupos son la unidad de control (“*pod*” *system*), de forma análoga a los procesos de revisión por pares o “*peer review*”. La finca de cada uno de los productores del grupo, es evaluada por todos los demás miembros una vez al año con una lista de verificación predefinida (para evitar sesgos de interpretación). Cada grupo tiene un administrador responsable de la certificación que compila toda la información relativa a cada una de las fincas y las transmite al comité regional de certificación, quien revisa la documentación y aprueba las adjudicaciones de certificados. Los certificados son entregados a cada productor (que tiene un número de registro propio).

Hay un Comité Nacional de Coordinación (con sede en las oficinas de la *Soil and Health Association*), elegido por los miembros de los Grupos Regionales, encargado de coordinar actividades que requieren una perspectiva nacional, promover el sistema, facilitar la capacitación de los administradores regionales, las auditorías al azar a los grupos, la creación de nuevos grupos regionales, etc. Por último, los documentos administrativos y los informes hechos a nivel del Grupo Regional son revisados al azar por un auditor externo, y de la misma manera, este último realiza auditorías al azar a una de cada cuatro fincas personalmente. Esta modalidad fue implementada para que el SPG pueda ser reconocido por los demás certificadores (a exigencia de los mismos).

La iniciativa contó con aportes iniciales del gobierno pero es sostenible económicamente gracias a los aportes de los miembros. Sin embargo, una de sus grandes debilidades es su dependencia del trabajo voluntario de los miembros. Esto es sostenible siempre y cuando los grupos regionales no sean demasiado grandes (y requieran por tanto una gran cantidad de tiempo invertida por parte de los administradores). Las principales vías de comercialización son la venta a mayoristas y minoristas (supermercados y tiendas especializadas<sup>b</sup>). Los compradores han sido parte del proceso y exhiben el logotipo en sus tiendas y locales. Los Grupos Regionales también participan en ferias locales y regionales y OFNZ cuenta asimismo con material promocional con el logo para la venta en finca y en ferias (como el *Kerikeri Farmers’ Market*<sup>c</sup><sup>d</sup>). Otros desafíos son incrementar el número de productores, fortalecer la capacidad de los Grupos Regionales en su realización de tareas especializadas y la búsqueda de simplificación de trámites y procesos (que tiende a complejizarse con el tiempo).

Este ejemplo muestra una forma de organización y de operación de los SPG interesante sobre todo en su descentralización y los procesos de controles por grupos de productores. Esto le da flexibilidad y adaptabilidad al sistema, al mismo tiempo que se crea la consciencia colectiva de que para que la certificación sea reconocida, todos tienen que participar en la integridad del proceso.

Recuadro 24 (conclusión)

Todavía hay potencial para desarrollar actividades de comercialización colectiva en los que se visibilice el logo y se acerquen a productores y consumidores. Cada productor tiene sus canales de comercialización y varios han implementado esquemas de canastas de productos, ventas en finca, participación en ferias, etc<sup>e</sup>.

El uso recurrente del voluntariado en los sistemas gobernados por las redes es a la vez una muestra de compromiso y empoderamiento, y a la vez un gran riesgo de discontinuidad e insostenibilidad de las experiencias. En ese sentido es importante pensar en mecanismos ya sea de compensación, o de responsabilidades compartidas por todos (cargos rotativos, distribución de tareas, etc.)

El apoyo gubernamental ha sido clave en esta experiencia para el inicio de las actividades. El ejemplo muestra como apoyos económicos muy concretos pueden activar círculos virtuosos si se ven acompañados de estrategias de sostenibilidad económica y administrativa a mediano plazo.

Fuente: Elaborado por los autores en base a May en IFOAM, 2008, y el sitio web de la organización<sup>f</sup>.

<sup>a</sup> Acceso a los documentos (Planes de Manejo, Líneas directrices, etc.): <http://www.organicfarm.org.nz/ofnz-farmers/documentation>.

<sup>b</sup> <http://www.organicfarm.org.nz/ofnz-farmers/outlets-for-ofnz-produce>.

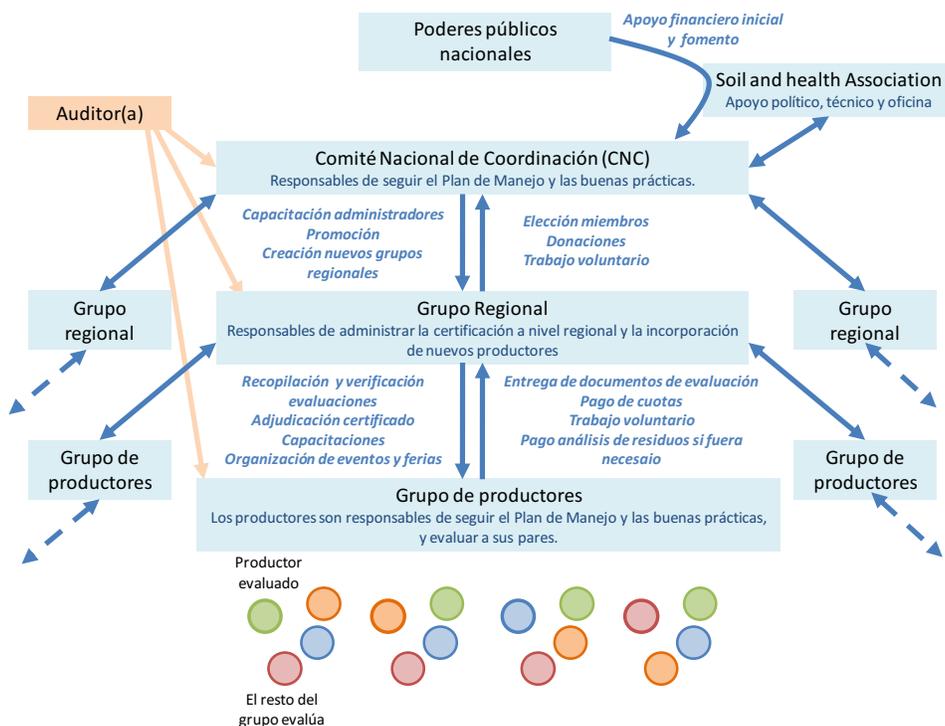
<sup>c</sup> <http://www.marketground.co.nz/fmznzboi/72982/>.

<sup>d</sup> <http://www.organicfarm.org.nz/ofnz-farmers/merchandise>.

<sup>e</sup> <http://www.organicfarm.org.nz/ofnz-farmers/grower-profiles>.

<sup>f</sup> <http://www.organicfarm.org.nz/about>.

**Diagrama 29**  
**Funcionamiento de la Organic Farm New Zealand**



Fuente: Elaboración propia en base a May en IFOAM (2008) y sitio web de la organización.

En el Perú, la ANPE Perú, IDMA, RAE, la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y otros actores vienen trabajando desde el 2005 con las autoridades nacionales y regionales para el reconocimiento legal de los SPG en la normativa de la producción orgánica, con logros y dificultades. Un importante logro es haber establecido los primeros consejos provinciales de los Sistemas

Participativos de Garantía (SPG) como estructuras básicas y más cercanas a la realidad que los usuales consejos regionales o nacionales, con los que son complementarios. La relación estrecha entre autoridades municipales, productores ecológicos organizados, organismos del Estado, representantes de consumidores y de organizaciones de apoyo tiene potencial para generar un proceso local sostenible por no depender permanentemente de apoyos externos. Los SPG permiten que los evaluadores y los productores desarrollen capacidades y se fortalezcan como grupo al visitar las parcelas, intercambiar experiencias, evaluar procesos productivos, participar en espacios de incidencia, etc. Los grupos de productores fortalecidos contribuyen más en su organización y en sus procesos de articulación al mercado, porque los SPG se justifican en la medida que el productor necesita identificar y diferenciar su producto en el mercado (Villanueva et al., en Cheng y Lacroix, 2014).

Estos ejemplos<sup>109</sup> muestran la potencialidad de los SPG como mecanismo complementario del desarrollo de ferias de venta directa de productos de la agricultura familiar. Como se ha mencionado ya, ganar la confianza y fidelidad de los consumidores es clave para el éxito de las experiencias de comercialización, por lo que la problemática de la garantía de la naturaleza y la identidad de los productos es esencial. Los SPG no solo proporcionan esa garantía sino que construyen un espacio de vínculos y redes entre productores y consumidores, en el que estos últimos pueden ser participes de la producción en la medida en la que evalúan el seguimiento de líneas directrices y criterios predefinidos que reflejan valores comunes a ambos grupos.

#### **Recuadro 25** **Red Mexicana de Tianguis<sup>a</sup> y Mercados Orgánicos (REDAC), México**

La REDAC nació en 2004 con 4 mercados, a iniciativa de Universidades y ONGs. Es un grupo de la sociedad civil, integrada por tianguis y mercados orgánicos locales y regionales de pequeños o medianos productores, consumidores y promotores que colaboran con otros actores en el ámbito nacional e internacional. A enero de 2013, la red estaba compuesta por 28 mercados consolidados y 9 en proceso de construcción (37 en total). El 70% de los integrantes de la REDAC son mujeres, de 45 años de edad en promedio, 76% tienen menos de 3 hectáreas y 45% tienen estudios superiores. Esto marca una situación notablemente distinta a la preponderante en el campo mexicano (donde prevalecen productores de edad avanzada con niveles de educación formal bajos). También participan en los mercados extranjeros en México (como productores y consumidores)<sup>b</sup>.

Uno de los objetivos de la REDAC es fomentar la producción, comercialización y consumo de productos ecológicos en México<sup>c</sup> pero en el marco más amplio de la justicia económica, social y ambiental. La REDAC constituye un espacio de intercambio de experiencias y solidaridad, de apoyo a la reconversión de la producción convencional a la producción orgánica, y para generar herramientas y espacios de capacitación, promoción y desarrollo técnico, promover y asesorar en materia de “Certificación Participativa” (CP)<sup>d</sup>, etc. Muchos de los mercados nacieron como mercados convencionales destinados a mejorar el acceso de los pequeños productores, y poco a poco han ido convirtiéndose a la agricultura orgánica.

El primer taller sobre CP se organizó en 2005 en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Chapingo con la presencia de 2 representantes de cada mercado (un promotor y un productor). Se elaboraron cuestionarios para las evaluaciones en base a los de la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX) y se intercambiaron experiencias con otros países con apoyo de IFOAM<sup>e</sup>. Desde 2008, la CP fue implementada en todos los mercados y tianguis junto con medidas de inocuidad. La definición adoptada de la CP por la REDAC es la siguiente: *“La certificación participativa es un proceso colectivo entre productores, consumidores y otros actores, que garantiza la calidad orgánica y sana de los productos locales, generados a pequeña escala, basados en relaciones de confianza y que promueve los compromisos de salud, ecología, equidad y certidumbre ambiental”*.

La REDAC está dividida en tres regiones desde 2010 (Centro-Norte, Golfo y Sur) y cada una tiene una coordinación y comisiones (de CP, comunicación, asesoría técnica, comercialización y vigilancia) manejadas de forma auto-gestionada y horizontal. En la comisión de CP participan por lo menos 3 integrantes del tianguis/mercado pero la participación es abierta y la práctica muestra un involucramiento importante de los miembros (deben participar productores y consumidores). Para llegar a participar en uno de los tianguis/mercados, un(a) productor(a) debe primeramente enviar un cuestionario al comité de CP, el cual verifica la elegibilidad del productor según su producción

<sup>109</sup> Más ejemplos de SPG en América Latina pueden encontrarse en IFOAM (2013), Lacroix y Vildoza (2014) y Villanueva et al. en Cheng y Lacroix (2014) y López Rosse (en AVSF 2014b).

## Recuadro 25 (conclusión)

(esta debe calificar como orgánica). Posteriormente se realiza una visita y se revisan una serie de criterios sobre la producción y el manejo ambiental. Según la evaluación, si las condiciones son suficientes, el productor puede integrar el tianguis/mercado como “orgánico” o “natural” (este último si hubiera que ajustar manejo o periodo de transición). Los criterios adoptados por la REDAC provienen de una amplia consulta nacional con más de 900 productores en 5 ciudades del interior del país. A pesar de ello no han sido aprobados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), pero sí por IFOAM (desde 2011). Alrededor de 60% de los productores de los mercados y tianguis cuenta con la CP.

En términos de sostenibilidad financiera, los mercados enfrentan una situación difícil ya que los primeros recibieron apoyo de ONGs y de la Secretaría de Agricultura. Al acabarse estos y no haberse instalado un procedimiento de pago de cuotas, el funcionamiento diario de los mercados resulta complicado. Eso limita también la capacitación e integración de nuevos productores y esto es particularmente importante porque la demanda excede la oferta (en cantidad y diversidad). Una alternativa que se ha encontrado es el intercambio de productos entre mercados (pero los costos de transporte son limitantes).

Este ejemplo difiere del anterior puesto que está diseñado específicamente para pequeños productores, para la comercialización colectiva en ferias de venta directa locales o regionales y dado que tiene distintos niveles de certificación (orgánico, natural, biodegradable).

También muestra las dificultades de generar sostenibilidad económica para las actividades de los mercados y la certificación cuando no hay aportes de los productores y apoyos constantes de los poderes públicos.

La experiencia mexicana atestigüa el crecimiento de la demanda de productos orgánicos en los ámbitos urbanos y las potencialidades de involucramiento de los consumidores y otros actores interesados en la producción agroecológica y orgánica.

Fuente: Elaborado por los autores en base a Schwentesius Rindermann, Gómez Cruz y Nelson en IFOAM, 2013 y sitio web de la organización, <http://tianguisorganicos.org.mx/red-de-tianguis-y-mercados-2/>.

<sup>a</sup> Tianguis (del náhuatl *tiyānquiztli* 'mercado') es el mercado tradicional que ha existido en Mesoamérica desde la época prehispánica y que ha ido evolucionando en forma y contexto social a lo largo de los siglos. La herencia de los tianguis es una mezcla de las tradiciones mercantiles de los pueblos prehispánicos de Mesoamérica, incluyendo el azteca y de los bazares del Medio Oriente llegados a América vía España. Los tianguis se caracterizan por ubicarse de manera semi-fija en calles y en días designados por usos y costumbres, variando éstos en cada población, en los que la comunidad local adquiere diversos productos, desde alimentos y ropa, hasta electrodomésticos (fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tianguis>).

<sup>b</sup> Especialmente en Tepoztlán (Morelos), Oaxaca (Oaxaca), Los Cabos (Baja California) y San Cristóbal de las Casas (Chiapas) (Schwentesius Rindermann, Gómez Cruz y Nelson en IFOAM, 2013).

<sup>c</sup> Solo 15% de los productos certificados ecológicos se destinan al Mercado interno en el país (*Ibid.*)

<sup>d</sup> Terminología utilizada para referirse al SPG por estar así en las normativas nacionales. Sin embargo, al no tratarse de un proceso de certificación per se, esto genera confusión, especialmente entre los funcionarios públicos (*Ibid.*).

<sup>e</sup> IFOAM define a la REDAC como una red de SPG.

Para sintetizar brevemente lo expuesto hasta el momento en este capítulo, se puede decir que hay dos grandes tipos distintos de ferias revisadas. Unas son mercados donde participan productores organizados, que constituyen espacios de empoderamiento, consolidación de las organizaciones y de desarrollo de redes sociales (que necesitan claro apoyo de otras instancias y responder a normativas y controles internos y externos), y, en las que es clave encontrar el equilibrio entre la remuneración al productor y el acceso al consumidor. Estas ferias son preponderantes en América Latina, donde la agricultura campesina familiar está re-construyendo los espacios de comercialización directa para diferenciar sus productos, con las graves limitaciones de recursos que la suelen caracterizar. Existen experiencias muy alentadoras que muestran la coherencia de estos espacios con las características reconocidas y la multifuncionalidad de la agricultura familiar: se trata de espacios en los que la producción ambientalmente limpia, la diversidad, la frescura y el carácter local son sinónimos de calidad y salud, espacios en los que las mujeres tienen un papel protagónico tanto en la producción y la venta como en la compra y el consumo, espacios que dinamizan las economías y los negocios locales y permiten la generación de empleos, y espacios de creación de nuevos vínculos y diálogos entre el campo y la ciudad.

El segundo tipo de feria, se encuentra generalmente en países con una clase media alta demandante de productos sanos bastante consolidada. Los productores suelen participar de forma individual en estos mercados (son escogidos por la calidad de sus productos) y estos últimos se han concebido como espacios para el esparcimiento del consumidor y la satisfacción de sus necesidades. Los consumidores son familias enteras, y parte del atractivo de los mercados está en su carácter recreativo y las actividades paralelas a la comercialización.

Estas consideraciones, si bien son generalizaciones, permiten delinear oportunidades y desafíos distintos según los objetivos que tengan los mercados. Cabe resaltar sin embargo que hay también oportunidades y desafíos comunes entre ambos tipos. A grandes rasgos, la mayor oportunidad para los productores son los mejores precios y la posibilidad de vender una gran diversidad de productos aunque solo dispongan de una superficie pequeña, y los desafíos comunes giran en torno a la fidelización de la clientela y la compensación de los costos de transacción. Una de las grandes diferencias es el nivel de apoyo y recursos que proporcionan los poderes públicos para la instalación de estos espacios.

En América Latina, aunque hay avances significativos, la estabilidad en el tiempo y el acceso a las plazas u otros espacios de comercialización es un gran desafío y solo puede conseguirse con un mayor compromiso de los poderes públicos (nacionales, regionales y locales) con estos procesos de CC. Otro de los grandes desafíos en el continente, es consolidar el empoderamiento de los productores organizados de la agricultura familiar y la consolidación de sus organizaciones (lo que les permite por otra parte participar también de otros mercados), al mismo tiempo que se crea un espacio que satisfaga las necesidades del consumidor en términos de garantías, confianza, calidad y diversidad de los productos. El cuadro 21 recapitula las principales oportunidades y desafíos identificados.

**Cuadro 21**  
**Principales oportunidades y desafíos identificados en la revisión de casos, encuestas y entrevistas**

Oportunidades	Desafíos
Mejores precios que los pagados por los intermediarios (para los productores)	Acceso estable a espacios adecuados (localización, infraestructura, etc.)
Mejores precios por mejores productos para los consumidores	Falta de políticas públicas de apoyo participativas y flexibles
Sistemas diversificados más sostenibles y resilientes	Necesidad de desarrollar capacidades de planificación (diversificación y escalamiento de la producción) y de comercialización en los productores
Creación de relaciones de reciprocidad y solidaridad entre actores rurales y urbanos	Necesidad de manejar y solucionar conflicto internos respecto al número de participantes en las ferias
Dinamización del territorio por la creación de un espacio de intercambio y de relacionamiento social	Divergencias dentro de las organizaciones según su visión comercial y/o política
Creación de empleos (transporte, seguridad, etc.)	La diversidad de productos pasa por alianzas entre distintas organizaciones de productores por lo que el diálogo intercultural es fundamental
Recuperación de alimentos y variedades nativas en una óptica de soberanía alimentaria	Necesidad de reglamentos internos éticos, consensuados y de mecanismos de control de cumplimiento
Creación de espacios pedagógicos de difusión de información sobre nutrición, salud, etc.	Necesidad de transparencia sobre precios, pesos, origen de los productos, etc.
Empoderamiento de las mujeres como actores económicos por su participación preponderante en las ferias de venta directa	Comunicación y difusión entre los consumidores
Agregación de valor que se queda en manos de los productores familiares (transformación artesanal)	Necesidad de crear experiencias distintas para mantener el interés del consumidor (degustaciones, visitas etc.)
Posibilidades de coordinación entre productores y consumidores para garantizar la inocuidad y las características de los productos (SPG, marcas colectivas)	Necesidad de sistemas de registro y control sanitario adaptados a la producción y transformación artesanal (barreras técnicas y burocráticas)
Fortalecimiento de las organizaciones de productores como actores económicos, sociales y políticos	Requerimientos de tiempo y recursos para la comercialización directa
Mejor reconocimiento de la agricultura familiar y campesina y sus distintas funciones por la sociedad	Necesidad de diferenciar la naturaleza y calidad de los productos ofrecidos (identidad)
	Cuando los consumidores están “de paso” gastan poco por no poder cargar mucho peso en transporte público

Fuente: Elaborado por los autores.

Según Queiroz, Pierri y Valente (s.f.), más allá de ser espacios de compra y venta de productos de la agricultura familiar local, las ferias de venta directa son “*espacios públicos en los que circulan alimentos, bienes, personas y culturas. Son lugares de encuentro, de socialización, de articulación política, sindical, y espacios de reproducción identitaria de los territorios*”. Y, justamente por ello, son “*espacios privilegiados que contienen un gran potencial para la acción colectiva*”. Los autores preconizan que el foco de los programas y acciones para el fomento de la comercialización se da a través de la activación del proceso siguiente: Estímulo a la comercialización directa de los productos de la agricultura familiar en ferias libres > Minimización de la participación de intermediarios en la cadena productiva > Aumento de los ingresos de las familias > Fortalecimiento de vínculos de cooperación y solidaridad entre productores rurales. Tales acciones “*colocan al centro del debate nuevas perspectivas de desarrollo de los territorios a partir de criterios que responden a las exigencias de la sostenibilidad ambiental, la inclusión productiva, la equidad y la superación de la pobreza*”.

## **B. Las canastas de productos: “de la cultura del precio a la cultura del aprecio”<sup>110</sup> o “agricultura por confianza”**

Como se ha analizado en el acápite anterior, la confianza es esencial en los circuitos cortos y particularmente en las formas de compra directa al productor. Probablemente la modalidad de compra en la que esto se cristaliza más es en las canastas de productos. Existen diversas variantes de este sistema pero el principio básico es que el consumidor se compromete (más o menos formalmente) a comprar una canasta de productos de temporada de forma regular, compartiendo así los riesgos de la producción agrícola: si se cosecha mucho, la canasta llega llena y diversa, y si no, no. En algunas modalidades, el consumidor también pre-financia la campaña agrícola pagando sus canastas por adelantado o con una contribución de comienzo de temporada. Esto tiene por objeto ayudar a los productores en la época del año en la que más necesitan liquidez.

Este fenómeno es relativamente reciente y ha crecido de forma importante en distintos países como una nueva forma para los consumidores de procurarse alimentos sanos, frescos y de los cuales conocen el origen. En esta parte del capítulo presentamos primeramente algunas de las experiencias pioneras y más consolidadas a nivel internacional. Posteriormente se presentan algunas experiencias en el continente latinoamericano y una breve reflexión sobre el creciente rol de los consumidores como actores influyentes en las cadenas alimenticias (grupos de consumidores, redes de trueque, etc.).

### **Recuadro 26 Teikei 提携, Japón**

Se considera que los sistemas modernos de canastas de productos se originaron en la década de los 70 en Japón<sup>a</sup>. En 1971, el filósofo y líder de cooperativas agrarias Teruo Ichiraku lanzó una alerta sobre los peligros de los pesticidas y los productos químicos utilizados en la producción para la salud humana. Un grupo de madres de familia preocupadas por su alimentación comenzó entonces lo que serían los primeros proyectos de teikei al relacionarse con productores y el mismo año se creó la Asociación Japonesa de Agricultura Orgánica (JOAA por sus siglas en inglés). Uno de los productores pioneros fue Yoshinori Kaneko, quien en 1975, hizo un arreglo con 10 familias para proveerles arroz. Para llegar a ese punto, fueron necesarios varios años de estudio conjunto (productor y consumidoras, madres de familia) sobre temas relacionados a salud, medio ambiente, enfoques holísticos de la naturaleza y el ser humano, y la importancia de la dieta tradicional japonesa para la salud. Desde un inicio, el sistema vinculó a consumidores conscientes y con altos niveles de educación formal con productores orgánicos y en un principio, los términos de la alianza implicaban que el consumidor proveyera no solo dinero sino también trabajo en la finca a cambio de los alimentos orgánicos proporcionados. En 1978, la JOAA publicó los principios que rigen a los teikei:

<sup>110</sup> Expresión utilizada como título de un módulo de formación en CSA en Brasil: <http://csabrasil.org/>.

## Recuadro 26 (conclusión)

- Alianza equitativa entre productores y consumidores;
- Reciprocidad, ayuda mutua y relaciones amistosas;
- Plan de producción en acuerdo con las condiciones naturales y las demandas de los consumidores;
- Precios fijados en base a negociación;
- Reducción de costos, especialmente evitando empaques y calificaciones excesivas;
- Transportes de los productos por grupos de productores o consumidores;
- Entendimiento mutuo a través del diálogo y el relacionamiento;
- Procurar mantener un tamaño adecuado de los grupos y no basarse en la lógica de las economías de escala.

Como puede apreciarse, las relaciones de reciprocidad y solidaridad son preponderantes en la concepción de los teikei. Se puede decir que el principio de coordinación por redes es prácticamente absoluto en estos sistemas ya que los precios se definen entre productores y consumidores, y la jerarquía casi no interviene en estos acuerdos informales y de buena fe. Esto solo es posible al tener relaciones directas (“cara a cara”) y estables en el tiempo entre los actores (Ikegami, s.f.).

El movimiento no cesó de crecer en el Japón y constituyó por un tiempo la vía por excelencia de comercialización de productos orgánicos, en una relación directa y recíproca entre productores y consumidores<sup>b</sup>. Pero desde la década del 80 y 90, con el incremento de la demanda por productos orgánicos, la mayor participación de las mujeres en el mundo laboral, y el importante requerimiento en tiempo que implica el modelo de teikei, se multiplicaron y diversificaron los canales de comercialización de productos orgánicos. Los supermercados, los distribuidores especializados y otras tiendas fueron ganando importancia para comodidad del consumidor, con lo que los teikei se han visto afectados y se encuentran disminuyendo progresivamente en número. El movimiento de producción orgánica entró entonces en una nueva dinámica orientada por el mercado, que co-existe hasta la fecha con las alianzas del teikei y va ganando terreno (Hatano, 2008; Ikegami, s.f.).

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> La historia de los teikei se está sistematizada en el sitio web de la Red Internacional por la Agricultura con Apoyo de la Comunidad (The International Network for Community Supported Agriculture URGENCI): <http://urgenci.net/csa-history/>.

<sup>b</sup> Según la FAO, en fecha del año 2000, los teikei seguían siendo la principal vía de comercialización de los productos de la agricultura orgánica. <http://www.fao.org/docrep/004/y1669e/y1669e0b.htm>.

La literatura sitúa el origen de las canastas de productos en la experiencia japonesa de los *Teikei* (Alianza, en japonés) en los años 60 (recuadro 27). Un poco después pero de forma independiente, se desarrollaron sistemas similares en Suiza que inspiraron el comienzo de los esquemas de Agricultura con Apoyo de la Comunidad (*Community Supported Agriculture CSA*) en los Estados Unidos y los esquemas de Agricultura Compartida por la Comunidad (*Community Shared Agriculture*) en Canadá en los años 80. Casi 25 años después, en el año 2000, el modelo llegó a Francia gracias a una pareja de agricultores que después de visitar Nueva York fundaron la primera Asociación para el Mantenimiento de la Agricultura Campesina (AMAP por sus siglas en francés) en la región del Var (Lagane, 2011). Bajo conceptos similares se han desarrollado los Grupos de Compras Solidarias a la Agricultura Campesina (*Groupes d'Achat Solidaires de l'Agriculture Présidentielle GASAP*<sup>111</sup>) en Bélgica, los Jardines de Cocagne (*Les Jardins de Cocagne*<sup>112</sup>) en Suiza, los Grupos de Compras Solidarias (*Gruppi d'Acquisto Solidale GAS*<sup>113</sup>) en Italia, las Relaciones de Ciudadanía entre Productores y Consumidores (*Relação de Cidadania entre Produtores e Consumidores RECIPROCO*) en Portugal, etc.

Los teikei japoneses permiten sentar las bases de todos los conceptos detrás de las canastas de productos. No se trata solo de mecanismos para generar mejores precios para los productores y productos frescos y de buena calidad para los consumidores. La reciprocidad, la horizontalidad y la solidaridad son valores intrínsecamente integrados en estos mecanismos (por lo menos en sus formas

<sup>111</sup> <http://www.gasap.be/>.

<sup>112</sup> [www.cocagne.ch](http://www.cocagne.ch).

<sup>113</sup> [www.retegas.org](http://www.retegas.org).

de origen) dándole al principio de redes, a la confianza y la negociación, un rol preponderante sobre el mercado y la jerarquía. Un aspecto muy importante de ello, es la (re)valorización del trabajo del productor familiar diversificado y la dignificación de su trabajo a través de relaciones equitativas y horizontales (aún más que en el caso de las ferias, pues en el caso de las canastas las relaciones son por definición estables y los consumidores llegan a conocer mejor a los productores).

Ahora bien, el ejemplo japonés también permite sentar las bases de los principales desafíos que ofrecen estos sistemas: la imposición del contenido de las canastas al consumidor (dependen de las estaciones, de los factores climáticos y bióticos, de las decisiones del productor, etc.) a pesar de que haya un cierta concertación con los productores, la necesidad de invertir tiempo y esfuerzos en la procura de los alimentos, y, el que las canastas sean entregadas en momentos predefinidos. Se trata pues de un compromiso del consumidor que requiere que este valore en gran medida lo que obtiene a cambio, es decir, no solo la calidad de los productos (que podría *a priori* encontrarse por otras vías), sino la relación con los productores (y por extensión con sus productos) y el apoyo a una forma de agricultura sostenible y multifuncional. Se trata por tanto de un perfil de consumidor particular y esto puede ser una oportunidad o una fuerte restricción según el contexto en el que se desarrollen las experiencias. La situación actual de retroceso de los teikei en el Japón refleja los impactos que tienen los cambios en el ritmo y el estilo de vida de las sociedades altamente urbanizadas sobre estos esquemas, que constituyen en sí un estilo de vida más que una simple transacción de compra-venta (así lo consideran quienes participan de los teikei, Ikegami, s.f.). Se trata por tanto de un tipo específico de agricultura y de un tipo específico de consumidores.

Esta reflexión permite introducir aquí un debate creciente sobre los objetivos y las modalidades de los Circuitos Cortos (CC), que se puede ilustrar con dos esquemas de comercialización desarrollados en Francia. Por un lado, las Asociaciones para el Mantenimiento de la Agricultura Campesina (AMAP por sus siglas en francés), y por otro el modelo de “¡La Colmena que dice sí!” (*La Rûche qui dit Oui!*<sup>114</sup> LRQDO). Aquí presentamos sus características y funcionamiento para ampliar el análisis sobre las oportunidades y los desafíos que los CC representan para la agricultura familiar.

Las AMAP surgieron a comienzos de los 2000 y se han extendido muy rápidamente en Francia. En 15 años, se han sobrepasado las 2500 experiencias (cifras de noviembre 2014<sup>115</sup>). Existen redes regionales de AMAP y desde 2010 también una red nacional (inter-regional), MIRAMAP<sup>116</sup>. Las AMAP funcionan a través de relaciones directas entre productores y consumidores (la iniciativa puede surgir que cualquiera de los actores). Se establecen contratos formales o informales entre productores y consumidores, por lo general por una campaña agrícola o por una temporada (primavera/verano u otoño/invierno). En algunas AMAP, la producción se decide de forma conjunta, en otras el productor propone una lista de productos que los consumidores reciben según las condiciones de producción y la estación.

En todo caso, las prácticas de producción (orgánicas o agroecológicas, certificadas o garantizadas por SPG) y los precios son transparentes, predefinidos y acordados entre productores y consumidores. El contenido de las canastas depende de las actividades de los productores y de las estaciones. Por lo general son diversos tipos de hortalizas y frutas, pero puede también haber quesos, huevos, carnes, miel, etc. Las canastas son entregadas a los consumidores de forma periódica (semanal o quincenal por lo general) en lugares pre-definidos y una de las características más importantes del esquema es que los productos frescos son cosechados el mismo día (o como mucho un día antes) de la entrega.

Los precios son frecuentemente equivalentes a lo que costaría la misma canasta en un supermercado, pero con productos de calidad superior. A veces, los consumidores participan de forma voluntaria para contribuir con la distribución de los productos, su promoción, la contabilidad y

<sup>114</sup> <https://laruchequiditoui.fr/fr>.

<sup>115</sup> <http://miramap.org/IMG/pdf/lettre-ouverte-miramap-26nov2014.pdf>.

<sup>116</sup> <http://miramap.org/-MIRAMAP-.html>.

tesorería, etc. También se da frecuentemente el caso de que algunos consumidores trabajen en la distribución o en la finca a cambio de sus canastas (o de una rebaja en el precio de las mismas)<sup>117</sup>, que se apliquen tarifas digresivas, cupones de alimentación, etc., para facilitar el acceso de personas de bajos recursos al sistema<sup>118</sup>. Las AMAP más grandes suelen tener un comité compuesto por el productor, consumidores, responsables voluntarios de distribución, comunicación, tesorería, etc. (todos voluntarios). Las AMAP suelen tener un estatuto de “Asociaciones Ley 1901”, por lo que son asociaciones con fines de lucro<sup>119</sup>, deben tener por lo menos un fin social, están formadas por lo menos por dos personas, deben tener personería jurídica y un responsable legal (no es sin embargo necesaria la existencia de un reconocimiento legal aunque este facilita el manejo de las cuentas en banco, el contacto con autoridades locales, etc.).

A su vez, “¡La Colmena que dice sí!” (LRQDO por sus siglas en francés) tienen un funcionamiento muy distinto. La distribución de productos está organizada por “colmenas” (grupos en una localidad determinada) compuestas por un responsable de colmena y los “proveedores” (término utilizado por LRQDO). Los consumidores se inscriben en una colmena cerca de su domicilio a través de la plataforma virtual de la empresa, piden por internet los productos que desean y los pueden recoger una vez por semana en lugares pre-determinados en donde están presentes los productores. Los responsables de colmena seleccionan a los productores, organizan la distribución, dinamizan los espacios con actividades, mantienen actualizadas las redes sociales, etc. Se les paga 8,35% de los ingresos brutos (antes de impuestos) de los proveedores de la colmena que manejan. Los productores definen libremente los precios que cobran y si no alcanzan un mínimo de pedidos (predefinido cuando entran a la colmena) pueden anular sus entregas. LRQDO se considera a sí misma como una prestadora de servicios, no como un intermediario. Todas las colmenas dependen de Equanum, o la “Colmena Madre”, que maneja la plataforma virtual, autoriza las nuevas iniciativas de colmenas, capacita a los responsables, cobra y redistribuye los recursos, etc., por lo que el proveedor paga otro 8,35% de sus ingresos brutos (16,7% en total). Equanum no redistribuyen dividendos, sino que los reinvierte en la empresa<sup>120</sup>.

La iniciativa comienza en el 2010 con la creación de la startup Equanum SAS por 3 socios. En 2011 lanzan la primera versión de su sitio internet y comienzan las primeras experiencias en Francia. En 2012, la empresa invierte 1,5 millones de euros, es catalogada “Empresa Joven innovadora” y “empresa social y solidaria”, tiene 6 empleados y 164 colmenas. A fines del 2014 se contaban unos 4281 productores<sup>121</sup>. A los primeros meses de 2015, RQDP ya tiene unas 700 colmenas en Francia, Bélgica, España, Italia, Alemania, Polinesia Francesa y el Reino Unido, la Colmena Madre tiene más de 40 empleados fijos y Equanum ha percibido casi 2,5 millones de euros.

Entre los criterios y prácticas se encuentra el carácter local (menos de 250 kilómetros de distancia entre el productor o transformador y el lugar de distribución<sup>122</sup>). No hay obligación sobre las prácticas agrícolas pero se visibilizan los productos orgánicos, el enfoque se hace casi exclusivamente sobre el carácter local. Sobre el tipo de productores estos son “*provenientes de la agricultura de subsistencia y artesanos profesionales, preocupados de relocalizar su actividad al mismo tiempo que apuntan a la excelencia ecológica y cualitativa*”<sup>123</sup>.

<sup>117</sup> <http://www.reseau-amap.org/amap.php>.

<sup>118</sup> <http://www.lagedefaire-lejournal.fr/amap-paniers-solidaires-jardins/>.

<sup>119</sup> Hasta el 2012, las AMAP eran consideradas asociaciones sin fines de lucro. Pero, desde el 17 de abril del 2012, el Ministro de la Agricultura Bruno Lemaire, cambió el estatuto de las AMAP para que estas paguen impuestos sobre sus transacciones comerciales. Esto ha generado fuertes críticas de los actores interesados en las AMAP. <http://www.loi1901.com/association-loi-1901/l-amap-reste-une-association-consideree-comme-lucrative.php>.

<sup>120</sup> <http://blog.laruchequiditoui.fr/la-ruche-qui-dit-non-a-la-calomnie-des-amap/>.

<sup>121</sup> <http://www.natura-sciences.com/agriculture/ruche-qui-dit-oui-amap776.html>.

<sup>122</sup> Se ha criticado una falta de transparencia en el caso de los transformadores pues los 250 km solo se refieren al lugar de transformación y no a la proveniencia de la materia prima (que puede ser hasta importada).

<sup>123</sup> <https://laruchequiditoui.fr/fr/p/network-convention>.

En el esquema de LRQDO, el mercado tiene un rol más importante que en las AMAP ya que no existe un compromiso solidario de los consumidores hacia los productores. Esto no significa que este tipo de relaciones no pueda desarrollarse con el tiempo y la confianza (como en las ferias), pero no forma parte de la modalidad de comercialización (por ello, en las AMAP los principios que coordinan las relaciones entre productores son primero las redes y después el mercado, y en LRQDO es primero el mercado y luego las redes. En lo que se refiere a las relaciones entre productores también hay diferencias. En las AMAP, cada núcleo de distribución está compuesto por un solo productor (o unidad productiva) por lo que la competencia entre AMAP es tal vez más fuerte que entre productores de una colmena (que son seleccionados por los responsables de colmena para diversificar la oferta). Esto no significa que no puedan haber redes entre productores y AMAP de un mismo territorio (de hecho las hay). Por último, y este es un punto elemental desde el punto de vista de sus representantes, las AMAP se basan en el trabajo voluntario (sin fines de lucro), la libre participación y la horizontalidad. En el esquema de LRQDO hay una organización jerárquica, empezando por los responsables de colmena, quienes escogen a los productores participantes de los núcleos de distribución. Por tanto, el principio de jerarquía es más importante en LRQDO que en las AMAP, pero no por un mayor involucramiento de los poderes públicos sino por una jerarquía interna al sistema.

Hay iniciativas similares a LRQDO (asimilables a esquemas piramidales) en otras partes del mundo. En Estados Unidos, por ejemplo, el grupo Cosecha Orgánica Abundante (*Abundant Harvest Organics*)<sup>124</sup> propone canastas con contenido predeterminado al que se le pueden añadir otros productos. Los consumidores se suscriben para la compra de las canastas y pueden añadir productos extra. El cobro se hace automáticamente por internet después de la entrega de la canasta. Las canastas son entregadas en sitios predeterminados que son responsabilidad de un “anfitrión” que recibe 6% de las ventas y debe encargarse de conseguir los permisos necesarios (para el parqueo del camión, el desarrollo de la actividad, etc.). Para participar, cada anfitrión debe tener ya una base de 35 consumidores interesados (comprometidos con sus datos de tarjeta de crédito). El grupo está conformado por 11 productores para las canastas (frutas y hortalizas), 8 productores para los productos extra (quesos, carnes, huevos, chocolate, miel, etc.) y 7 productores de frutas de verano.

En base a estos elementos, se puede hacer una comparación entre ambos esquemas desde el punto de vista de las oportunidades y desafíos que presentan para la agricultura familiar (cuadro 22).

Esta comparación permite ver las distintas modalidades de canastas que han surgido en los últimos años y cómo los valores y principios de uno u otro esquema determinan en gran medida su funcionamiento y gobernanza. Se necesitaría más información para saber si existe una real competencia entre estos esquemas (es decir que hay consumidores que pasen de uno a otro) o si se dirigen a un universo de consumidores distintos.

Para concluir esta parte y ampliar el panorama de las modalidades de canastas, se presentan aquí algunos datos y características de los esquemas de *Community Supported Agriculture* (CSA) en los Estados Unidos. Desde que esta forma de comercialización comenzó en los años 1980, ha crecido fuertemente y se encuentra hoy en día en todos los estados del país. Según datos de 2008 (Brown y Miller, 2008) habría habido ese año unas 1900 fincas trabajando por CSA en los Estados Unidos.

Más de 90% de las fincas que venden bajo la modalidad de CSA son orgánicas y dirigidas por mujeres jóvenes profesionales (encuestas nacionales del USDA de 1997 y 2001). Los resultados de investigaciones y las opiniones de los productores involucrados en CSA respecto a sus ingresos muestran que estos no siempre son suficientes y que la comercialización por otras vías suele ser necesaria. Vale resaltar, sin embargo, la importancia sistemática que se le da a la reducción de riesgos, la flexibilidad<sup>125</sup>, y el contacto con los consumidores, características que generan una mejor calidad de

<sup>124</sup> <http://www.abundantharvestorganics.com/about-2/become-a-host/>.

<sup>125</sup> “Si viene una helada y se mueren las frutillas, puedo dormir porque sé que puedo darles pomelos a los miembros [del CSA]. Es muy distinto que vender en el mercado y genera tranquilidad... es una calidad de vida distinta” (Cody Galligan, Siembra FARM, Gainesville, comunicación personal).

vida para los productores (Brown y Miller, 2008). Ahora bien, la sostenibilidad de los emprendimientos depende de diversos factores y hay muchas fincas que solo “duran” uno o dos años con el CSA. Parte de ello es que además de tener que escalonar la producción y tener una gran diversidad de productos disponibles constantemente, la contabilidad y gestión de las membrecías representa una gran cantidad de trabajo.

**Cuadro 22**  
**Comparación de algunos criterios relevantes para la agricultura familiar**  
**en los dos esquemas (AMAP y LRQDO)**

	AMAP	LRQDO
Precio percibido por el productor	Es igual al precio pagado por el consumidor y mayor al que recibiría en cadenas más largas. El precio pagado por el consumidor no es significativamente superior al que pagaría en circuitos largos (por productos de menor calidad)	El productor define sus precios. Como debe pagar casi 17% de sus ingresos a LRQDO, los precios en este esquema suelen ser más altos para el consumidor. No se tiene información para decir en qué sistema los precios son más altos para los productores.
Estabilidad	El consumidor se compromete desde el inicio de la temporada brindando gran estabilidad a la relación y seguridad al productor. Esto reduce también las pérdidas de alimentos pues el productor tiene una idea precisa de los volúmenes de venta. Para que las relaciones duren más de una temporada y el boca a boca permita el crecimiento de la iniciativa, también es necesario el desarrollo de relaciones entre los productores y los consumidores basadas en la comprensión mutua, la calidad de los productos y la solidaridad.	El consumidor no asume ningún compromiso con los productores de la colmena. Compra lo que quiere cuando quiere. La estabilidad de la relación depende del desarrollo de relaciones de confianza entre ambos actores y la fidelización de los consumidores. La relación se supone debe ser directa pero muchas veces, son los responsables de colmena quienes distribuyen los productos a los consumidores (por lo que no hay relación alguna) <sup>a</sup> .
Diversificación sistemas productivos y agro-biodiversidad	Este sistema permite e incita a la diversificación de los sistemas productivos porque mientras más variadas las canastas, más interés se suscita en el consumidor. El problema suele ser la diversificación en términos de categorías de productos (lácteos, huevos, frutas, etc.)	Dado que varios productores participan de las colmenas el problema de la diversificación de los productos para el consumidor no es tan marcado (además de que solo compra lo que quiere), pero, por deber entregar cantidades mínimas de productos y no tener garantías de compra, la tendencia puede ser más bien la de la especialización de cada uno de los productores en un número limitado de productos.
Sostenibilidad ambiental	Las AMAP han sido concebidas como sistemas de comercialización de productos limpios y se basan en la transparencia de las prácticas (orgánicas o ecológicas) entre productores y consumidores. Se practican en algunas regiones, SPG promovidos por las redes departamentales o regionales de AMAP. Las certificaciones no tienen tanto valor como el conocimiento personal de los consumidores (visita a las fincas, conversaciones con los productores, etc.).	Los productos orgánicos o ecológicos (certificados) se diferencian del resto y los consumidores pueden escoger la calidad de sus compras pero no existen criterios que restrinjan la comercialización de productos convencionales. El énfasis se hace en la distancia entre la explotación o taller de transformación de los proveedores y los consumidores.
Tipo de productores	Las AMAP están concebidas para explotaciones familiares diversificadas.	No hay ninguna restricción sobre el tipo de productor más que la distancia entre productores y el punto de distribución.
Tipo de consumidores	Comprometidos con los valores de la alimentación sana, la sostenibilidad ambiental, la agricultura agroecológica, la solidaridad y la acción política. Dispuestos (y capaces) de pre-financiar parte de las actividades productivas o pagar de antemano las canastas. La inclusión social de consumidores de bajos recursos ha ido creciendo y se han creado mecanismos de intercambio de trabajo por comida, canastas compartidas entre consumidores, etc.	Consumidores que buscan alimentos locales y un relación más directa con los productores al mismo tiempo que conservan algunas de las conveniencias de otros esquemas de comercialización (en particular escoger los productos, los montos gastados y los intervalos entre compras). No hay compromiso alguno con la colmena.
Relación con los poderes públicos	Regulación sanitaria, tributaria, etc. Hay un apoyo abierto de los poderes públicos a los circuitos cortos aunque hasta la fecha no hay programas concretamente dirigidos a las canastas de productos.	

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> Comunicación personal de una consumidora de LRQDO y artículos online.

Respecto a los impactos de la CSA en los consumidores, Perez, Allen y Brown (2003, en Brown y Miller, 2008) señalan que los consumidores participantes de estos esquemas afirman haber cambiado sus hábitos alimenticios y comer productos más frescos, sanos y diversos. Muchas veces las fincas proporcionan a sus consumidores recetas e ideas para cocinar y/o consumir productos poco conocidos. En lo que se refiere a los impactos económicos en los bolsillos de los consumidores, con seguridad hay variaciones entre fincas y regiones, pero Cooley y Lass (1998, en Brown y Miller) señalan que a calidad “igual” (comparando productos orgánicos aunque la frescura no sea la misma), las canastas son más baratas que el equivalente de su contenido comprado en tiendas orgánicas o supermercados.

Las modalidades de funcionamiento de las CSA son bastante diversas. Se distinguen dos categorías amplias: una modalidad de suscripción (*farmer-driven*) en la que el productor toma las decisiones de producción y propone canastas a los consumidores, quienes se afilian por una temporada, y la modalidad de “accionistas” (*consumer-driven*) en la que un grupo de consumidores u otro tipo de actores (como una ONG) se reúne con el objetivo de acceder a productos frescos, orgánicos y de calidad (ya sea para consumo propio o para proyectos sociales) y compra o alquila tierra y contrata al productor. La gran mayoría de las CSA corresponden a la primera modalidad (Adam, 2006). Dentro de la primera modalidad también hay una gran cantidad de variantes relativas a las formas de suscripción y de distribución.

Respecto a la distribución, por lo general se hace una entrega de una canasta ya armada (contenido determinado por el productor según los vegetales disponibles cosechados esa misma mañana y eventualmente otros productos –huevos, pollo, miel, etc.) en un lugar predefinido estable y de forma regular. Sin embargo, en este sentido también ha habido innovaciones. Algunos productores más bien disponen cajas con todos los productos disponibles y señala la cantidad que cada consumidor puede llevarse de cada uno. Esto evita sobretodo que los consumidores reciban en sus canastas productos que no desean. Otra modalidad es un puente entre CSA y *Farmers Markets*: los consumidores suscritos tienen un valor determinado que pueden gastar en el stand del productor en el mercado cada semana. Esta modalidad funciona sobretodo con las suscripciones en las que se paga toda la temporada por adelantado.

También se están desarrollando, en las ciudades más grandes, modalidades de entrega de canastas en oficinas y universidades (si hay un número mínimo de consumidores) (Adam, 2006). Por último, aunque probablemente hay más modalidades, se puede señalar la modalidad de cosecha por el consumidor. En algunos esquemas de CSA, el consumidor puede cosechar sus propios productos. Por lo general, se atribuye a cada consumidor un árbol de fruta o alguna planta que requiera bastante trabajo para la cosecha (frutos rojos, vid, etc.) del cual los frutos de la temporada le corresponden. Esto es interesante para los consumidores pues por lo general la fruta sale muy barata, y pueden relacionarse más con el origen de sus alimentos (aunque requiere tiempo y esfuerzo). Para el productor, reduce el tiempo invertido en la cosecha.

También en América Latina se están multiplicando (aunque menos rápido que en Europa y los Estados Unidos) los esquemas de canastas de productos. Es importante identificar algunas características del contexto latinoamericano para analizar las potencialidades de estos esquemas en el continente. Se presentan aquí algunas experiencias para ilustrar las oportunidades y desafíos de estas modalidades de comercialización para la agricultura familiar en América Latina (Recuadros 27 y 29 y diagrama 29).

### Recuadro 27

#### La Canasta Comunitaria Utopía (CCU) y la comunidad Tzimbuto en Chimborazo, Ecuador

La CCU es la primera canasta de productos del Ecuador y sus orígenes remontan a 1987 (bajo el nombre Canasta Comunitaria Solidaridad) bajo la iniciativa de un grupo de 25 consumidores organizados que compraban productos al por mayor para luego repartirlos en canastas familiares, incrementando así su poder adquisitivo. En 1999, varios consumidores salieron del grupo dando fin a la experiencia. En 1998, paralelamente se creó la Fundación Utopía con miembros de grupos políticos estudiantiles e indígenas, que con la dolarización del 2000 y la pérdida consecuente de poder adquisitivo de las familias, decidieron revivir la experiencia de la Canasta Comunitaria Solidaridad con el nombre de CCU.

Al 2003 se contaban 300 familias consumidoras de Riobamba y se empezó a cambiar de rumbo, buscando una relación directa con el productor y la adquisición de productos sanos. Así, la CCU se vinculó con productores agroecológicos de *Ayllucunapac Causainanta Tandari* (ACT)<sup>a</sup>. Las complicaciones logísticas para abastecer a 300 familias significaron una mayor organización del trabajo y responsabilidades de los socios por lo que muchos dejaron el grupo y en 2005 había unas 50 familias socias. Desde entonces, la visión de la CCU ha ido cambiando para ser más social que puramente mercantil, integrar relaciones de proximidad entre productores y consumidores, y enfocar las acciones hacia la soberanía alimentaria. Se han integrado progresivamente nuevos grupos de productores (como la asociación Nueva Generación, desde 2010, integrada principalmente por mujeres de la comunidad Tzimbuto), diversificando así la oferta.

Al 2012, 24 productores(as) campesino-indígenas de la comunidad Tzimbuto-Quincahuán miembros de Nueva Generación participaban en la CCU con productos como hortalizas, hierbas y papas. El ingreso a CCU significó grandes cambios en los sistemas productivos (nuevas especies y variedades, escalonamiento de las siembras, rotación de cultivos, producción de abonos, etc.) y de las prácticas de control de calidad, post-cosecha y entrega. Se estableció un reglamento interno, un comité de vigilancia y se asignó un promotor encargado de inspeccionar las chacras, se mejoraron los procesos administrativos, de rendiciones de cuentas, etc. Los efectos han sido interesantes en la alimentación de las familias (más diversa y sana) y una mejor remuneración comparada con la que obtenían por la venta a mayoristas. Un elemento interesante implementado por Nueva Generación es el sistema “2x1”: por cada unidad entregada, dos son recuperadas mediante un valor económico establecido por el grupo permitiendo así la conformación de un fondo solidario de crédito (otorgado principalmente en semillas).

Del 2006 al 2012, la CCU ha recibido apoyo de varias organizaciones como EkoRural (apoyo al proceso de integración de Nueva Generación) que han trabajado también en el fortalecimiento de una organización de nivel nacional (la Red Mar Tierra y Canasta – RMTC). En el último inventario realizado en 2012 por la RMTC, se cuentan 15 canastas que articulan a 35 grupos de productores y consumidores, integrando unas 1300 familias.

A junio del 2015, la canasta Utopía (bimensual) contaba con 20-25 productos de los cuales aproximadamente la mitad eran adquiridos directamente de 5 grupos de pequeños productores organizados agroecológicos que reunían a unas 100 familias (entregados en un lugar fijo en el que además se desarrolla una pequeña feria). La gestión de las canastas es compartida por voluntarios del “Grupo Cero” y miembros de la Fundación Utopía quienes se encargan de la gestión, secretaría y contabilidad desde hace más de 10 años. Los consumidores sumaban también alrededor de 100 familias.

El apoyo de los poderes públicos locales es indirecto (promoción de ferias agroecológicas esporádicas por parte del Gobierno Provincial de Chimborazo) y por parte del gobierno nacional, hay un reconocimiento y promoción de la RMTC (sobre todo a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES) pero no hay apoyos concretos a las experiencias de canastas.

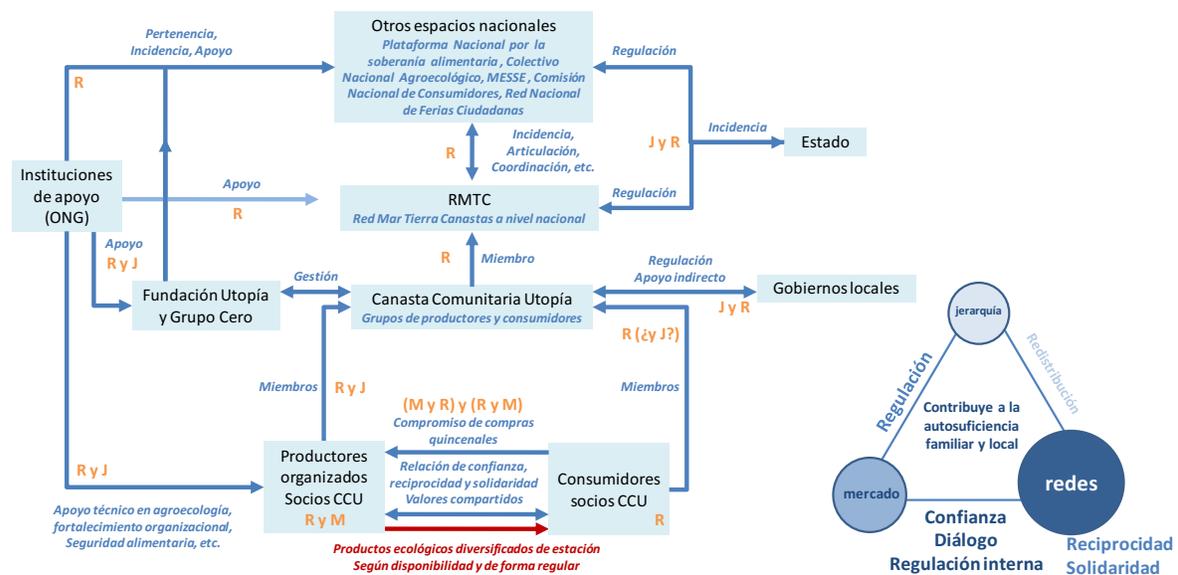
Esta experiencia muestra la importancia de corregir constantemente los procesos sobre la marcha y cómo los objetivos de una iniciativa pueden evolucionar en el tiempo (en este caso para pasar de ser solo económicos, a ser económicos, sociales, ambientales, culturales, etc.).

También es interesante como ejemplo de las posibilidades de articulación y de intercambio de experiencias a nivel regional o nacional gracias a la constitución de redes. Esto permite también una mayor y mejor incidencia política.

Fuente: Elaborado por los autores en base a Rigaud en Lacroix y Proaño, 2013; Borja et al., en AgriCultures Network, 2013a, y encuesta a Roberto Gortaire (miembro fundador).

<sup>a</sup> Cantón Guamote.

**Diagrama 30**  
**Funcionamiento y principios de coordinación de la gobernanza**  
**de la Canasta Comunitaria Utopía**



Fuente: propia en base a Rigaud en Lacroix y Proaño (2013) y Borja et al. en AgriCultures Network (2013a).

Nota: Las letras naranjas M, R y J corresponden a los principios de coordinación por el Mercado, las Redes y la Jerarquía. Las flechas rojas corresponden a los flujos de productos agrícolas y las flechas azules a otros tipos de flujos (financieros, de servicios, comunicación, etc.).

Otro ejemplo interesante es el de la Red Raíces del Monte (Rede Raíces da Mata) en Minas Gerais, Brasil.

En otros países, están surgiendo iniciativas muy similares a las de CSA o AMAP, en el sentido de que los agentes son familias individuales o un grupo pequeño de personas, generalmente jóvenes con alta formación y recursos, manejo de redes virtuales y comunicación (incluso para conseguir trabajadores voluntarios a través de la red WWOOF<sup>126</sup> y otras similares), que conocen el funcionamiento de estas experiencias en los países pioneros y reconvierten a la agricultura en pequeñas superficies manejadas de forma agroecológica e intensiva. Ejemplo de ello son algunas de las experiencias a nivel latinoamericano catalogadas por la red Urgenci<sup>127</sup>, como la Granja Asociativa Valle Pinto en la Patagonia argentina (El Bolsón)<sup>128</sup>, la organización comunitaria Huellas Verdes en la comuna de Colina en Santiago de Chile<sup>129</sup>, o la experiencia de la CSA Demétria en Botucatu (São Paulo, Brasil) fundada por un migrante alemán y que agrupa a un grupo de familias productoras con prácticas biodinámicas<sup>130</sup>. A partir del CSA Demétria, en 2014 se fundó en São Paulo la organización sin fines de lucro CSA Brasil (*Comunidade que Sustenta a Agricultura*) con el objetivo de apoyar a los proyectos existentes y nuevos de canastas, constituir una base

<sup>126</sup> <http://www.wwoof.net/>.

<sup>127</sup> Urgenci es la red internacional de sistemas de canasta (The International CSA Network). En América Latina su plan de acción es crear recursos e información en español, aliarse con organizaciones simpatizantes, realizar asambleas nacionales (en México y Chile). <http://urgenci.net/the-network/> y <http://urgenci.net/action-plan/>.

<sup>128</sup> <http://granjavallepintado.org/quienes-somos/>.

<sup>129</sup> Conformada por profesionales de la agricultura y el urbanismo que venden canastas con suscripción anual por adelantado y requieren 4 jornadas de trabajo comunitario (mingas) por año por parte de los consumidores. <http://www.huellasverdes.cl/nosotros.html>.

<sup>130</sup> <http://urgenci.net/csa-demetria-in-brazil/>.

de datos, catalogar experiencias, etc<sup>131</sup>. En el Estado de São Paulo hay un número considerable de experiencias similares catalogadas por CSA Brasil<sup>132</sup>.

### **Recuadro 28** **Rede Raízes da Mata**

Desde hace varias décadas, la Universidad Federal de Viçosa (UFV) trabaja en extensión rural en la “Zona da Mata” con temas de producción sostenible, cuidado de suelos y prácticas agroecológicas y los Sindicatos de Trabajadores Rurales, junto con estudiantes y docentes de la UFV formaron el Centro para las Tecnologías Alternativas de la Zona da Mata (CTA-ZM). A partir de esta instancia se han buscado distintas vías de comercialización de los productos agroecológicos (ferias, puntos de venta cooperativos, venta puerta a puerta, etc.). Los desafíos de la comercialización son grandes, principalmente por la dificultad de incrementar los volúmenes de cada producto (gran diversidad y recursos limitados en tierra y mano de obra) y la inadecuación de las normas sanitarias a la comercialización de los productos de la agricultura familiar de pequeña escala.

Las lecciones aprendidas en estos procesos de comercialización llevaron a la conformación de la Rede Raízes da Mata, en 2011, en un esfuerzo conjunto entre productores, consumidores, la UFV y el CTA-ZM. El objetivo de la red es mejorar la comercialización de los productos agroecológicos al estrechar los vínculos entre consumidores y productores. Los productores tienen un papel activo en la decisión de cuáles productos van a ser provistos, así como las cantidades y precios. Los consumidores, por su parte, ayudan de forma voluntaria a organizar la distribución semanal. El sistema funciona de una forma interesante e innovadora: los lunes se entrega una lista para los consumidores con los productos disponibles esa semana. Los mismos escogen entre lunes y miércoles los productos que desean y hacen un pedido por internet. Los productores están organizados en 9 grupos distintos (asociaciones, cooperativas, grupos de productores) y hay también 7 productores individuales. Los consumidores son alrededor de 500, de los cuales 150 son activos y compran una canasta en promedio cada quincena. La lista es comunicada a los productores, quienes preparan la entrega en canastas individuales para cada consumidor los viernes en un local de la Universidad. Hay más de 200 productos en las listas (según la temporada), que incluyen frutas y hortalizas, té y café, frijoles, harina de maíz, panes artesanales y cosméticos naturales.

Los objetivos de la red no son solo mejorar el acceso de los productores al mercado, sino también mejorar su alimentación y la de los consumidores, y vehicular el mensaje de que la alimentación sana no tiene que ser más cara que la convencional (para lo que la venta directa representa una herramienta esencial).

Este ejemplo muestra cómo pueden aprovecharse relaciones ya existentes entre grupos de extensión y organizaciones de apoyo para trabajar la temática de comercialización al incluir también a potenciales consumidores.

De igual manera, la flexibilidad del contenido de las canastas es un elemento interesante para el consumidor y sólo puede lograrse a través de la organización y las alianzas entre grupos de productores.

Fuente: Elaborado por los autores en base a Teixeira et al., en AgriCultures Network 2013b y comunicaciones personales de Maysa Mata y Angela Stelzer (becarias organizadoras y promotoras de la Red, junio 2015).

Hay, por tanto, por lo menos dos tipos distintos de productores que participan de estos esquemas: por un lado, productores familiares campesinos peri-urbanos que trabajan pequeñas superficies de forma intensiva, que diversifican sus producciones y se organizan para acceder a los Circuitos Cortos (CC) generalmente con apoyo de ONGs u otras organizaciones, y, por otro lado, agricultores neo-rurales con recursos económicos y humanos que les permiten emprender, de forma individual o en pequeños grupos, iniciativas de CC orientadas a un consumidor creciente. En América Latina, o por lo menos en aquellos países que tienen un gran número de productores campesinos con difíciles y desfavorables condiciones de acceso al mercado a proximidad de las ciudades, es importante tomar en cuenta estas diferencias y definir estrategias claras de fomento a los CC. En términos de políticas públicas, no solo son necesarias herramientas de fomento a la producción agroecológica (garantizar el acceso equitativo a la tierra y el agua de riego, créditos específicos, asistencia técnica, capacitaciones, etc.) sino al desarrollo de circuitos cortos basados en la transparencia y la confianza. En este sentido, las normas sanitarias y las reglamentaciones de la producción agropecuaria tienen que adaptarse a las necesidades de los agricultores familiares sin por ello comprometer la sanidad de los

<sup>131</sup> <http://csabrasil.org/csa-brasil/>.

<sup>132</sup> <http://csabrasil.org/onde-esta-o-csa/>.

alimentos y los poderes públicos locales deben considerara este tipo de iniciativas dentro de las estrategias de dinamización territorial, especialmente cuando se trata de productores organizados.

A modo de conclusión de este apartado, se puede decir que los sistemas de canastas de productos tienen muchas virtudes que los hacen compatibles con las funciones y necesidades de la agricultura familiar. Por un lado hacen el puente entre la oferta y la demanda de productos sanos, frescos, de gran calidad y diversidad, valorizando al máximo los recursos productivos de forma sostenible en términos laborales y medio ambientales. Por otro lado, los puentes se hacen también entre grupos sociales distintos (o no) que representan espacios, culturas y modos de vida distintos (productores/consumidores, urbanos/rurales) propiciando así un mejor diálogo, respeto mutuo y solidaridad entre ambos. La venta directa permite, por otra parte, el establecimiento de precios acordados entre productores y consumidores, y el prefinanciamiento y/o compromiso de compra representa una gran ventaja para los productores (seguridad, mejor planificación, capital en momentos clave, etc.).

Ahora bien, dadas las características y el funcionamiento de los esquemas de canasta, hay que tener claro que se requieren un cierto número de condiciones para su funcionamiento efectivo. Se requieren fundamentalmente, por un lado, un universo suficiente de consumidores dispuestos a participar de un sistema solidario de consumo en el que no tienen total libertad sobre el contenido de su compra (por lo menos en el sistema “clásico” de canasta), y, por otro lado, productores con una capacidad productiva y organizativa suficiente que les permita tener una oferta diversa y suficiente durante toda la temporada y a la vez manejar los aspectos logísticos de la post-cosecha, el armado de las canastas, la distribución y el seguimiento de las membrecías y pedidos. Muchas son las experiencias de canasta que no duran más que una o dos temporadas<sup>133</sup>, sea por falta de experiencia de los productores en el escalonamiento de la producción o por falta de mercado (consumidores interesados).

Contrariamente a las ferias, el sistema de canastas no requiere de un espacio considerable o estratégicamente ubicado, ya que la distribución puede hacerse en espacios pequeños. Aún así, los poderes públicos pueden considerar el fomento de estas iniciativas poniendo a disposición y/o permitiendo el uso de espacios en Universidades, edificios públicos, etc. para la distribución de canastas, especialmente cuando se trate de iniciativas asociativas. Otras áreas de intervención son el apoyo a la producción agroecológica, la revisión de las normativas y regulaciones sanitarias para facilitar la participación de los pequeños productores familiares y artesanales, la promoción y el apoyo técnico para la conformación de Sistemas Participativos de Garantía, el apoyo para la constitución de fondos rotativos de financiamiento, etc.

El cuadro 23 recapitula algunas de las principales oportunidades y los principales desafíos para la implementación de los sistemas de canastas.

**Cuadro 23**  
**Oportunidades y desafíos de los sistemas de canastas de productos para la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
Mejores precios por la venta directa tanto para productores como para consumidores	Escalonar la producción durante toda la temporada (o todo el año) para tener productos diversos y frescos que ofrecer constantemente
Posibilidad de vender productos diversos en pequeñas cantidades	La contabilidad y gestión de las membrecías para brindar un servicio de calidad consumen tiempo
Posibilidad de vender productos de forma segura según disponibilidad	La limpieza y el preparado de las canastas consumen tiempo
Riesgo compartido por los consumidores	El perfil de consumidor dispuesto a renunciar a la comodidad de compra cuando quiere, donde quiere lo que quiere es un nicho de mercado (no la mayoría)
Relación estable (por lo menos una temporada) en la mayor parte de los esquemas	

<sup>133</sup> Incluso en los Estados Unidos (CSA).

Cuadro 23 (conclusión)

Oportunidades	Desafíos
Desarrollo de redes sociales y posibilidades de nuevos mercados (boca a boca)	Vida urbana tiende a reducir el tiempo dedicado a la cocina y particularmente difícil cuando hay ingredientes desconocidos por los consumidores
Provisión de alimentos sanos, locales y diversos a los consumidores (seguridad y soberanía alimentaria)	Es necesario adaptar los esquemas a las preferencias de los consumidores
Mejora de la alimentación de las familias (rurales y urbanas)	En el caso de comercialización colectiva hay que construir capacidades de gestión, logística, contabilidad y provisión de servicios
Recuperación de especies y variedades locales y nativas olvidadas o sub-utilizadas	Dependencia del trabajo voluntario
Sistemas ambientalmente sostenibles e intensivos en su uso de los recursos naturales y la mano de obra	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores
Hay cada vez más consumidores interesados en productos sanos, de calidad, frescos y de temporada	Falta de políticas públicas que favorezcan el desarrollo de estas iniciativas (transformación agroecológica, sellos, espacios, infraestructura, etc.)
La relación de proximidad puede reemplazar la necesidad de certificación, sellos o marcas (la confianza se establece por la relación cara a cara)	Idea de que los precios de los productos orgánicos y/o agroecológicos son siempre superiores
Se puede estabilizar y ampliar la oferta a través de la asociatividad	
La asociatividad también permite reducir los tiempos dedicados a algunas tareas (turnos, responsabilidades asignadas, etc.)	
La asociatividad permite mayor escala e incidencia con los poderes públicos locales	
Nuevas relaciones campo-ciudad y dinamización del territorio	
Valorización y reconocimiento del trabajo del productor a ojos de la sociedad urbana	

Fuente: Elaborado por los autores.

### C. Circuitos Cortos y desarrollo territorial: las canastas de servicios

En esta parte se ahonda un poco más en la reflexión sobre las relaciones entre Circuitos Cortos y desarrollo territorial a través de distintas formas de comercialización coordinadas por redes. En primer lugar, se presenta brevemente el resurgimiento de la gastronomía local como motor de desarrollo y de nuevos vínculos entre la producción y el consumo, y, en una segunda parte, algunas experiencias de canastas de servicios vinculadas a la promoción del patrimonio agropecuario y gastronómico local en áreas rurales específicas.

El territorio se entiende no solo como un espacio físico y una delimitación geográfica sino como un espacio construido histórica, social y económicamente, marcado en términos culturales y regulado por instituciones (Boucher, 2013, en Aubron et al., 2013). El territorio es un espacio de proximidad geográfica y organizacional, de cooperaciones y competencia, cuya dinámica se basa en la vinculación de todos estos elementos (*Ibid.*). En esta parte del informe se retoma en concepto de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) presentado en el marco conceptual. Un SIAL corresponde a una concentración territorial de agroindustrias rurales (AIR), activadas por procesos de acción colectiva, respaldadas por redes localizadas de empresas pequeñas de producción y de servicios, y con soporte en dinámicas territoriales e instituciones que promuevan: la interacción territorial, la innovación y la generación de productos de calidad (Boucher y Reyes González, 2011). Este concepto es muy útil para concebir los componentes económicos y productivos de los procesos de desarrollo rural vinculados a la producción local de alimentos y servicios, en una red compleja de relaciones entre las personas, los productos y los territorios.

La activación o puesta en marcha de un SIAL requiere un esfuerzo de trabajo colectivo entre actores del territorio. El proceso de reinención de la gastronomía como atributo cultural y actividad

económica y creativa en los últimos años en el continente latinoamericano abre una serie de oportunidades para la agricultura familiar. Más allá de la parte que pueden ocupar en el mercado los restaurantes, el fenómeno es interesante porque involucra a formadores de opinión, autoridades públicas, organizaciones de productores, grupos de consumidores, entidades de promoción turística, etc., difundiendo una nueva cultura de aprecio hacia los ingredientes locales, hacia el patrimonio gastronómico y la agricultura familiar reproductora y generadora de agro-biodiversidad, democratizando así poco a poco un nuevo “comer bien”. En este sentido, son numerosas las iniciativas a nivel del continente. Puede considerarse que Perú ha sido pionero en el apoyo a la promoción de la gastronomía nacional y las gastronomías regionales tanto dentro como fuera del país (por ejemplo, recuadro 30).

Si bien la concentración de restaurantes está en Lima, hay un importante crecimiento de restaurantes y comedores, ferias de venta directa, festivales de comida regionales en ciudades más pequeñas como Arequipa, Cuzco, Moquegua, Chiclayo y Piura (Ranaboldo y Arosio, 2014). En el marco de la Alianza Cocinero-Campesino se han logrado ventas directas interesantes, por ejemplo, en los Festivales de papas nativas en Lima y Cusco. En Cusco hay por lo menos 3 grupos de restaurantes que se abastecen de iniciativas privadas y extranjeras de hortalizas orgánicas en el Valle Sagrado. Desde 2013, con el apoyo del proyecto AGROECO, se han iniciado pruebas piloto de compras directas continuas de hortalizas y hierbas aromáticas a grupos de productoras por parte de algunos de los principales restaurantes de Cusco (Villanueva et al. en Cheng y Lacroix, 2014).

Un aspecto clave es que existan negociaciones sobre los precios de los productos que sean beneficiosas para ambas partes. Esta es una de las ventajas de la comercialización directa entre productores y cocineros, ya que al no pasar por intermediarios, se pueden alcanzar situaciones benéficas tanto para los productores como para los compradores. En este sentido, la participación de los productores a través de organizaciones no solo les permite estabilizar la oferta sino también tener mejores condiciones de negociación. Ahora bien, los hoteles y restaurantes presentan alta heterogeneidad en su demanda y precios debido a variaciones en el reconocimiento y la valoración de la calidad por los empresarios. Cuanto más pequeña la empresa, su propuesta de precio es menor (Cosío y Mar, 2006, en Villanueva et al. en Cheng y Lacroix, 2014). En ese sentido, es importante trabajar también en la cultura de la alimentación sana y justa, para incrementar el número de hoteles y restaurantes que valoran las cualidades orgánicas y de compromiso social (y que por ello están dispuestos a pagar un precio justo), y el número de consumidores que valoren y exijan estas cualidades. Según Villanueva et al. (en Cheng y Lacroix, 2014), *“los hoteles y restaurantes, a pesar de los bajos volúmenes de compra, se reafirman como espacios de aprendizaje y de desarrollo del producto con máximos estándares de calidad para una atención con productos muchas veces especializados”*.

### Recuadro 29

#### APEGA y las alianzas cocinero-campesino en el Perú

La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) fue creada en 2007 con la idea de reunir a los principales actores de la gastronomía peruana y promover la gastronomía del país reforzando también su identidad cultural. APEGA está conformada por gastrónomos, nutricionistas, centros de formación en cocina, dueños de restaurantes, cocineros, investigadores, enólogos y periodistas y la organización trabaja con universidades, productores agropecuarios, pescadores artesanales y comerciantes de mercados<sup>a</sup>. Entre sus objetivos, se encuentran claramente estipulados el “promover la excelencia de los insumos y salvaguardar nuestra biodiversidad” y “revalorar el papel del pequeño productor en la cadena gastronómica y el aporte de cocineros regionales, picanterías y vivanderas”.

Buena parte del éxito de Apega se debe a su trabajo en colectivo y sus alianzas con diversas instituciones como la Universidades, gremios empresariales (Adex, Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Comerciantes del Mercado N° 1 de Surquillo, etc.), instituciones del Estado (Ministerio de Agricultura, Ministerio de Cultura, Municipalidad de Lima), y organizaciones de la cooperación internacional (OXFAM, SOS-FAIM y GIZ). Las actividades y proyectos que ha desempeñado APEGA son numerosos: el proyecto Cadenas Agroalimentarias Gastronómicas Inclusivas (financiado por el BID-FOMIN<sup>b</sup> e iniciado en 2013) que busca promover el consumo y la comercialización de productos agrícolas de calidad de la agricultura familiar; el proyecto Lima Capital Gastronómica de América, que busca promover a la ciudad como destino gastronómico turístico (campañas, ferias, remodelación de los mercados, etc.); el proyecto Come peruano “rico y sano”<sup>c</sup> iniciado en 2012, que promueve el consumo de productos locales y hábitos alimenticios saludables; y la Feria gastronómica anual Mistura (Roca-Rey, s.f.). En la

## Recuadro 29 (conclusión)

séptima edición de Mistura en Lima (2014) se presentaron 400 productores vendiendo alimentos en representación de más de 8 mil agricultores y agricultoras, y casi 200 puestos de venta de comida. El número de visitantes alcanzó los 420 mil (a lo largo de los 10 días) (Ranaboldo y Arosio, 2014).

Además de estos proyectos, desde 2009 se ha firmado un acuerdo de apoyo mutuo entre APEGA, la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE) y la Convención Nacional del Agro Peruano (Conveagro) para “adoptar una visión común del desarrollo como tarea de todos y no sólo como responsabilidad del Estado o de los gremios”, en el marco de la “Alianza Cocinero-Campesino” de la que forman parte diversos restaurantes. En un documento publicado por APEGA sobre la pequeña agricultura y la gastronomía en el Perú (Ginocchio Balcázar, 2012), se señala que el “boom” gastronómico peruano es una gran oportunidad para la pequeña agricultura familiar, quien es detentora del conocimiento y la agro-biodiversidad de un gran número de productos que hoy en día se posicionan en los distintos mercados. Entre estos aceitunas, ajíes, ajos, cebollas, trigo y cebada, cacao orgánico, derivados lácteos, frutas (especialmente frutas amazónicas), hierbas aromáticas, maíz morado, nueces y frutas deshidratadas, papas nativas y otros tubérculos, quinua y otros granos andinos. El éxito del movimiento gastronómico incrementa la visibilidad de los aportes de la agricultura familiar a la alimentación nacional, las tradiciones que la sustentan y la exportación.

Sin embargo, el documento también hace énfasis en los desafíos que deben superarse para la inclusión efectiva de la agricultura familiar en las redes de abastecimiento gastronómico. La atomización de la oferta y el aislamiento de algunas zonas es uno de estos desafíos. También hacen falta inversiones en riego, caminos, e infraestructura para las familias. Es importante el mantener una calidad uniforme y todas estas mejoras técnicas dependen de una seguridad sobre el acceso a recursos productivos y el acceso a capital para poder aprovechar estos mercados emergentes. Hace falta un gran esfuerzo por parte del Estado y la sociedad civil para animar las inversiones y el financiamiento de las mejoras requeridas y para adaptarse a las características de funcionamiento de la agricultura familiar campesina. La demanda de los restaurantes miembros de la “Alianza Cocinero-Campesino” sigue siendo pequeña en comparación al mercado de productos frescos, pero ha servido en gran medida para posicionar y visibilizar la calidad de los productos de la agricultura familiar dentro de su diversidad (*Ibid.*).

Las principales recomendaciones de Ginocchio Balcázar (2012) para que las políticas públicas apoyen la inclusión de la agricultura familiar en este “boom” gastronómico son: i) favorecer y facilitar la conformación de asociaciones de productores que puedan tener una oferta sostenible, homogénea y oportuna, ii) fomentar una agricultura sostenible ambientalmente que hace un uso intensivo de los recursos de producción, iii) apoyar las iniciativas de APEGA de ferias y otros CC y ayudar al acercamiento de los pequeños productores con diversos actores como restaurantes y hoteles, iv) fortalecer las competencias de los gobiernos locales para que puedan diseñar y promover estrategias de desarrollo rural que impulsen y midan los impactos de su intervención haciendo énfasis en los negocios rurales y la promoción de las organizaciones de pequeños productores, v) Priorizar productos y regiones, diferenciando las intervenciones, vi) y, velar por que hayan repartos justos del valor agregado y se establezcan relaciones equitativas entre los actores.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://apega.pe/apega/-que-es-apega-S1/nosotrosC1.html>.

<sup>b</sup> <http://www.apegamerados.pe/novedades/noticias/proyecto-inclusivo-apega-bid-fomin--.html>.

<sup>c</sup> <http://comeperuano.pe/>.

En Bolivia, el Movimiento de Integración Gastronómico de Bolivia (MIGA)<sup>134</sup>, cuya misión es la revalorización y promoción del patrimonio alimentario regional boliviano a través de la articulación entre productores primarios, transformadores, agroindustrias y cocinas regionales, viene organizando desde el 2012 una feria gastronómica anual y simposio (espacio de información y debate) denominada Tambo<sup>135</sup>. En su edición de 2013, en la ciudad de La Paz, el Tambo tuvo una afluencia de aproximadamente 35 mil personas a lo largo de los 5 días, 40 stands de productores locales, 44 restaurantes y 34 comideras (se generaron ingresos de casi 120 mil dólares). El MIGA también está trabajando en la descentralización de las actividades y del movimiento. A la fecha, forman parte del MIGA 17 restaurantes

<sup>134</sup> El MIGA está conformado por representantes de la Embajada Real de Dinamarca, ICCO Cooperación, Asociación de Chefs de Bolivia, Fundación Nuevo Norte, Fundación Melting Pot, Fundación Valles, Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia-AOPEB, Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas Indígenas y Originarias de Bolivia-CIOEC, Slow Food Consumo Responsable Bolivia, PROINPA, RIMISP, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, HIVOS, Puente entre Culturas y Programa Empoderar DETI.

<sup>135</sup> [www.miga.org.bo](http://www.miga.org.bo).

en La Paz, 12 en Cochabamba, Oruro y Potosí, 7 en Santa Cruz y 6 en Tarija. Cada uno de los departamentos tiene una agenda regional que moviliza a consumidores, asociaciones de chefs, organizaciones económicas campesinas, gobiernos locales y otros actores (Ranaboldo y Arosio, 2014; página web de MIGA<sup>136</sup>). En abril del 2015, se tiene prevista la organización de la primera Feria a la Inversa en el marco de las actividades de la cuarta edición del Tambo (previsto para Octubre del 2015), con la participación prevista de unas 100 entidades demandantes de alimentos (restaurantes, hospitales, comedores populares, hoteles, supermercados, fábricas, etc.). Si bien las articulaciones no buscan ser exclusivamente con la agricultura familiar, se hace énfasis en la participación de *“las y los productores del campo, emprendedores y transformadores de la micro, pequeña y mediana empresa agroindustrial rural y urbana del país”*<sup>137</sup>.

Estos ejemplos muestran como la coordinación por redes de la gobernanza, y el involucramiento de actores diversos de la sociedad civil y el sector público, puede generar espacios de discusión y educación sobre la alimentación y sus aspectos sociales, ambientales, culturales y económicos. La promoción de una alimentación sana, justa y ambientalmente sostenible está ganado peso pero requiere de un apoyo fuerte de los poderes públicos, no solo en términos de promoción y visibilización (campañas, espacios, etc.) sino también en términos de reglamentaciones sanitarias, tributarias y comerciales que permitan y fomenten la participación directa de la agricultura familiar diversificada en las cadenas gastronómicas.

La difusión espacial y social de estos fenómenos emergentes sigue dos patrones distintos que es importante identificar en cada contexto. Ranaboldo y Arosio (2014), identifican que en ciertos casos de Circuitos Cortos, como en el del “boom” gastronómico peruano, se observa un patrón de difusión que parte de *“los barrios ricos de ciudades grandes y luego se expande a barrios de clases medias y ciudades pequeñas con sectores de menores ingresos”*, y en otros casos, como el boliviano, el resurgimiento de la gastronomía con sabor local parece asentarse en *“tradiciones populares de consumo, características de áreas rurales y pequeños centros, basadas en circuitos y redes informales de comercialización, [...] que paulatinamente van expandiéndose hacia ciudades más grandes y con sectores urbanos de mayor poder adquisitivo que antes despreciaban a los productos y productores originarios”*. A la hora de pensar en mecanismos de apoyo y políticas públicas, es importante tomar en cuenta estas identidades culturales y trabajar hacia la democratización de la consciencia y el acceso a alimentos sanos.

Ahora bien, la promoción de los productos de la agricultura familiar en la gastronomía puede hacerse también a través de Encadenamientos Productivos (EP) y no solamente a través de Circuitos Cortos (CC) (véase, por ejemplo, la experiencia descrita en el recuadro 30).

### Recuadro 30

#### La promoción del merquén chileno en el mercado nacional e internacional

El merquén (o merkén) es un condimento típico de la gastronomía del pueblo mapuche (principalmente de la región de la Araucanía) elaborado a base de ají cacho de cabra (*Capsicum annum var. lungum*), cilantro y sal<sup>a</sup>. Desde el 2004, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) comenzó la idea de revalorizar el merquén como un producto gastronómico con una fuerte identidad mapuche. Para ello se llevó a cabo un proyecto precursor, ejecutado por la Universidad Católica de Temuco (UCT) con financiamiento de la Fundación para la Innovación Agraria FIA<sup>b</sup> del Ministerio de Agricultura y el Programa Araucanía Tierra Viva, entre 2006 y 2009. Con este proyecto se brindó asistencia técnica para el incremento de la superficie cultivada y la homogeneización de la producción de ají cacho de cabra (FAO, 2014; FIA, 2010). Desde 2009, otro proyecto en continuidad del primero se está enfocando en trabajar con otros productos mapuches, la formalización del negocio de la cooperativa Ankün (compuesta por 21 mujeres) y la habilitación de una planta centralizada en la UCT y se está trabajando en la obtención de una denominación de origen para el merkén tradicional. El merquén es procesado y vendido a pedido a clientes privados dentro y fuera del país bajo la marca paraguas Ankün (aunque se mantiene la trazabilidad del

<sup>136</sup> <http://www.miga.org.bo/?s=&categories=0&locations=0&dir-search=yes>.

<sup>137</sup> <http://www.feriaalainversa.com/index.php?opt=front&mod=detalle&lang=es&id=29#nota>.

## Recuadro 30 (conclusión)

producto hasta las recetas familiares) (comunicación personal de Gina Leonelli, UCT, junio 2015). El precio del merkén ha incrementado y el producto se ha posicionado en el mercado gourmet nacional y algunos mercados de exportación (Estados Unidos y Europa).

Esta experiencia se presenta como un EP entre las comunidades mapuches y las empresas privadas que comercializan el producto en el mercado nacional e internacional. La UCT ha tenido un papel preponderante en la articulación de las productoras de Ankün con los compradores. El FIA también ha apoyado en la relación con compradores (ferias FIA, INDAP, SERCOTEC, FOSIS, ferias comunales organizadas por los municipios, vínculos con Francia y España con apoyo del Gobierno Regional de la Araucanía) (comunicación personal de Gina Leonelli, UCT, junio 2015).

Dado que el merkén es un producto con alto valor agregado, cabe preguntarse qué porcentaje del precio final pagado por el consumidor llega efectivamente a manos de las productoras de Ankün.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Merk%C3%A9n>.

<sup>b</sup> [http://aplicaciones.fia.cl/sigesia/bdn/detalle.aspx?id\\_programa=FIA-PI-T-2006-1-A-058&bdn=0](http://aplicaciones.fia.cl/sigesia/bdn/detalle.aspx?id_programa=FIA-PI-T-2006-1-A-058&bdn=0).

Otro ejemplo en el escenario chileno ha sido la valorización de la *uva país* en las regiones de Maule y Biobío. Esta cepa, la única adaptada a las condiciones de suelos de las mencionadas regiones, tenía bajo precio en el mercado hasta que se desarrollaron vinos espumosos rosados (Estelado, Reserva del Pueblo) con un proyecto conjunto entre privados, la Universidad de Talca y el FIA. Esto ha revalorizado la cepa y se pretende trabajar en una denominación de origen. Las iniciativas se enmarcan dentro de la responsabilidad social empresarial para la compra de uva a los productores locales por parte de los viñateros. Al igual que en el caso del merquén, hay un desarrollo de productos con identidad local, reconocidos por su calidad gastronómica y su historia en el marco de un EP que busca ser inclusivo. En términos de oportunidades para la agricultura familiar, sin embargo, sería necesario hacer un análisis más detallado de las relaciones entre los productores y los viñateros, los precios pagados, las condiciones de compra-venta, etc. Como último ejemplo, en el recuadro 32 se presenta el caso de Blooming Hill Farm en los Estados Unidos, para ilustrar como la venta a restaurantes puede convertirse en la actividad comercial principal de fincas diversificadas en contextos favorables.

De esta manera se puede ver que el desarrollo de la gastronomía regional con ingredientes locales con identidad puede presentar buenas oportunidades para la agricultura familiar que ha conservado y cultivado estos productos para su propia alimentación por siglos, o que es capaz de producir una diversidad de productos nuevos de alta calidad (orgánicos, frescos, etc.). La articulación al mercado puede darse de distintas maneras: desde CC de venta directa a restaurantes y hoteles hasta EP con industrias procesadoras y/o exportadoras. Las oportunidades y desafíos son por tanto diversos y dependen de los arreglos institucionales, de la gobernanza, de los sistemas de comercialización y de las relaciones que se establezcan entre productores y compradores. En el caso de la agricultura por contrato y algunas formas de EP, las oportunidades y desafíos para la agricultura familiar se han detallado ampliamente en el capítulo II de este estudio (ya que la coordinación se hace preponderantemente por el mercado). Presentamos por ello aquí (cuadro 24) solo las oportunidades y los desafíos que la venta directa a restaurantes y hoteles presenta para la agricultura familiar (coordinación por redes).

Más allá de los vínculos directos con la gastronomía, la agricultura familiar y la identidad agropecuaria y culinaria pueden ser elementos dinamizadores de todo un territorio. El desarrollo y la dinamización de un territorio rural puede concebirse a través de los enlaces entre territorio, cadenas y economía agroalimentaria y rural. Al centro de estas relaciones hay un producto-territorio definido por una calidad específica vinculada a su origen, sus especificidades y su contenido patrimonial (Boucher en Aubron et al., 2013). La noción de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL), concebido como una concentración territorial de agroindustrias rurales, permite abordar el desarrollo territorial como un proceso de “activación de sus recursos específicos” mediante acciones colectivas y coordinaciones de los actores a nivel horizontal y vertical. Las ventajas comparativas de los SIAL se generan con la

activación de sus recursos específicos (productos, saber-hacer, redes de actores, instituciones, etc.) y su combinación con recursos externos al territorio, fuertemente condicionada por las formas de aprendizaje y de coordinación territoriales entre actores individuales y colectivos, públicos y privados (Torre, 2000, en Boucher en Aubron et al, 2013).

### Recuadro 31

#### Blooming Hill Farm: producción a pedido para restaurantes

Blooming Hill Farm es una finca situada en el Valle del Hudson (en Blooming Groove, estado de Nueva York) de unas 60 hectáreas de las cuales 50 están en producción (sembrada o en rotación). Su propietario, Guy Jones, reconvertido a la agricultura a finales de los años 1980, invirtió en la compra de tierras y la producción orgánica. El inicio de sus actividades coincidió con el nacimiento del movimiento de la “*New American Cuisine*” (Nueva Cocina Americana) en los Estados Unidos, que se articuló entorno a la reinventación de la comida típica estadounidense a través de fusiones con cocinas internacionales y la aparición de *celebrity chefs*.

En un principio, los productos de Blooming Hill Farm se vendían a mayoristas, supermercados, tiendas de alimentos saludables, etc. A comienzos de los 80 se inauguró el primer *Farmers’ Market* de la ciudad de Nueva York desde la década de los 40 (*Union Square*, que sigue activo). Guy Jones decidió intentar la venta en el mercado en 1981 y en esa época, eran la única finca que proponía productos orgánicos. Tuvo enorme éxito por la calidad de sus productos y decidieron reorientar la producción hacia la venta directa en mercados. Esto implicó cultivar más productos y trabajar más en la post-cosecha (lavado, armado en racimos, presentación, etc.) y dedicarle tiempo a la venta. Conseguió vender toda su producción de esta manera y dejaron de hacer ventas a mayoristas. Al mismo tiempo, su presencia y renombre en el *Farmers’ Market* de *Union Square* le permitió conocer chefs del movimiento de la “*New American Cuisine*” que hacían sus compras en el mercado. Empezó a proponerles entregarles directamente las hortalizas que necesitaran en sus restaurantes y a recibir pedidos específicos (tal cantidad de esto y aquello). Las dos vías comerciales empezaron a desarrollarse de forma paralela (mercado de venta directa y entrega a restaurantes). Tuvieron muy buena prensa por parte de los restaurantes y su rama de entrega a restaurantes y profesionales de la gastronomía fue creciendo (“de boca a boca”). Algunos de sus clientes les daban incluso semillas que habían conseguido de otros países para que pudiera cultivar ingredientes específicos que requerían. Los excedentes de estos cultivos “exóticos” se vendían en los mercados. Así, su línea de productos se hizo cada vez más diversa (zanahorias de 4 colores, 6 tipos distintos de rúcula, etc.<sup>a</sup>).

Ahora, en total, se cultivan unos 250 productos distintos (entre especies y variedades) en la finca y los consumidores de los mercados buscan productos que no pueden encontrar en los supermercados (por su calidad gustativa, su carácter orgánico, su originalidad, su frescura, etc.). Entregan a 15 restaurantes del Valle del Hudson, 41 restaurantes de Manhattan, 23 restaurantes de Brooklyn y 4 restaurantes de Nueva Jersey<sup>b</sup>. Su relación con los restaurantes es informal (“en base a un apretón de manos”) y no se firman contratos. Esta es una decisión personal, y muchos de sus competidores firman contratos y exigen pagos antes de la entrega de los productos. Esto no va sin riesgos pues cada año tienen problemas con algún restaurante que no quiere pagarles lo que les debe (y por ello tienen que contratar servicios legales de abogados) pero en general tienen relaciones duraderas con sus clientes pues la calidad del producto es muy buena.

Entregan productos semanalmente y, en la temporada más alta que va desde mediados de agosto a octubre, dos veces por semana. Los cobros se hacen mensualmente en la mayor parte de los casos (los mejores clientes pagan semanalmente). Las entregas a restaurantes representan 80% de los ingresos de la finca. Además de esta forma de comercialización y los *Farmers’ Markets*, Blooming Hill Farm participa en dos modalidades distintas de CSA (una “clásica” y una en la que les dan crédito a los consumidores que pagan por la temporada para gastar en los *Farmers’ Markets* en los productos que deseen), tienen una tienda en la finca en la que venden productos frescos y conservas caseras y también organizan comidas en la finca una vez por mes (invitan chefs y cobran un precio fijo por un menú). Cuando la finca empezó a producir, tenían un tiempo muerto entre noviembre y febrero (invierno) pero ahora “no pueden aguantar la respiración por tanto tiempo” y producen todo el año con invernaderos (sin calor artificial). Las entregas a restaurantes se hacen 9 meses al año. En temporada alta la finca contrata 15 a 20 personas y 8 a 10 el resto del tiempo. En términos de relaciones con los poderes públicos, no reciben apoyos específicos ni tienen relaciones particulares con los gobiernos locales.

Fuente: Elaborado por los autores en base a información obtenida en una entrevista con Guy Jones el 26 de febrero del 2015 en Ramsey, NJ.

<sup>a</sup> También con el movimiento de la *New American Cuisine* se han multiplicado las pequeñas compañías de semillas que proponen variedades “raras” o tradicionales olvidadas por el sistema agroalimentario industrial.

<sup>b</sup> <https://www.bloominghill.farm/restaurants>.

**Cuadro 24**  
**Oportunidades y desafíos de los sistemas de la venta directa a restaurantes**  
**y hoteles para la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
Mejores precios si hay una buena negociación y predisposición de los compradores	Necesidad de continuidad, calidad y homogeneidad de los productos
Regularidad de las compras si las dos partes están satisfechas	Oferta atomizada que requiere una organización colectiva con capacidades de gestión, logística, contabilidad y provisión de servicios
Valorización de los productos diversificados con identidad en el marco de una “nueva” forma de comer	Riesgos de incumplimiento de cualquiera de ambas partes (productores o compradores)
Desarrollo de redes sociales y posibilidades de nuevos mercados (boca a boca)	Los pagos no siempre son inmediatos contrariamente a otros CC
Provisión de alimentos sanos, locales y diversos a los consumidores (seguridad y soberanía alimentaria)	Escalonar la producción durante toda la temporada (o todo el año) para tener productos diversos y frescos que ofrecer constantemente
Mejora de la alimentación de las familias (rurales y urbanas)	La limpieza y el preparado de los productos consumen tiempo
Recuperación de especies y variedades locales y nativas olvidadas o sub-utilizadas	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores
Sistemas ambientalmente sostenibles e intensivos en su uso de los recursos naturales y la mano de obra	Falta de políticas públicas que favorezcan el desarrollo de estas iniciativas (transformación agroecológica, sellos, espacios, infraestructura, etc.)
La relación de proximidad puede reemplazar la necesidad de certificación, sellos o marcas (la confianza se establece por la relación cara a cara)	Idea de que los precios de los productos orgánicos y/o agroecológicos son siempre superiores
Se puede estabilizar y ampliar la oferta, y reducir los tiempos dedicados a ciertas tareas a través de la asociatividad	En el caso de los productos “estrella” hay riesgos de tendencia al monocultivo con los riesgos ambientales, de mercado y de seguridad alimentaria que esto implica <sup>a</sup> .
Nuevas relaciones campo-ciudad y dinamización del territorio	
Valorización y reconocimiento del trabajo del productor a ojos de la sociedad urbana	
Crecimiento de la clase media interesada en una alimentación sana	

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> Como en el caso de la quinua en el Altiplano Sur de Bolivia.

Dicha activación necesita al menos de dos etapas: una estructural en la que se crea un grupo (asociación, cooperativa u otras forma de organización) y una funcional que reposa sobre la construcción de un recurso territorializado en relación con la calidad (marca colectiva, sello o apelaciones de origen) (Boucher, 2004, en Boucher en Aubron et al., 2013). Esto implica la necesidad de un dispositivo de control y exclusión. La valorización del origen territorial de los productos permite colocar el territorio como un elemento de la definición de un sistema productivo local. Los SIAL tienen, de esta manera, un rol multifuncional y permiten la construcción de una “canasta de bienes y servicios” (Boucher en Aubron et al., 2013). Cada producto aprovecha del renombre de los demás (especialmente si hay un producto “líder”), valorizando el conjunto de bienes y servicios del territorio (un producto de una canasta se vende mejor y a mejor precio que cuando está solo) (*Ibid.*).

La organización de rutas alimentarias representa una excelente herramienta para articular las producciones agrícolas y agroindustriales con atractivos naturales y culturales bajo el enfoque del desarrollo territorial, permitiendo un alto grado de participación y beneficio para la población local. Esta herramienta requiere, sin embargo, una importante concentración de AIR o pequeñas producciones agrícolas en un territorio definido, así como productos con identidad reconocidos a nivel regional o nacional (calidad, producción artesanal, valor histórico y cultural, etc.). Además, es necesario contar con un entorno paisajístico atractivo o que al menos se pueda complementar fácilmente con otras ofertas turísticas en el mismo territorio (Blanco y Riveros, 2005).

### Recuadro 32

#### La ruta del queso Turrialba de Costa Rica como ejemplo de activación de recursos territoriales

La leche puede ser un activo genérico o específico según el uso que se hace de ella y el destino que se le da. En Turrialba existe desde hace más de un siglo una cultura ganadera por las condiciones favorables de la región para la cría de ganado (suelos, pastos, altura, temperaturas y precipitaciones). En la región hay fincas queseras pequeñas (las más numerosas), medianas y grandes, responsables de la producción de aproximadamente 70% del queso fresco consumido en Costa Rica. Existe en el territorio un sentimiento de pertenencia y relaciones de cooperación entre queserías artesanales y plantas queseras. Estos fenómenos derivados de la proximidad se manifiestan en la búsqueda de soluciones técnicas y organizacionales comunes.

Entre las acciones colectivas formales de la concentración de queserías está la creación de la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba (ASOPROA). Existen también acciones colectivas más espontáneas, que paulatinamente se han ido formalizando, como la creación de la Red de Agroturismo y la Expoferia del Queso, que se organiza desde el año 2002 y la gestión de un sello de identidad geográfica para el queso Turrialba. En diciembre de 2012, después de seis años de esfuerzo colectivo, se obtuvo la Denominación de Origen del queso Turrialba (primer producto lácteo con Denominación de Origen en Centroamérica<sup>a</sup>). También, como resultado de estas acciones colectivas, se ha diseñado una ruta turística del Queso Turrialba que comprende un recorrido por las carreteras y caminos de Santa Cruz para visitar las fincas y plantas donde se produce el queso “Turrialba”. La ruta se fundamenta en la elaboración del queso y ofrece recreación, hospedaje, convivencia con la cultura local, buena mesa y productos artesanales.

Entre las actividades propuestas en las fases iniciales de activación de la ruta se encuentran: la organización de las fincas y plantas queseras para recibir visitantes, el fortalecimiento de las capacidades locales para producir y comercializar productos agroturísticos, mejorar la oferta y calidad de platos a base de productos típicos (queso, carne de cerdo y ternero, trucha, tilapia, etc.), establecer un protocolo de calidad para los establecimientos adherentes a la ruta, implementar señalización, capacitar a guías turísticos locales, crear un agromuseo, motivar a los artesanos para que elaboren artesanías con motivos alegóricos a la producción del queso, etc.

Este caso nos muestra cómo es posible combinar y valorizar el conjunto de recursos naturales (volcán, paisajes, ríos, animales) con las actividades agroindustriales (fincas lecheras, queserías artesanales, la reputación y tradición del queso) ambas integradas a la infraestructura y servicios de la región (red vial, servicios turísticos y medios de comunicación).

Fuente: Elaborado por los autores en base a Blanco y Riveros, 2005 y Boucher en Aubron et al., 2013.  
<sup>a</sup> [http://www.elfinancierocr.com/negocios/queso-turrialba-denominacion\\_de\\_origen-Centroamerica\\_0\\_185381476.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/queso-turrialba-denominacion_de_origen-Centroamerica_0_185381476.html).

El concepto de rutas gastronómicas tiene como referente las rutas gastronómicas europeas, definidas por Barrera (1999, en Blanco y Riveros, 2005) como un itinerario que permite reconocer y disfrutar de forma organizada el proceso productivo agropecuario, industrial, la degustación de la cocina regional y expresiones de la cultura local. En Europa, las rutas gastronómicas más conocidas son las del vino, quesos, jamón y aceite de oliva, principalmente en algunos de los países mediterráneos (Francia, España e Italia) (Dachary, 2003, en Blanco y Riveros, 2005). En Sudáfrica también se han desarrollado rutas de vino en la zona de Stellenbosch que proponen vistas a alrededor de 150 fincas productoras de vino<sup>138</sup>. En América Latina, se han creado también rutas gastronómicas en Argentina (huellas caprinas, caminos criollos, frutas y aroma), México (varias rutas del café y la ruta de los magueyes) (Dachary, 2003, en Blanco y Riveros, 2005) y Bolivia (ruta de vinos y singanis en Tarija y el desarrollo de la marca territorial Tarija Aromas y Sabores TAS; Uribe, 2013), por ejemplo. En esta lógica de desarrollo territorial y de creación de sinergias territoriales es que se han concebido también los Arreglos Productivos Localizados (APL) en Brasil, que si bien no se limitan al sector agroalimentario o a la agricultura familiar, pueden incluir a estos actores en sus redes de desarrollo industrial.

En Nueva York, desde el gobierno estatal se ha lanzado una campaña denominada “*Taste New York*”<sup>139</sup> (Prueba Nueva York) que promueve distintos productos típicos del estado como cerveza, cidra, vinos, derivados lácteos, jarabe de arce (*maple syrup*), frutas y hortalizas. Algunos llevan el logo “*Pride of New York*” (orgullo de Nueva York). La campaña se ha desarrollado conjuntamente con asociaciones de productores como la Asociación de Cerveceros del Estado de

<sup>138</sup> <http://www.wineroute.co.za/page/?page=ourstory.htm>.

<sup>139</sup> <http://taste.ny.gov/>.

Nueva York (*New York State Brewers Association*<sup>140</sup>), la *New York Apple Association*<sup>141</sup>, la Asociación de Fabricantes de Queso de Nueva York (*New York Cheese Manufacturers Association*<sup>142</sup>), entre otras. La campaña tiene un sitio web en el que se catalogan a las iniciativas locales de producción de alimentos y bebidas, las fincas que proponen actividades de agroturismo, CSA, *Farmers' Markets*, y también tiene tiendas propias (como en los aeropuertos La Guardia y JFK, la estación central de trenes *Grand Central* en Manhattan) y ferias de venta directa organizadas esporádicamente (Taste NY Harvest Fest).

Uno de los ejemplos más exitosos de activación de SIAL que muestra como un producto líder puede promocionar otros provenientes del mismo territorio y que comparten la misma identidad, es el caso de Salinas de Guaranda en el Ecuador (recuadro 33).

### **Recuadro 33** **Salinas de Guaranda y El Salinerito (Ecuador)**

Salinas de Guaranda es una parroquia situada a más de 3500 msnm, con 10 mil habitantes de los cuales 80% son indígenas, en la Provincia Bolívar. A principios de la década de 1970, según los estándares ecuatorianos, la parroquia de Salinas era considerada una región en extrema pobreza, dedicada principalmente a la extracción de sal. En esos años, las nuevas leyes ecuatorianas habían expropiado terrenos agrícolas con el fin de entregarlos en usufructo a sus pobladores. Impulsados por voluntarios italianos, entre los cuales el salesiano Antonio Polo, los habitantes de Salinas formaron la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, con el propósito de formar una entidad jurídica capaz de apoderarse de los derechos de explotación de las minas de sal que consiguieron en 1971. Frente a la baja del precio de la sal (debida al auge comercial de la sal de agua de mar), la cooperativa, como entidad de ahorro y crédito, financió el establecimiento de la primera quesería (El Salinerito), que empezó procesando 53 litros de leche por día entregados por 5 productores. Con el apoyo del experto quesero de origen suizo José Dubach, quien también participó en la apertura en Quito del primer local especializado en la venta de quesos (la “Tienda Quesera de Bolívar”<sup>8</sup>), se diversificó la oferta con quesos maduros (lo que también permite poder almacenarlos).

El fuerte valor agregado otorgado a la leche hizo posible impulsar nuevas actividades económicas.

El crecimiento permitió la creación de la Fundación de Organizaciones de Salinas FUNORSAL para poder atender las nuevas demandas generadas por la dinámica de las actividades productivas y sociales. La FUNORSAL agrupa a las 25 comunidades de la parroquia y recibe apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), que promueve el desarrollo rural a nivel nacional. Se promovió la diversificación a través de pequeñas y medianas empresas articuladas en torno de FUNORSAL, cada una dedicada a la producción específica de cierto tipo de productos, pero todas orientadas a la generación de recursos para las necesidades de la comunidad y de las otras empresas. Cada empresa ayuda al buen funcionamiento de otras y su trabajo empieza donde el trabajo de las demás termina de manera que el capital circula al interior de la parroquia (los talleres de mecánica arreglan la maquinaria de distintas empresas, la carpintería construye herramientas para las queserías, etc.).

Así, hoy en día la parroquia cuenta con 27 plantas procesadoras de lácteos; una hilandería, cuatro talleres de artesanías (trabajos en madera del sub-tropical, nogal y tagua), un taller de carpintería, cinco talleres de textiles; dos embutidoras de carne, seis deshidratadoras de hongos, cuatro plantas de procesamiento de turrones, una fábrica de mermeladas y una fábrica de chocolates. También hay microempresas dedicadas a la panadería, galletería, aceites esenciales, horchata, fideos y otros productos del consumo diario de la localidad; así como un centro de acopio, seis granjas piscícolas, el hotel “El Refugio”, una hospedería comunitaria manejada por los jóvenes del pueblo, un centro de información turística y una cooperativa de ahorro y crédito; una radio comunitaria, entre otras empresas. Como resultado de todo este movimiento se ha formado el Consorcio Nacional de Queserías Rurales Comunitarias que agrupa a 70 queseras “El Salinerito” en todo el territorio ecuatoriano, en base a una red de vínculos que se ha tejido entre las comunidades, productores, organizaciones y comercializadores.

El Salinerito tiene tiendas propias y también vende a supermercados y tiendas especializadas. La gran afluencia de turistas a Salinas hace también que haya un fuerte componente de venta directa. Al 2008, la exportación representaba 10% de la producción total comunitaria y el resto se quedaba en el país<sup>b</sup>. Según el coordinador de comercialización de FUNORSAL, Luis González (2002, en Boucher en Aubron et al., 2013), el éxito comercial de El Salinerito se debe a la valoración de la organización como base para el emprendimiento de nuevas iniciativas, la creación de nuevas empresas

<sup>140</sup> <http://thinknydrinkny.com/>.

<sup>141</sup> <http://www.nyapplecountry.com/>.

<sup>142</sup> <http://www.newyorkcheese.org/>.

## Recuadro 33 (conclusión)

productivas agrupadas en consorcios en base a sus productos, la búsqueda de nuevos caminos de comercialización y la generación de empleos. Los logros más importantes que se han generado en Salinas son: una mejor calidad de vida de la población, un desarrollo socioeconómico solidario, frenar la migración juvenil, creación de empleo, mejorar los hábitos alimenticios y la nutrición; la reforestación y un modelo ganadero mejorado.

El ejemplo de Salinas habla por sí solo y es inspirador en muchas dimensiones: humana, económica, social, ambiental, cultural, etc. La coordinación en redes basada en la solidaridad, reinversión en la comunidad y las relaciones de confianza pueden ser portadoras de círculos virtuosos de desarrollo si reúnen algunas condiciones como la valorización de recursos locales, la facilitación del acceso a mercados (como aquí la primera tienda en Quito).

Desde el enfoque de los SIAL, la trayectoria de Salinas muestra como a partir de un recurso (la leche) y la consolidación de estructuras solidarias pueden activarse procesos paralelos y convergentes en el desarrollo productivo (empresas solidarias) y social (educación, salud, vivienda).

Según el padre Antonio Polo, si hace 30 años hubiera habido las mismas reglas sanitarias que hoy, la multiplicación de las queserías de Salinas no habría sido posible. Hoy pueden enfrentar esta situación porque “ya están crecidos”<sup>c</sup>. Esto debe llamar a la reflexión sobre las barreras administrativas, de infraestructura y normativas

Fuente: Elaborado por los autores en base a Boucher en Aubron et al., 2013 y Elías, Jiménez y Baudoin, 2013).

<sup>a</sup> “Dimos el salto [...] teníamos una tienda en Quito, cuando ni carretera buena a Guaranda teníamos... nos parecía como haber mandado un cohete a la luna” (Padre Antonio Polo, entrevista disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=vUG3n\\_nFYRU](https://www.youtube.com/watch?v=vUG3n_nFYRU)).

<sup>b</sup> Padre Antonio Polo ([https://www.youtube.com/watch?v=vUG3n\\_nFYRU](https://www.youtube.com/watch?v=vUG3n_nFYRU)).

<sup>c</sup> Padre Antonio Polo en la emisión “Ama la Vida Buen Vivir” disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=njbepePva5M>.

En esta misma lógica de desarrollo territorial y de valorización de una canasta de bienes y servicios considerados “activos bioculturales”, una iniciativa emblemática es la de los Sistemas Ingeniosos Patrimonio Agrícola Mundiales (SIPAM) en los que “*agricultura familiar, patrimonio agroalimentario, biodiversidad, circuitos cortos y desarrollo territorial con identidad van de la mano*” (Ranaboldo y Arosio, 2014). La terminología de SIPAM y el objetivo de su conservación y manejo adaptativo corresponden a una iniciativa de la FAO, lanzada después de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo (Sudáfrica, 2002). La definición de SIPAM proporcionada por la FAO es la siguiente: “*El concepto de los SIPAM es distinto y más complejo que el de un sitio convencional del patrimonio o de un ambiente protegido. Un SIPAM es un sistema vivo, en evolución, de comunidades humanas en una intrincada relación con su territorio, ambiente cultural o agrícola o ambiente biofísico y social más amplio*”<sup>143</sup>. Entre los SIPAM posibles, se reconocen los agroecosistemas con terrazas de arroz de montaña, los sistemas de producción de cultivos múltiples o policultivos, los sistemas de producción de sotobosque, los sistemas pastoriles nómades y seminómades, los sistemas antiguos de riego y manejo de suelos y agua, las huertas familiares estratificadas complejas, los sistemas de producción bajo el nivel del mar, los sistemas agrícolas de tradición tribal, de cultivo de especias de alto valor o los sistemas de cazadores-recolectores<sup>144</sup>.

La importancia reconocida de estos sistemas es su aporte a la concepción de modelos de agricultura más biodiversificados, locales, resilientes, sostenibles y socialmente justos, necesarios para hacer frente a los desafíos de reducción de la pobreza y seguridad alimentaria en un contexto de cambio climático<sup>145</sup>. Entre ellos se encuentra Chiloé, en Chile, que en el 2014 ha obtenido también la Marca de Certificación SIPAM Chiloé por el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) de Chile. De una experiencia considerada micro, aislada, se ha convertido en un referente al que mira la comunidad internacional, no solo latinoamericana (Ranaboldo y Arosio, 2014). La experiencia de Chiloé se ha llevado a cabo en gran medida con el apoyo del proyecto Desarrollo Territorial Rural con

<sup>143</sup> <http://www.fao.org/giahs/giahs/concepto-de-patrimonio-agricola/es/>.

<sup>144</sup> <http://www.fao.org/giahs/giahs/los-sistemas-del-patrimonio-agricola/es/>.

<sup>145</sup> <http://www.fao.org/giahs/giahs/por-que-los-sipam-importan/es/>.

Identidad Cultural (DTR-IC), de la RIMISP, después del reconocimiento de las potencialidades del archipiélago en términos de identidad, patrimonio cultural y reconocimiento externo de estos recursos bioculturales. Se realizó un mapa de productos y servicios y, en una segunda etapa, se lanzaron emprendimientos catalizadores en artesanía, ganadería ovina, papas nativas, transformación de frutos y otros productos del bosque y revalorización de la gastronomía local de la tierra y el mar. Estas iniciativas se articularon con la revalorización del patrimonio arquitectónico (Iglesias, Aldeas patrimoniales) y los programas educativos de varias Universidades en temas de desarrollo rural, patrimonio histórico, etc. (Venegas, 2011).

Estos ejemplos muestran como la identificación y valoración de recursos específicos de un territorio (productos, saber-hacer, paisajes, historia, etc.) pueden contribuir a la construcción de una identidad territorial que promociona canastas de bienes y servicios entorno a una imagen colectiva. La agricultura familiar puede en gran medida ser un actor protagonista de estos procesos ya que el saber-hacer tradicional y las relaciones entre las personas y los recursos específicos del territorio forman parte muy frecuentemente de la identidad y el conocimiento campesinos, indígenas y/o rurales. En estos proyectos, el trabajo colectivo entre diversos actores, públicos y privados, en torno a un objetivo común es clave.

La cooperación y la búsqueda de sinergias entre distintos actores y actividades son clave para el éxito de la activación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados. Las denominaciones de origen y/o las marcas territoriales son herramientas clave para posicionar a los territorios en el mercado. Por otra parte, las articulaciones entre distintos sectores (productivo, turístico, comunicación, educación, etc.) son también necesarias para construir una visión integral del desarrollo territorial. Los desafíos son diversos, ya que se requiere de una consolidación de la acción colectiva en espacios de diálogo, recursos e inversiones, consolidación de organizaciones de productores con capacidades productivas, logísticas, administrativas, etc. Además, son necesarios apoyos externos para la consolidación de capacidades y la articulación de los emprendimientos con actores fuera del territorio.

La intervención de los poderes públicos puede darse a distintos niveles y en distintas etapas del proceso. En procesos como el de Salinas de Guaranda, en Ecuador, la intervención de los poderes públicos locales ha sido importante durante el proceso, pero otras instituciones públicas (fuera del territorio) solo han participado cuando el proceso ya estaba encaminado. Es por excelencia una experiencia de la sociedad civil realizada por iniciativa de actores del territorio con apoyos externos. Esto no significa que no se pueda tratar de replicar, desde los poderes públicos, experiencias similares en territorios que presenten potencialidades.

El cuadro 25 recapitula algunas de las oportunidades y los desafíos de la activación de los SIAL para la agricultura familiar. No se trata de formas de comercialización específicas (estas pueden ser diversas y múltiples para un SIAL determinado) sino de procesos de desarrollo integrales. En este aspecto este párrafo es distinto de los presentados anteriormente, pero presenta elementos importantes que deben ser considerados sobre la temática de comercialización de productos de la agricultura familiar.

**Cuadro 25**  
**Oportunidades y desafíos de la activación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)**  
**para la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
Existencia de recursos específicos en territorios rurales que estén vinculados al saber-hacer y/o los productos de la agricultura familiar.	Identificar precisamente los recursos específicos y potenciales
Auge del turismo rural, del agro-turismo, del turismo de convivencia y comunitario, etc.	¿Todos los territorios pueden participar de este tipo de dinámicas?
Reconocimiento del valor patrimonial de los sistemas agrícolas sostenibles y resilientes y de la agricultura familiar como preservadora de paisajes rurales.	El posicionamiento inicial puede requerir esfuerzos y recursos considerables, y salidas comerciales.
	Necesidad de una fuerte organización entre actores interesados (espacios de diálogo, nivelación de expectativas, trabajo conjunto, etc.).

Cuadro 25 (conclusión)	
Oportunidades	Desafíos
Posibilidades de articular distintas formas de venta en un mismo territorio.	Necesidad de empoderar a los actores locales y consolidar sus capacidades (productivas, organizativas, comerciales, etc.)
Un producto pionero o estrella puede posicionar una marca territorial que a su vez permite el desarrollo de nuevos bienes y servicios.	Necesidad de constante innovación y adaptación conjunta para hacer frente a imprevistos, cambios en el contexto, etc.
Participación de distintos grupos demográficos en distintas actividades (adultos mayores, jóvenes, mujeres, personas con capacidades diferentes, etc.) si tiene una visión inclusiva y creativa.	Necesidad de generar alianzas no solo dentro sino fuera del territorio.
Recuperación de especies y variedades locales y nativas olvidadas o sub-utilizadas y aprovechamiento de distintos agro-ecosistemas	Las denominaciones de origen pueden ser procesos largos y costosos.
Sistemas ambientalmente sostenibles e intensivos en su uso de los recursos naturales y la mano de obra	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores.
El renombre y el reconocimiento de la calidad de los productos pueden incrementar la curiosidad de visitantes y fomentar el turismo.	Falta de políticas públicas que favorezcan el desarrollo de estas iniciativas (transformación agroecológica, sellos, espacios, infraestructura, etc.).
Los emprendimientos que generan más valor agregado pueden permitir re-inversiones en otros sectores si se concibe el desarrollo territorial como un emprendimiento solidario y colectivo	Hay que evitar el riesgo de especialización y darle al territorio una identidad que va más allá de un único producto.
Nuevas relaciones campo-ciudad y dinamización del territorio	Riegos de asimetrías en el aprovechamiento del renombre del territorio si hay relaciones poco equitativas inicialmente y/o si no se hace un proceso concertado por el conjunto de actores.
Valorización y reconocimiento del trabajo del productor a ojos de la sociedad urbana	

Fuente: Elaborado por los autores.

## D. Las ventas directas en finca

La venta directa en finca es un fenómeno que siempre ha existido, entre vecinos, familia, amigos y gente de la misma localidad. Excepto para las fincas que producen exclusivamente *commodities* o productos que no se consumen directamente, la venta en finca suele estar siempre presente, aunque sea en un porcentaje ínfimo de las ventas (o bajo forma de trueque más que de ventas). Sin embargo, también puede ser, en determinadas circunstancias, una fuente interesante de ingresos que no requiere inversiones significativas y ahorra en costos de transporte.

La venta en finca se presenta aquí brevemente como una forma de comercialización cuya gobernanza es coordinada por redes, aunque estas redes sean frecuentemente limitadas a relaciones de vecindad y proximidad sin mayor participación de actores o instituciones. En el marco de los SIAL y del turismo rural y/o agrícola, la venta en finca puede articularse con otros servicios (turísticos, pedagógicos de visita de las propiedades, de hospedaje, restauración, etc.), constituyéndose en una actividad comercial más estructurada y valorizada. Las poblaciones urbanas que buscan “reconectarse con la naturaleza” y establecer nuevos vínculos con los territorios y sus habitantes pueden ser potenciales clientes, de la misma manera que pueden serlo los habitantes de ciudades intermedias o zonas peri-urbanas. La venta en finca sin duda no será una fuente de ingresos substancial para fincas aisladas, o rodeadas de otras que produzcan los mismos productos sin afluencias de visitantes externos. Pero, si la finca está en una región en la que hay potenciales compradores o forma parte de una ruta turística y/o gastronómica, la venta directa puede ser una alternativa comercial interesante (por lo menos complementaria a otras formas de venta).

En Bélgica, por ejemplo, la asociación sin fines de lucro “Acogida Campestre en Valonia” (*Accueil Champêtre en Wallonie*) ha puesto a disposición del público un sitio web<sup>146</sup> en el que están catalogadas las fincas que proponen servicios como venta directa de productos de la finca, actividades

<sup>146</sup> <http://www.accueilchampetre.be/fr>.

pedagógicas<sup>147</sup>, restaurantes, hospedajes rurales, espacio para camping, organización de eventos (seminarios, bodas, etc.). Están catalogadas unas 56 fincas que venden productos diversos (desde flores hasta carne de avestruz, pasando por quesos, huevos, frutas y hortalizas, embutidos, hongos, vinos, caracoles, etc.). El usuario del sitio web puede buscar las fincas según productos, tipo de servicio, localización, etc. La asociación también asesora a las fincas que deseen incursionar en actividades de servicios de esta naturaleza y cuenta con apoyo del Fondo Agrícola Europeo para el Desarrollo Rural, del gobierno de Valonia y del Comisariado General del Turismo de Valonia. Desde hace ocho años también organizan un premio anual de la calidad de productos agroalimentarios artesanales (el premio Gallo de Cristal), con convocatorias de productos distintos cada año. Este ejemplo muestra las iniciativas que pueden implementarse con apoyos intersectoriales de los poderes públicos para promocionar bienes y servicios de la agricultura familiar en los territorios en los que está arraigada. Se articulan en este caso las redes locales con la jerarquía, creando un esquema de co-regulación suave (al estar catalogadas las fincas, también dan cuenta de sus actividades comerciales a cara de los poderes públicos en términos fiscales, sanitarios, etc.)

En Francia, donde uno de cada cinco productores vende por lo menos parte de su producción de forma directa<sup>148</sup>, también se ha desarrollado una herramienta similar que cataloga y promociona fincas según 4 ejes: productos artesanales, servicios de restauración, estadias y ocio (cabalgatas, fincas pedagógicas, cacería, etc.). Se trata de la iniciativa “Bienvenidos a la Finca” (*Bienvenue à la Ferme*) vinculada a la marca que lleva el mismo nombre (entregada a las fincas miembros de la red y también a ferias de venta directa de productos artesanales). La red Bienvenidos a la Finca es gestionada por las Cámaras de Agricultura (órganos para-estatales descentralizados encargados del desarrollo agrícola<sup>149</sup>) e integra también a más de 6 200 agricultores y entidades públicas y privadas. Tiene puntos de atención en los que el personal de la red brinda servicios de asistencia para la provisión de productos y servicios de calidad y apoyo para la instalación de nuevos agricultores. Hay también iniciativas privadas (de voluntarios y convencidos de la importancia de los Circuitos Cortos) de referencias y catálogos de productores que venden directamente sus productos, que hacen canastas, u otras formas de venta directa<sup>150</sup>.

En diversos países también algunas fincas familiares han desarrollado una nueva forma de comercialización en la que el consumidor es quien cosecha los productos que desea, sobretudo hortalizas, frutas y flores. Esta modalidad es también frecuente entre piscicultores: los consumidores pueden pescar lo que deseen y luego pagan por peso (o compran por adelantado un cierto número de fichas según los peces que desean).

En América Latina, las experiencias de venta directa en finca siguen siendo en su mayoría más iniciativas privadas individuales que responden al aprovechamiento de oportunidades a nivel local, la falta de recursos para comercializar de otra manera y la creación de redes “de boca a boca”. En Chile por ejemplo, se han estudiado (RIMISP, 2015) dos casos de venta directa en finca. Un caso es la venta de queso por 20 mujeres de la comuna de Chimbarongo en la región de O’Higgins. Las productoras venden de forma individual, sin certificación sanitaria (por los altos costos que esto requiere en infraestructura y permisos), y en una relación de confianza y cercanía con los consumidores. Estos últimos aprecian el bajo precio del queso (mitad de lo que cuesta en los mercados formales), su buena calidad y frescura, la comodidad de poder comprar el producto cerca de sus casas y confían en la inocuidad del producto a pesar de la falta de certificación. Son consumidores regulares provenientes de la misma localidad (comuna de 32 mil habitantes). La venta directa en el predio representa 90% de sus ventas (el otro 10% se vende al mismo precio a panaderos y feriantes) y los ingresos familiares provenientes de la venta del queso por parte de estas mujeres varía entre el 20 y el

<sup>147</sup> Las fincas pedagógicas son fincas que proponen actividades para niños. Por lo general disponen de distintos cultivos y cría de animales.

<sup>148</sup> <http://alimentation.gouv.fr/circuit-court-local-consommation>.

<sup>149</sup> <http://www.chambres-agriculture.fr/grands-contextes/chambres-dagriculture/notre-reseau/>.

<sup>150</sup> [www.mescarottes.com](http://www.mescarottes.com) y [www.mes-producteurs.com](http://www.mes-producteurs.com).

50% del total y tiene la ventaja de ser constante (aunque menor en invierno por las bajas en la producción de leche).

La venta en pequeñas cantidades en el predio implica estar siempre pendiente de la atención a los clientes pero representa una ventaja en términos de compatibilidad con las labores domésticas y no implica costos de transporte. El acceso a mercados formales requeriría una fuerte inversión en la certificación sanitaria y el incremento de la producción, y las formas actuales de producción representan un riesgo bajo pues hay poca inversión en insumos. En la sistematización del caso se considera que la competitividad económica de esta estrategia de venta es positiva y mejorable a través del incremento de la producción de leche en el invierno. La certificación, escalamiento y entrada en el mercado formal puede ser sin embargo riesgosa pues el queso aumentaría irremediablemente de valor perdiendo sus ventajas comparativas.

El segundo caso chileno corresponde a la venta de corderos en pie (o sacrificados en el matadero<sup>151</sup>) por 20 productores ganaderos (hombres y mujeres) de la región del Biobío. Los 18-20 corderos criados al año por familia se venden de forma directa sobre todo en épocas de fiesta a personas de la zona y en menor proporción a visitantes de Santiago y otras zonas. Los ingresos de la venta de los corderos representan aproximadamente 15% de los ingresos familiares. Los clientes no son regulares pero sí aprecian la calidad de la carne y tienen confianza al poder conocer directamente al productor. Si se compara la venta directa en finca con la venta en ferias, los productores prefieren la primera aunque requiera más tiempo para vender un mismo número de animales pues la venta en ferias es costosa (transporte y lugar en la feria) y la rentabilización del costo de transporte los obliga frecuentemente a “mal vender” sus animales. Este sistema de cría corresponde al aprovechamiento de una demanda en épocas de fiesta y de un costo de oportunidad muy bajo de los recursos necesarios para la cría de corderos.

Hay en toda evidencia muchos tipos distintos de fincas y productores familiares que aprovechan de la venta directa en finca, ya sea para aprovechar recursos y complementar ingresos, o como una estrategia privilegiada de venta en contextos favorables. Estos contextos se refieren, por ejemplo, cuando hay atractivos turísticos, se está a proximidad de una ciudad grande o en una ruta turística, se dispone de infraestructura y recursos suficientes para almacenar, empaquetar y etiquetar los productos, etc. En América Latina, la venta directa en la finca es una actividad por lo general informal, que tiene la gran ventaja de ahorrar costos de transporte y ser compatible con el trabajo en la finca o el trabajo doméstico. Sin embargo, el escalamiento o la formalización requieren una organización de parte de los productores para poder hacer frente a las inversiones y al incremento de la producción. En ese sentido, parece pertinente tener una intervención diferenciada según los territorios y los tipos de producción.

La venta en finca de forma individual puede ser interesante en el marco de la activación de los SIAL y de canastas de servicios en territorios rurales con atractivos o en los que hay una demanda próxima, mientras que en otros contextos, la organización de los productores para poder vender en ferias u otros Circuitos Cortos puede ser más apropiada. En términos de gobernanza, la jerarquía muchas veces no está presente ni en la regulación ya que la mayor parte de estos esquemas se desarrollan de manera informal y en espacios privados. El mercado puede tener un papel más o menos importante según la fidelidad y regularidad de los clientes, aunque sin duda el bajo precio de los productos es un factor de considerable importancia que juega a favor de la venta directa. Puede existir también competencia entre productores de un mismo territorio si la región está especializada en algunas producciones. Esto no impide que pueda haber redes sinérgicas entre productores y que se construyan redes entre productores y consumidores. La coordinación de la gobernanza se da preponderantemente a través de redes entre actores privados.

El cuadro 26 presenta brevemente algunas oportunidades y desafíos que la venta directa en finca puede presentar para la agricultura familiar.

---

<sup>151</sup> Por lo que tienen que pagar.

Todos los esquemas de comercialización de productos de la agricultura familiar analizados en este capítulo presentan oportunidades y desafíos propios, según los requerimientos de inversión en recursos y tiempo y otros factores.

**Cuadro 26**  
**Oportunidades y desafíos de la venta directa en finca para la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
La venta directa puede permitir un mejor precio que la venta a intermediarios.	La atención a los clientes requiere tiempo y los volúmenes de venta suelen ser pequeños.
La venta en finca evita los costos de transporte y/o almacenamiento.	Captar la atención de clientes nuevos (señalización)
La venta en finca puede ser compatible con otras actividades productivas y domésticas ya que no requiere un desplazamiento de los productores.	Actividad que fluctúa según las estaciones (disponibilidad de producción y flujo de personas)
Puede generara ingresos complementarios para las mujeres	Mantener la inocuidad de los productos sin hacer inversiones considerables.
No se requieren grandes volúmenes de producción.	La falta de formalización impide la participación en otros mercados.
La relación directa y en espacio privado puede evitar la necesidad de formalización y se basa en la confianza.	La falta de formalización impide el cobro de precios más remuneradores
Eventualmente puede abrir puerta a otros mercados (interés de compradores en los productos ofertados)	Si la finca está aislada o no hay suficiente mercado a proximidad la venta será muy limitada
Se pueden aprovechar recursos con bajo costo de oportunidad y de bajo riesgo.	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores.
Estos productos “excedentarios” también pueden ser utilizados en redes de trueque	
Si el territorio tiene atractivos y actividad turística se puede articular la oferta agropecuaria con otros servicios (visitas de finca, rutas, hospedaje, preparación de comidas, etc.)	

Fuente: Elaborado por los autores.

La venta directa presenta la gran oportunidad de mejorar los precios percibidos por el productor, a la vez que puede reducir los precios pagados por el consumidor (o conservarlos pero a cambio de productos de mejor calidad). La venta directa y el surgimiento y la reinversión de espacios de comercialización como las ferias de productores o las canastas de productos, van de la mano con un nuevo consumo y la revalorización de formas de producción diversas, sostenibles y basadas en la estacionalidad y la identidad local. De esta manera, los Circuitos Cortos analizados en este capítulo se enmarcan (más o menos, según los casos) en las reivindicaciones de la soberanía alimentaria. Se presentan a continuación algunos elementos de reflexión que surgen de las experiencias analizadas.

*Agricultura familiar, inocuidad y confianza.* Al igual que con las compras públicas, el reconocimiento de la inocuidad de los alimentos elaborados artesanalmente es un cuello de botella para la comercialización de los productos de la agricultura familiar. Este reconocimiento puede darse formalmente a través de certificaciones, o informalmente, a través de la confianza. Se recalca aquí la necesidad de revisar los mecanismos formales de reconocimiento de la inocuidad para los pequeños productores. En lo que se refiere al reconocimiento a través de la confianza, es muy importante establecer mecanismos de garantía, como los SPG, y practicar políticas de control y transparencia sobre las prácticas productivas, los precios y los pesos. La confianza y la satisfacción con la calidad de los productos llevan a la fidelidad de los consumidores y al establecimiento de nuevas relaciones solidarias entre el campo y la ciudad. Estas pueden jugar un papel importante en la defensa de los espacios de comercialización y las actividades de los productores familiares por parte de los consumidores (Murillo y Lacroix en Cheng y Lacroix, 2014). Los sistemas alternativos de certificación, como los SPG, requieren fomento y reconocimiento por parte de las políticas públicas.

*Institucionalidad y organización.* La comercialización directa requiere, como se ha visto en distintas modalidades presentadas en este capítulo, de una fuerte organización de los productores, ya sea para asegurar los volúmenes de producción, para disminuir las cargas horarias y las inversiones

requeridas por familia, para consolidar una imagen y una identidad colectiva que interpelen al consumidor o para consolidar su incidencia política. La construcción de capacidades productivas, organizativas, gerenciales y comerciales es fundamental para que los productores se apropien de los dispositivos de comercialización y estos sean sostenibles en el tiempo. La organización es uno de los desafíos más significativos que tiene la agricultura familiar para poder acceder al mercado y es uno de los aspectos clave en los que se requiere apoyo externo en muchos casos. Esta organización no se restringe al ámbito de la producción sino que debe prolongarse hasta los espacios de comercialización (reglamentos internos, controles, etc.), ya sea que una sola organización maneje su propio espacio de comercialización o que se asocie con otras. “*La existencia de una institucionalidad fortalecida de los productores – ya sean asociaciones, cooperativas u otro tipo de personería jurídica – los hace más visibles y les otorga oportunidades de tomar decisiones con mayor autonomía en contextos adversos [...]*” (Lacroix y Cheng en Cheng y Lacroix, 2014).

*Diferenciación de las intervenciones según los territorios.* No todas las formas de comercialización son adecuadas en todos los contextos. Las formas de comercialización y los mercados disponibles dependen de diversos factores como el carácter rural o urbano, la calidad de las vías de comunicación, etc. Las ferias de productores pueden adecuarse a espacios urbanos, peri-urbano o rurales. El apoyo de las políticas públicas para el desarrollo de ferias de venta directa es fundamental en la cesión de espacios estratégicos y a largo plazo para la instalación de las ferias y su reconocimiento por parte de los consumidores. Para muchas de las otras modalidades, como la venta por internet, en tiendas especializadas, las canastas de productos, etc., se requieren análisis de mercado más precisos que determinen si hay compradores suficientes. El desarrollo de rutas gastronómicas y turísticas es una herramienta con muchísimo potencial para dinamizar las economías locales con la propuesta de canastas de bienes y servicios. En territorios que presentan potencial para el desarrollo de SIAL vinculados a ofertas turísticas, se abren distintas posibilidades para los productores en términos de comercialización (ferias, tiendas de venta en finca, servicios pedagógicos, turísticos, etc.). La activación de los SIAL requiere una voluntad y organización colectiva fuerte que puede ser fomentada y apoyada por los poderes públicos en distintos niveles (intervenciones intersectoriales y transversales).

*No poner todos los huevos en la misma canasta.* Más allá del contexto favorable o desfavorable para algunos tipos de comercialización es importante pensar siempre en la diversificación de las salidas comerciales para distribuir los riesgos. El éxito en un espacio comercial y el posicionamiento de marcas colectivas, sellos o productos puede permitir la incursión en otras formas de comercialización (como la venta en ferias puede favorecer contactos directos con restaurantes u hoteles). Por ejemplo, la experiencia de comercialización de pequeños productores ecológicos promovida por el proyecto AGROECO se ha enfocado en “*la complementariedad entre las herramientas de comercialización (SPG y marca colectiva), entre los canales de comercialización (Ferias Ecológicas, Centros de Información y Atención al Cliente CIAC y atención a hoteles y restaurantes) y entre herramientas y canales de comercialización*”, disminuyendo así, aunque aún a pequeña escala, las principales dificultades que afrontan los pequeños productores organizados para sus procesos de articulación al mercado (Villanueva et al., en Cheng y Lacroix, 2014). Estas estrategias de diversificación y disminución de riesgos frecuentemente adoptadas por las familias en distintos ámbitos de su vida deben también ser consideradas por las organizaciones en un enfoque a largo plazo.

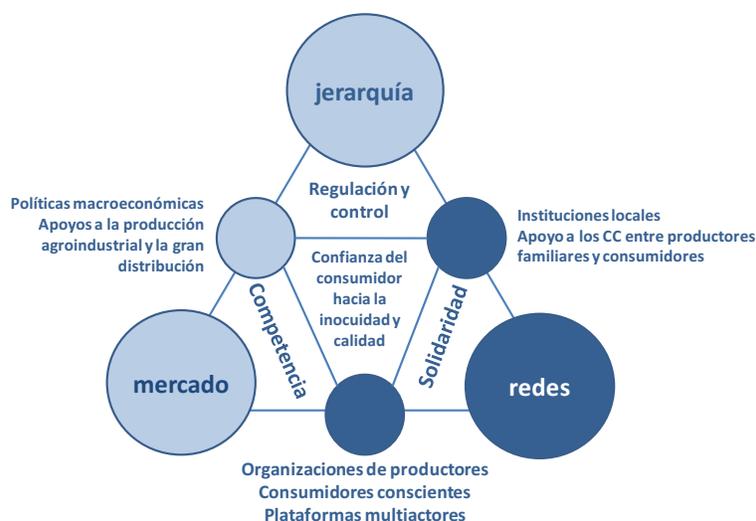
*Participación de las mujeres rurales.* Los espacios de venta directa y en especial las ferias revalorizan la participación de las mujeres rurales en las actividades productivas y económicas. En América Latina, las ferias de venta directa son un espacio de encuentro entre una gran mayoría de mujeres productoras/vendedoras y mujeres consumidoras. Frente a la masculinización de la agricultura a través de la mecanización y la especialización, estos espacios de reivindicación, revalorización e incidencia son muy importantes.

*La importancia creciente del consumidor.* Frente a la creciente consciencia de los efectos nocivos del sistema agroindustrial de producción sobre la salud, el medio ambiente y los tejidos rurales, hay cada vez más consumidores preocupados por la calidad y el origen de sus alimentos. Surgen, por ejemplo, grupos de consumidores organizados y modalidades autogestionadas de intercambio y consumo analizadas

bajo el enfoque de la economía social y solidaria. La naturaleza del consumidor se está transformando para generar nuevas responsabilidades y posibilidades. Ya no es solamente un actor económico que escoge productos en el mercado basado en el precio, sino que es cada vez más un actor social y político consciente de que su consumo define una filosofía y una forma de vida. En Argentina, por ejemplo, después de la fuerte crisis económica de 2001, ha surgido un gran número de experiencias de redes de trueque y de asambleas barriales que buscan generar vínculos más estrechos entre el consumo y la producción (de ahí nace el concepto de “prosumidor” que es a la vez productor y consumidor) (García Guerreiro, 2010). En España, la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos COAG<sup>152</sup> (que no se adhiere a ningún partido político ni sindicato) ha lanzado la iniciativa de Agricultura de Responsabilidad Compartida (ARCo) que busca crear vínculos entre productores y consumidores para crear nuevas relaciones de confianza entre ambos<sup>153</sup>, promoviendo distintas formas de comercialización directa a través de Grupos ARCo (agrupaciones de productores y consumidores en un contexto y con intereses comunes), que reflejan una gran variedad de alianzas. Asimismo, en todo el mundo están surgiendo cada vez más experiencias de agricultura urbana, huertos comunitarios, huertos en las escuelas, en los hospitales, etc., en una óptica de seguridad y soberanía alimentaria frente a la creciente volatilidad e inseguridad sobre los precios y el abastecimiento de alimentos. El consumidor está tornándose en un eslabón más activo de la cadena y de las redes por lo que, desde las organizaciones de productores familiares y las políticas públicas es importante generar espacios de encuentro y coordinación entre los distintos actores involucrados.

En términos de gobernanza, las modalidades de comercialización tienen distintos grados de coordinación por cada uno de los principios pero las redes, entre productores y entre productores y consumidores, son la base de la venta directa y de los Circuitos Cortos (CC). El diagrama 31 esquematiza los distintos principios de coordinación y su preponderancia en los CC de venta directa.

**Diagrama 31**  
**Principios de coordinación de la gobernanza en los esquemas de venta directa**



Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>152</sup> <http://www.coag.org/index.php?s=7>.

<sup>153</sup> <http://www.arcocoag.org/es/que-es-arco>.

## **V. Formas de venta directa coordinadas por principios diversos: entre el mercado, las redes y la jerarquía**

Para concluir este estudio, se presenta aquí un capítulo corto que abarca algunas formas de comercialización que están ganando importancia en los últimos años como la venta en tiendas especializadas en productos agroecológicos o de la agricultura familiar y la venta por internet. Estas formas de comercialización pueden tener mecanismos de gobernanza coordinados por las redes, el mercado, o, en menor medida la jerarquía, según los casos y principalmente según el grado de organización de los productores. El que la venta sea directa (o casi) no significa que la competencia y el precio no puedan ser los factores determinantes en la relación comercial. Es decir que, Circuito Corto no es equivalente a coordinación por redes.

Es importante señalar que no se busca ser exhaustivos respecto a todas las formas de comercialización posibles sino rescatar algunas formas emergentes para visualizar donde pueden crearse sinergias entre distintos actores y como pueden orientarse las políticas públicas para fortalecer el acceso de la agricultura familiar al mercado.

### **A. Tiendas especializadas**

Las tiendas especializadas se distinguen de los supermercados y de las tiendas minoristas tradicionales (tiendas de barrio, etc.) por que proponen productos diferenciados según sus características o su origen. Por lo general, se trata de productos orgánicos o ecológicos, pero pueden ser también productos locales o de la agricultura familiar. Hay que hacer una distinción clave en lo que se refiere a las tiendas especializadas: las que son negocios privados y las que son puntos de venta de organizaciones de productores (de una o varias organizaciones).

La comercialización a través de tiendas que son puntos de venta de organizaciones de productores tiene una gobernanza intrínsecamente coordinada por redes ya que son los mismos actores los que participan en las distintas etapas de la cadena. Cooperativas como el grupo Salinas (con su

marca El Salinerito) en Ecuador<sup>154</sup> o El Ceibo en Bolivia han consolidado durante décadas su producción, su organización y su acceso al mercado gracias a los modelos cooperativos, apoyos externos y un compromiso de los productores con su organización. Estas cooperativas, que lamentablemente son más la excepción que la regla, han alcanzado estándares de calidad e identidad a través de productos con alto valor agregado que les permiten posicionarse de forma individual en el mercado con tiendas propias. También hay tiendas de organizaciones de productores de segundo o tercer grado que agrupan a diversos productores asociados de distintos rubros productivos. En 2013, por ejemplo, se abrió la Tienda de la Asociación Provincial de Productores Ecológicos de Cajamarca (APPE Cajamarca), con el apoyo del proyecto Suma, aportes propios de los miembros de la APPE Cajamarca y el proyecto AGROECO; también se abrió el Centro de Información y Atención al Cliente (CIAC) desde el proyecto Jóvenes Campesinos en el Cusco, promovido por la Asociación Regional de Productores Ecológicos del Cusco (ARPE Cusco) con el apoyo de tdh-ch (*terre des hommes schweiz*) (Villanueva et al. en Cheng y Lacroix, 2014). La Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú (ANPE), además de las Ecoferias “Frutos de la Tierra”, también tiene Ecotiendas con la misma denominación. En Bolivia, la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) tiene su propia cadena de tiendas especializadas, la Red de micro-mercados “Super Ecológico” en las que comercializan productos de organizaciones de productores ecológicos de todo el país. Según Villanueva et al. (en Cheng y Lacroix, 2014) estas tiendas ecológicas deben considerarse no solo espacios de compra y venta sino de información para los productores y los consumidores — con una base de datos de la oferta de productos ecológicos y de la demanda de los mismos— con una visión de corto y mediano plazo; es decir, deben funcionar como un Centro de Atención e Información al Cliente (CIAC).

También existen iniciativas de cooperativas y empresas de la economía solidaria creadas específicamente para proveer el servicio de comercialización. En Argentina, por ejemplo, la cooperativa CECOPAF (centro de Comercialización de productos de la Agricultura Familiar) presta servicios de comercialización a productores individuales y organizados (así como de fábricas recuperadas por sus trabajadores) que desarrollen actividades productivas bajo los principios de la economía solidaria y el comercio justo de forma agroecológica<sup>155</sup>. Otro ejemplo argentino es el de los Super Mercados Centrales (supermercados de productores) de la Red Com.Pr.Ar (*Red Federal de Comercios de Proximidad de la Argentina*). Estos supermercados, como el de la terminal de buses de Guaymallén (Mendoza)<sup>156</sup>, son espacios de venta directa de grupos de productores locales que forman parte de una política pública del gobierno de reducción de los precios de los alimentos de la canasta básica (Precios Cuidados). Con estos supermercados, la eliminación de intermediarios permite llegar a la población con precios más bajos. “*La Red Com.Pr.Ar tiene la misión de llegar a todos los barrios de todos los municipios del país para incorporar comercios de proximidad [...] que, por sus características individuales, requieren un trabajo específico y que es preferible diferenciar de los acuerdos iniciales de Precios Cuidados con las grandes cadenas de supermercados*”<sup>157</sup>.

Estas iniciativas son excepcionales por la participación del Estado en espacios muy predominantemente privados. En este escenario, se puede ver la importancia del principio de jerarquía ya que no solamente los productores participantes tienen que tener los registros sanitarios

<sup>154</sup> El grupo Salinas tiene puntos de venta “El Salinerito” en Ambato, Cotacachi, Cuenca, Guaranda, Guayaquil, Otavalo, Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas. [www.salinerito.com/contacto/puntos-de-venta-salinerito](http://www.salinerito.com/contacto/puntos-de-venta-salinerito).

<sup>155</sup> Mermeladas, miel, quesos, dulces, jugos, Frutas secas, cereales, legumbres, aceitunas, hongos frescos, salsa de tomate, especias, hierbas aromáticas, escabeches, conservas, cerveza artesanal, vino orgánico, yerba mate agroecológica, cosmética natural, etc. <http://greenvivant.com/place/cecopaf-centro-de-comercializacion-de-productos-de-la-agricultura-familiar/>.

<sup>156</sup> <http://www.losandes.com.ar/article/quedo-inaugurado-el-mercado-central-de-la-terminal-que-reune-a-productores-mendocinos-826083>.

<sup>157</sup> Estos supermercados forman parte de la política pública de Precio Cuidados, que sanciona los sobrepuestos ejercidos por los supermercados tradicionales (y otros puntos de comercialización de alimentos) con multas. Los supermercados de productores son otra forma de mantener los precios a un nivel accesible y “justo” para la población. [http://precioscuidados.gob.ar/informacion\\_comprar.html](http://precioscuidados.gob.ar/informacion_comprar.html).

correspondientes y negocios formalizados de acuerdo con las regulaciones estatales, sino que el Estado se convierte en un actor preponderante en el esquema de comercialización. Se trata de escenarios de co-producción en los que el Estado participa únicamente como comercializador, en un enfoque de seguridad alimentaria y control de precios.

Las tiendas privadas, por su parte, pueden mantener relaciones coordinadas por el principio de mercado con los productores. De hecho, nada dice que la relación sea directa o personal. El abastecimiento puede darse en circuitos tan largos como en el caso de productos convencionales y esta distancia (geográfica y económica) le cede paso al principio de mercado como preponderante en la coordinación de la gobernanza (que depende, de hecho, de las decisiones de actores privados). Un estudio realizado en España sobre los “canales minoristas especializados” de productos orgánicos<sup>158</sup> señala que el aprovisionamiento de las tiendas minoristas especializadas proviene en 35-50% de mayoristas independientes e importadores, en 30-40% directamente del productor, cooperativa o elaborador industrial<sup>159</sup>, 10-15% es producción propia de los vendedores y 5-10% provienen de otros almacenistas locales y minoristas. El mismo estudio señala que son las tiendas especializadas más grandes las que tienen mayor relación directa con los productores mientras que las pequeñas y medianas dependen en gran medida de los mayoristas especializados (MAGRAMA, 2012).

A la luz de estos datos, y frente a la multiplicación de supermercados especializados en productos orgánicos, hay que tener cuidado al referirse a estos canales de venta como alternativos. En el caso de que haya una relación directa con los productores y que los circuitos sean cortos, ¿qué rige las relaciones entre los actores?, ¿el precio o la reciprocidad y solidaridad? Como puede uno imaginarse, ambas situaciones existen en la práctica. En muchos casos, nada diferencia a las tiendas especializadas orgánicas de gran tamaño de los supermercados y la gran distribución en su relación con los productores. Como se ha visto en el Capítulo II de este estudio, en particular en lo que respecta a la agricultura por contrato entre productores y gran distribución, las relaciones son dominadas por tensiones sobre los precios, asimetrías en el poder de negociación y relaciones inestables de corto plazo sujetas a cambios constantes.

En otros casos, *a priori*, las relaciones entre productores y tiendas se guían por el principio de redes, como lo ilustra el caso de las tiendas Eatly, en Italia y en otras partes del mundo. Eatly es un mercado “a la europea”, es decir, un mercado bajo techo en el que se pueden comprar productos de alta calidad y degustar platos preparados, aperitivos, bebidas, etc.<sup>160</sup> (y también vende sus productos online). El gran objetivo de Eatly es mostrar que la tradición y la alta calidad de la enogastronomía italiana pueden llegar a una masa importante de consumidores, a precios razonables y comunicando al público lo que está por detrás: los métodos productivos y las historias de los productores y las empresas italianas con un fuerte arraigo territorial. Eatly tiene patrocinio del movimiento Slow Food y como valores propone productos de buena calidad, justos (que mantienen un margen de ganancia justo para los productores) y limpios (en términos ambientales). Desde el 2007 Eatly ha instalado tiendas de distintas dimensiones (algunas más grandes que supermercados) en 10 ciudades italianas y en New York, Chicago, Tokio, Estambul y Dubái. Está preparándose a entrar, en el transcurso de 2015, a Sao Paulo, Seúl, Mónaco de Baviera e instalarse en el World Trade Center. Planea ingresar en bolsa entre 2016 y 2017. El 2014 – en plena época de crisis europea – cerró su balance con un facturado de 350 millones de euros y un crecimiento del 10% respecto al año anterior (Ranaboldo y Arosio, 2014). Eatly firmó un Memorándum de Entendimiento con la FAO a finales del 2013 para colaborar durante el Año internacional de la Agricultura Familiar, afirmando que las dos entidades tienen valores compartidos ya que uno de los valores de Eatly es el aprovisionamiento de pequeños productores. Se acordó que parte

<sup>158</sup> Tiendas ecológicas especializadas, herbolarios y afines, asociaciones de consumidores y afines.

<sup>159</sup> Estos actores están incluidos en una sola categoría por lo que no se tiene detalle sobre que parte proviene de la agroindustria y que parte directamente de productores independientes u organizados. En todo caso, se deduce que es menos del 30-40%.

<sup>160</sup> Mercados de esta naturaleza son por ejemplo el Bon Marché en París (Francia), el Mercado San Miguel en Madrid (España) e incluso el Mercado Municipal de São Paulo (Brasil).

de las ganancias de Eataly (de la venta de ciertos productos) serían donadas para la implementación de los proyectos de la FAO en países en desarrollo<sup>161</sup>. De igual manera, Eataly se comprometió a comercializar mermeladas de tuna producidas por una cooperativa de mujeres etíopes a las que la FAO brinda asistencia técnica<sup>162</sup>. A pesar de la dimensión de las operaciones, los valores de la empresa y algunos ejemplos de su accionar reflejan una voluntad de reciprocidad y solidaridad y una coordinación por redes. Ahora bien, para poder ser concluyentes al respecto habría que hacer un análisis más preciso de las relaciones que la empresa tiene con sus proveedores (que de hecho, como puede verse en su catálogo de productos online, no son todos pequeños<sup>163</sup>).

Así, en términos de gobernanza, los principios dominantes pueden ser las redes o el mercado, según las relaciones entre actores (y, excepcionalmente, la jerarquía, como en el caso de la Red Com.Pr.Ar.). La jerarquía, por su parte, se hace más presente en los controles tributarios, sanitarios, laborales y administrativos necesarios en un espacio de comercialización permanente y “en duro”.

**Cuadro 27**  
**Principales oportunidades y desafíos de la comercialización en tiendas especializadas y puntos de venta para los productos de la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
Visibilidad de las características y el origen de los productos (imagen de la tienda).	Necesidad de un volumen de ventas suficiente que compense las inversiones (infraestructura y/o alquiler, almacenamiento, etc.)
Si el espacio pertenece a organizaciones de productores de primero o segundo grado, el precio percibido por el productor será probablemente mayor que si vende sus productos a intermediarios.	Mantener precios atractivos para el consumidor
Posibilidad de comercializar productos con valor agregado.	Necesidad de posicionar los productos (marca colectiva, nombre de la tienda, etc.) en el mercado
Posibilidad de comercializar productos de distinta naturaleza y valorizar unos con el prestigio de otros.	Mantener oferta diversificada y constante
Espacios de información y educación sobre los sistemas alimentarios, la agricultura familiar, etc.	Necesidad de desarrollar capacidades de gestión de las tiendas y/o contratar personal de atención.
La asociatividad permite la diversificación y estabilización de la oferta, y la reducción de costos.	Necesidad de formalización del negocio
Puede abrir puerta a otros mercados (interés de compradores en los productos ofertados)	Logística de transporte, almacenamiento, pagos, etc., puede ser compleja y costosa si las tiendas están lejos de los lugares de producción.
Participación de distintos grupos demográficos en distintas actividades (adultos mayores, jóvenes, mujeres, personas con capacidades diferentes, etc.) si tiene una visión inclusiva y creativa.	Los volúmenes vendidos por cada productor pueden desanimar rápidamente si son muy bajos.
Recuperación de especies y variedades locales y nativas olvidadas o sub-utilizadas y aprovechamiento de distintos agro-ecosistemas	Necesidad de transparencia y rendición de cuentas sobre las ventas, los precios, los costos, etc.
Sistemas ambientalmente sostenibles e intensivos en su uso de los recursos naturales y la mano de obra	¿Todos los productores pueden participar de este tipo de dinámicas? Probablemente es una modalidad excluyente y deben tenerse claras las condiciones de participación
Valorización y reconocimiento del trabajo del productor a ojos de la sociedad urbana.	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores.
	Necesidad de empoderar a los actores involucrados
	Necesidad de constante innovación y adaptación conjunta para hacer frente a imprevistos, cambios en el contexto, etc.
	Falta de políticas públicas que favorezcan el desarrollo de estas iniciativas (transformación agroecológica, sellos, espacios, infraestructura, etc.).

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>161</sup> <http://www.fao.org/partnerships/news-article/en/c/203119/>.

<sup>162</sup> <http://www.fao.org/3/a-i4176e.pdf>.

<sup>163</sup> Está por ejemplo, la empresa Barilla.

Cuando los puntos de venta han sido implementados por organizaciones de productores, se presentan desafíos de recursos e infraestructura, logísticos y organizativos. Uno de los puntos clave es saber si hay una demanda suficiente que justifique las inversiones necesarias para poner en marcha un punto de venta. Sin embargo, la asociatividad y la gestión conjunta entre distintos grupos de productores pueden permitir sinergias (diversificar la oferta) y ahorros de tiempo y recursos si hay un mercado suficiente. El cuadro 27 presenta algunas de las principales oportunidades y desafíos de esta forma de comercialización.

## B. Las ventas directas por internet

Esta modalidad ha ido creciendo con el desarrollo tecnológico y la extensión masiva del acceso a internet en los últimos años. La venta directa por internet puede tomar distintas formas. Pueden ser iniciativas individuales privadas en las que un productor ofrece sus productos online y los envía a sus clientes a pedido. Pueden ser también herramientas grupales, de una organización o grupo de organizaciones. A continuación se presentan breves ejemplos de cada una de estas modalidades.

Los ejemplos de venta de productos alimenticios (especialmente orgánicos, ecológicos, etc.) son muy numerosos. Hay que diferenciar las experiencias de venta directa de las que son empresas de acopio y comercialización de productos de diversas fuentes. La mayor parte de los supermercados hoy ofrecen servicios de entrega a domicilio, y en muchos casos los pedidos pueden hacerse por internet. El auge del consumo responsable y orgánico ha propiciado también el desarrollo de servicios de entrega a domicilio de productos certificados orgánicos, artesanales, provenientes de la agricultura familiar, etc. Puede tratarse de supermercados o tiendas especializadas (como BioSpace<sup>164</sup> o Veritas<sup>165</sup> en Cataluña, o Jardín Orgánico<sup>166</sup> en Argentina). Las ventas directas, por lo contrario, no pasan por intermediarios acopiadores y son las mismas familias productoras quienes entregan o envían los pedidos.

*Emprendimientos familiares.* En Estados Unidos, donde las compras online no cesan de ganar terreno (obligando incluso a los centros comerciales a reinventar su infraestructura y sus servicios para atraer clientes), existen innumerables ejemplos de granjas familiares que han desarrollado servicios de pedidos y entrega online. Muchas de ellas trabajan bajo la modalidad de entrega de canastas online ya que para rentabilizar el transporte y los costos de envío se requiere una cantidad mínima de productos en los pedidos. Un ejemplo es la familia Klesick<sup>167</sup>, una pareja y sus ocho hijos reconvertidos a la agricultura, que tienen una finca de 15 ha de cultivos diversificados orgánicos y más de mil clientes por semana en el estado de Washington (Stanwood). Uno de los aspectos interesantes de su modalidad de venta es que proponen distintos tipos de canasta (cuyo contenido depende, por supuesto, de la disponibilidad de productos), no solo en términos de tamaño, sino también de contenido. Proponen canastas desde para 1 persona hasta canastas para familias de 6 a 8 miembros. El contenido puede ser mixto (frutas y hortalizas), solo frutas o solo hortalizas, o una “canasta para recetas” compuesta por todos los ingredientes necesarios para un menú saludable para 4 personas y frutas extra. Los consumidores pueden también escoger solamente los productos que desean pero en ese caso se les cobra un costo de entrega (a menos que hagan pedidos superiores a un cierto monto). Las entregas se hacen por zonas de martes a viernes. En este caso, hay una relación personal al momento de la entrega, que puede generar fidelidad por parte de los consumidores y establecer redes entre ambos actores. Pero, no hay un compromiso como en los sistemas tradicionales de canastas (lo que puede ser una ventaja para muchos consumidores), aunque no se pueda escoger completamente el contenido de las canastas. Probablemente el principio de mercado juegue un papel más importante en este caso, ya que la relación es menos personal, aunque para afirmarlo más definitivamente habría que saber cuáles

<sup>164</sup> <http://www.biospace.es/quienes-somos>.

<sup>165</sup> <http://www.ecoveritas.es/shop/>.

<sup>166</sup> [http://www.jardinorganico.com.ar/?pag=organico&sec=quienes\\_somos](http://www.jardinorganico.com.ar/?pag=organico&sec=quienes_somos).

<sup>167</sup> <http://klesickfamilyfarm.com/how-it-works-2/>.

son las motivaciones de compra de los consumidores (precios o reciprocidad y solidaridad). También hay que considerar que ya se ha generado, en torno al “concepto” de las canastas, una imagen de apoyo a la agricultura familiar y de solidaridad que se traduce por el hecho de aceptar una canasta con un contenido “impuesto” a pesar de que muchos esquemas se han distanciado del principio inicial de riesgos compartidos y de compromiso por un tiempo determinado.

En RIMISP (2015) se sistematizó un caso en Chile de venta por internet de lechugas hidropónicas y arándanos en la región metropolitana (San Bernardo). Se trata del caso de la empresa familiar Escudo Verde, conformada por dos hermanos que tienen otras actividades económicas y 3 asalariadas a medio tiempo que se encargan de las labores de cosecha y post-cosecha en las 2 ha de producción. La empresa cuenta con certificación sanitaria y vende entre 8 y 10 mil lechugas por mes, principalmente a través de una distribución diaria a verdulerías de la zona (90% de las ventas). La venta por internet no resultó tan interesante como los hermanos habían previsto ya que pocas personas compran verduras por internet y además lo hacen de forma irregular (son por lo general empresas de catering y restaurantes). Las ventas de Escudo verde representan 50% de los ingresos de los hermanos, pero la venta por internet no suma ni 5% de los mismos<sup>168</sup>. Los precios ofrecidos por internet suelen ser mayores que cuando se vende a verdulerías, pero siguen siendo más bajos para el consumidor que los aplicados en mercados. Uno de los factores que limita la venta por internet es la necesidad de publicitar (los hermanos creyeron que con poner el dato de la página web en las etiquetas de las lechugas sería suficiente). La certificación sanitaria es importante para este tipo de comercialización en la que los clientes no ven ni el producto ni al productor hasta después de haber hecho la compra. Aquí claramente hay más mercado que redes, ya que no existen relaciones personales ni de fidelidad entre productores y consumidores. Esto significa que hay que generar confianza a través de mecanismos distintos y probablemente más formales.

Un último ejemplo, interesante por la naturaleza de los productos vendidos, es la venta online de pescado fresco y mariscos en Francia. Son varios ya los pescadores que trabajan bajo esta modalidad con parte de sus ventas (principalmente en invierno, cuando hay menos consumidores en las costas). La pionera fue Delphine Dupuy<sup>169</sup> que a solicitud de sus compradores estacionales (deseosos de seguir consumiendo el pescado desde sus casas, una vez terminadas sus vacaciones en la costa), lanzó un sitio web<sup>170</sup> en 2006. La demanda también proviene de las áreas rurales en las que no hay pescaderías (y los únicos pescados disponibles son los de los supermercados). Uno de los desafíos más grandes fue encontrar empaques que permitan conservar la frescura del pescado durante el envío (que se hace por correo a todo el país) y encontrar un equilibrio entre los altos costos de envío y la accesibilidad para el cliente. Esta actividad les permite equilibrar sus ingresos a lo largo del año: en verano venden más en los mercados y en invierno, por internet.

*Emprendimientos colectivos.* Dada la necesidad de mantener una oferta estable en cantidad, calidad y diversidad, existen también muchas iniciativas de grupos de familias que construyen una plataforma de comercialización conjunta, aunque no se trate necesariamente de una organización o asociación de productores. En estos casos, el principio de redes se hace más presente, por lo menos entre productores. En Francia, por ejemplo, en la zona de Lyon y sus alrededores, el grupo “Las canastas de Martín” (*Les paniers de Martin*), compuesto por 7 familias (5 productores de frutas y hortalizas, un productor de queso y un carnicero, todos orgánicos<sup>171</sup>), hace entregas en 14 puntos distintos de la ciudad con los que tienen acuerdos (asociaciones sin fines de lucro, tiendas de productos orgánicos, etc.). Los consumidores escogen entre tres tamaños de canastas cuyo contenido se publica los viernes (para la semana siguiente). Los pedidos se pueden hacer hasta el lunes a medio día para esa semana y los consumidores escogen un punto de entrega entre aquellos disponibles. Cada

<sup>168</sup> El porcentaje restante se vende en la entrada de condominios (parquean una camioneta con las lechugas y un cartel con el precio en las afueras de condominios de la zona).

<sup>169</sup> <http://alimentation.gouv.fr/pecheries-cotinieres>.

<sup>170</sup> [www.monpoisson.fr](http://www.monpoisson.fr).

<sup>171</sup> <http://www.lespaniersdemartin.fr/martin-coop>.

punto de entrega tiene días y horarios específicos para la retirada de las canastas, los que son comunicados a los consumidores al hacer su pedido. Se pueden también agregar productos diversos a la canasta (quesos, carnes, etc.). El estatus del grupo es el de Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC)<sup>172</sup>.

En el Perú, se ha creado una plataforma virtual de “Frutos de la Tierra” en la que se pueden comprar tres tipos de canastas distintas: para solteros, parejas y familias. El contenido de cada una se puede consultar antes de hacer la compra<sup>173</sup>.

La comercialización en grupo permite consolidar una mayor oferta y diversidad de productos. Requiere, sin embargo, el desarrollo de capacidades colectivas de planificación y organización de la producción y capacidades logísticas y gerenciales. Para productores con pequeños volúmenes de producción o una especialización en determinados productos, esta puede ser una alternativa interesante si se cuenta con los recursos necesarios (de acceso y manejo de tecnología, transporte y comunicación, principalmente) y se dispone de un mercado consecuente a proximidad.

De cualquier modo, la venta por internet es probablemente excluyente para la mayor parte de los productores familiares de América Latina, quienes no disponen de los recursos necesarios para que estas experiencias puedan ser rentables y sostenibles en el tiempo, y no representa la forma en la que el grueso de los consumidores hace sus compras. Si bien las ventas online han ido creciendo de modo sostenido, los rubros involucrados son otros<sup>174</sup> y la venta de alimentos online corresponde más bien a la venta de comidas preparadas (servicio de *delivery online* de restaurantes y cafés). Los propios restaurantes pueden ofrecer estos servicios en sus páginas web o aplicaciones móviles y también hay empresas que terciarizan este servicio para gran número de restaurantes en las áreas metropolitanas (como Sinimanas en Argentina, Clickdelivery en Colombia, Pedidos.ya en Uruguay y OEntregador en Brasil)<sup>175</sup>. No se trata, por tanto, necesariamente de un mercado potencial interesante para la agricultura familiar aunque, si la cultura urbana de las compras por internet sigue creciendo y permeando distintas esferas del consumo de las familias hasta hacerse preponderante (o por lo menos consecuente), tal vez haya que revisar la importancia de fomentar la participación de la agricultura familiar en estos espacios.

El cuadro 28 recapitula brevemente algunas de las oportunidades y desafíos de la venta por internet de productos de la agricultura familiar.

**Cuadro 28**  
**Oportunidades y desafíos de la venta por internet para la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
La venta directa puede permitir un mejor precio que la venta a intermediarios.	Mantener una oferta estable en cantidad, calidad y diversidad.
Puede generar ingresos complementarios a otras formas de venta.	Logística compleja para cumplir con los pedidos y entregar productos frescos.
No se requieren necesariamente volúmenes muy grandes de producción.	Costos de transporte y entrega.

<sup>172</sup> Las SCIC se crearon en 2001 como una forma cooperativa de organización que asocia a diversos actores en torno a un mismo proyecto, produce bienes y servicios que responden a las necesidades colectivas de un territorio y tiene un carácter de utilidad social, tiene un estatuto de sociedad comercial (SA, SAS, SARL, etc.) y tiene un lógica de desarrollo local y sostenible. <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>.

<sup>173</sup> La iniciativa parece ser nueva pues el sitio ha sido inaugurado en 2015 y aún no se dispone de información en todos los rubros (preguntas frecuentes, formas de pago, etc.) <http://www.frutosdelatierra.com/>.

<sup>174</sup> En Brasil, los 10 tipos de productos más comprados por internet son ropa y accesorios, cosméticos y perfumes, electrodomésticos, libros y revistas, productos tecnológicos, celulares, decoración para el hogar, productos electrónicos, artículos deportivos y juguetes y juegos. <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2014/04/los-mercados-mas-fuertes-de-comercio-electronico-en-latinoamerica/?lang=es>.

<sup>175</sup> <http://pulsosocial.com/2012/07/30/mercado-de-food-delivery-en-internet-crece-al-12-anual-latam/>.

Recuadro 28 (conclusión)

Oportunidades	Desafíos
Eventualmente puede abrir puerta a otros mercados (interés de compradores en los productos ofertados)	Necesidad de manejo de herramientas virtuales y capacidades gerenciales.
Una buena plataforma virtual permite un manejo más fácil de los pedidos	Importancia de la publicidad y comunicación para consolidar una base de clientes.
Se puede alcanzar un público que no tiene tiempo para ir a ferias o otros espacios de CC, pero que sí tienen interés en una alimentación sana	Universo relativamente restringido en América Latina ya que los canales de venta mayoritarios son otros La falta de relación personal requiere garantías de inocuidad y calidad (a menos que haya apoyo de una marca colectiva reconocida como Frutos de la Tierra) Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores.

Fuente: Elaborado por los autores.

## C. Formas diversas de distribución

En los últimos años se han ido desarrollando algunas experiencias innovadoras de distribución que muestran la necesidad de llevar los productos sanos hasta el consumidor y democratizar su acceso. Algunos de estos emprendimientos son únicamente comerciales pero es interesante analizarlas posibilidades de su adaptación a formas de venta directa por productores o grupos de productores familiares. En términos de gobernanza, son más bien regidos por el mercado.

*Máquinas expendedoras de productos frescos.* Como se ha señalado en el segundo capítulo respecto a las compras públicas del programa *Taste NY*, parte de la iniciativa ha sido el desarrollo de pruebas piloto con máquinas expendedoras de productos frescos locales y con identidad. En la misma línea, se han desarrollado experiencias privadas que buscan aliar la comodidad de las máquinas expendedoras (para consumidores y productores) con un cambio en su contenido: ya no se trata de golosinas y alimentos industrializados poco saludables sino de productos sanos y en algunos casos directamente ofrecidos por el productor en un entorno local. Si bien en muchos casos se trata de empresas que redistribuyen estos productos como en el caso de la cadena de hoteles Marriott<sup>176</sup>, que ha lanzado una línea de máquinas expendedoras de productos frescos, también hay productores que venden directamente al consumidor de esta manera. Es el caso, por ejemplo, de las máquinas expendedoras de leche en Europa. Comenzaron en Italia y se han multiplicado a gran velocidad en distintos países (Francia, Suiza, Austria, Eslovenia, Holanda, Croacia, el Reino Unido, entre otros). Son máquinas refrigeradas que ofrecen leche cruda. La leche le sale más barata que en los supermercados al consumidor y es mucho más fresca ya que los productores llenan las máquinas todos los días con leche recién ordeñada. El consumidor pone las monedas correspondientes a la cantidad exacta de leche que desea y la recupera en un envase. Desde que la primera experiencia se lanzó en Francia en el 2008, las máquinas se han multiplicado en diversos puntos del país.

*Camiones repartidores de productos frescos.* La venta ambulante de diversos alimentos en camionetas o camiones no es una novedad, por lo menos en el continente latinoamericano. Por lo general, suelen ser intermediarios quienes realizan estas actividades pasando en barrios residenciales o estacionando los vehículos en lugares transitados. En Boston, una pequeña empresa ha lanzado un proyecto que busca democratizar el acceso a productos frescos en los barrios en los que no hay disponibilidad de los mismos (*Fresh Truck*<sup>177</sup>). El camión, que es un bus de escuela reacondicionado, tiene una ruta semanal y se detiene un par de horas en distintos puntos cada día. Ahora bien, se trata de una empresa privada con objetivos de servicio social, que se ha articulado con actores del sector de la salud para promover el consumo de productos frescos. Los alimentos son adquiridos en una de las

<sup>176</sup> <http://news.marriott.com/2014/09/marriott-hotels-serves-up-a-fresh-approach-healthy-vending-machine-debuts-a-traveler-inspired-innova.html>.

<sup>177</sup> <http://thefreshtruck.org/>.

centrales mayoristas más grandes de los Estados Unidos) y distribuidos precios menores que los de los supermercados o tiendas de abarrotes. Si bien no se trata en este caso de un CC, la idea puede ser adaptada para grupos de productores. La comercialización de esta manera, si se visibiliza suficientemente la identidad de los productos (orgánica, sana, local, proveniente de la agricultura familiar) puede dar una flexibilidad interesante y alcanzar a poblaciones que por lo general no se desplazan hasta las ferias.

**Cuadro 29**  
**Oportunidades y desafíos de la venta de productos de la agricultura familiar en máquinas expendedoras**

Oportunidades	Desafíos
La venta directa puede permitir un mejor precio que la venta a intermediarios.	Inversión inicial fuerte o costos de alquiler elevados
Puede generara ingresos complementarios a otras formas de venta.	Requiere permisos y formalización (tributaria, sanitaria, etc.)
No se requieren necesariamente volúmenes muy grandes de producción.	Hay que desplazarse todos los días para aprovisionar la máquina, verificar que no haya problemas, garantizar la calidad e los productos a la venta, etc.
Se pueden vender distintos tipos de productos en una sola máquina.	Hay que estar cerca de un mercado suficientemente grande.
Eventualmente puede abrir puerta a otros mercados (interés de compradores en los productos ofertados)	Necesidad de alimentación eléctrica
No requiere una presencia del productor para realizar la venta y funciona 24h/7.	Mantener una oferta estable en cantidad y calidad.
El mantenimiento es rápido y fácil.	Importancia de la publicidad y comunicación para consolidar una base de clientes.
Las máquinas permiten el acceso a lugares donde se concentran los consumidores (oficinas,	Universo relativamente restringido en América Latina ya que los canales de venta mayoritarios son otros.
Se puede alcanzar un público que no tiene tiempo para ir a ferias o otros espacios de CC.	La falta de relación personal requiere garantías de inocuidad y calidad (a menos que haya apoyo de una marca colectiva reconocida como Frutos de la Tierra)
	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores.

Fuente: Elaborado por los autores.

**Cuadro 30**  
**Oportunidades y desafíos de la venta en camiones repartidores de productos de la agricultura familiar**

Oportunidades	Desafíos
La venta directa puede permitir un mejor precio que la venta a intermediarios.	Inversión inicial fuerte o costos de alquiler elevados.
Puede generara ingresos complementarios a otras formas de venta.	Gastos en gasolina y reparaciones del vehículo.
No se requieren necesariamente volúmenes muy grandes de producción.	¿Requiere permisos y formalización? (tributaria, sanitaria, etc.)
Se pueden vender distintos tipos de productos en el vehículo.	La repartición de esta forma consume mucho tiempo.
Eventualmente puede abrir puerta a otros mercados (interés de compradores en los productos ofertados)	Hay que estar cerca de un mercado suficientemente grande.
Puede realizarse por turnos y no requiere la presencia de todo el grupo de productores.	Mantener una oferta más o menos estable en cantidad y calidad si se quiere fidelizar a la clientela
La ruta se puede ir adaptando en función de los resultados de las ventas y generar relaciones de fidelidad.	Necesidad de visibilizar la identidad de los productos y crear una imagen atractiva para los consumidores.
Hay un contacto personal entre productores y consumidores (si es un representante de los productores quien reparte)	Normativa sanitaria no siempre adaptada a las condiciones de los pequeños productores.
Los vehículos permiten el acceso a lugares donde se concentran los consumidores (oficinas,	
Se puede alcanzar un público que no tiene tiempo para ir a ferias o otros espacios de CC, pero que sí tienen interés en una alimentación sana.	

Fuente: Elaborado por los autores.



## VI. Análisis comparativo de experiencias seleccionadas

En esta parte del estudio se analizan en mayor profundidad 20 casos concretos de experiencias de comercialización (9 de Encadenamientos Productivos –EP– y 11 de Circuitos Cortos –CC). En primer lugar se presentan los datos generales de las experiencias y las fuentes de información primaria que fueron consultadas en cada caso. A continuación, se explica cómo se ordenaron y clasificaron estas experiencias. La comparación de las experiencias se hace a través una lista de criterios, presentada en el capítulo I y sistematizada en el cuadro 11. Es en base a esos criterios que se realiza la discusión de la información, haciendo particular énfasis en las diferencias entre EP y CC y entre sistemas de comercialización coordinados por distintas formas de gobernanza. Estos elementos permiten identificar, a partir de un análisis práctico, desafíos y oportunidades para la agricultura familiar en su acceso al mercado en América Latina. A su vez, en el Anexo 2 se presentan detalles relativos a cada una de las experiencias en fichas comparativas<sup>178</sup>.

A partir de la metodología planteada en el capítulo I se seleccionaron veinte experiencias concretas de distintas formas de comercialización, en distintos países latinoamericanos, para un análisis comparativo en mayor profundidad. Los criterios para la selección de estas experiencias fueron su correspondencia con el objeto de estudio, la disponibilidad de información, el carácter innovador de las experiencias, su permanencia en el tiempo y la búsqueda de diversidad (tanto geográfica como de tipo de EP o CC, de productos, etc.).

Se procuró, con la información levantada sobre cada una de las experiencias, caracterizar de la mejor manera posible el funcionamiento de los sistemas de comercialización (mapa de actores y flujos dentro del sistema), haciendo especial énfasis en la gobernanza de los mismos y la participación de entidades y políticas públicas en su coordinación. Dentro de la medida de la información disponible, se recopilaron también datos cuantitativos y cualitativos sobre los distintos actores y productos (número y caracterización de los productores familiares, de los consumidores, características y precios de los productos, etc.). Por la diversidad de situaciones y el nivel de atención que se les ha dado en la literatura a las distintas experiencias, o la disponibilidad de informantes, no se

<sup>178</sup> Toda la información complementaria recabada sobre las experiencias, y que ha dado origen a las fichas comparativas, puede ser consultada con los autores.

alcanza el mismo nivel de detalle en todas las iniciativas. En algunos casos se han dejado interrogantes abiertas. Sin embargo, la información disponible permite entender las principales características de funcionamiento y gobernanza de los sistemas de comercialización para compararlos entre sí e identificar oportunidades y desafíos diferenciados para la agricultura familiar en su acceso al mercado. El cuadro 31 presenta las principales características de las experiencias sistematizadas<sup>179</sup>.

El orden en el que se presentan las experiencias es el resultado de un análisis *a posteriori* de la información levantada. Las experiencias se han clasificado en dos etapas:

- Primero, en función del principio dominante de coordinación de la gobernanza del sistema de comercialización (mercado, jerarquía y redes). Esto dio lugar a tres grupos distintos, con aproximadamente el mismo número de experiencias.
- En segundo lugar, las experiencias de cada uno de los grupos fueron ordenadas según criterios diferenciados, ya que dentro de cada grupo el acceso al mercado y la sostenibilidad de las iniciativas, por ejemplo, no dependen de los mismos factores.

**Cuadro 31**  
**Clasificación de las experiencias seleccionadas por tipo y fuentes de información primaria**

Experiencia	Tipo	País
1. Avicultores del Oeste de Santa Catarina y Brasil Foods (BRF)	Agricultura por contrato (EP)	Brasil
2. Cooperativa Cuatro Pinos	Exportación directa (EP)	Guatemala
3. Productores de banano orgánico Valle del Chira (ASOBAN) y Copdeban-Dole	Exportación directa integrada (EP)	Perú
4. Venta de cacao por APROCAFA a la Compañía Nacional de Chocolate	Alianza Productiva (EP)	Colombia
5. Encadenamientos Productivos de la cooperativa Ankün (ají merquén)	Ventas directas de producto procesado (EP)	Chile
6. Ventas de papa de APPAPA a CENCOSUD	Venta directa a supermercados (EP)	Perú
7. Ventas de cacao orgánico de ACOFAGRO	Exportación directa (EP)	Perú
8. Venta de panes fortificados por FEPAMPA al municipio de Patacamaya	Compras públicas locales (alimentación escolar) (CC)	Bolivia (Estado Plurinacional de)
9. Venta de banano y jugos de fruta por UNABENI a varios municipios	Compras públicas centralizadas (alimentación escolar) (EP)	Bolivia (Estado Plurinacional de)
10. Venta de panes, derivados lácteos y hortalizas por COPAVI al municipio de Paranacity	Compras públicas locales (alimentación escolar) (CC)	Brasil
11. Venta de carne fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio del Interior	Compras públicas centralizadas (centros penitenciarios) (EP)	Uruguay
12. Ferias de PROHUERTA	Ferias de venta directa (CC)	Argentina
13. Mercados Campesinos de Bogotá	Ferias de venta directa (CC)	Colombia
14. Martes de agricultura familiar de la SEFOA de Tlaxcala	Ferias de venta directa (CC)	México
15. Venta de queso por mujeres de Chimbarongo (O'Higgins)	Venta directa en finca (CC)	Chile
16. Canasta Rede Raízes da Mata,	Venta directa de canasta de productos (CC)	Brasil
17. Feria Manos de la Tierra (La Plata)	Ferias de venta directa (CC)	Argentina
18. Ferias Randy Namá (Loja)	Ferias de venta directa (CC)	Ecuador
19. Mercado de Productores de Huancaro (Cusco)	Ferias de venta directa (CC)	Perú
20. Canasta comunitaria Utopía (Chimborazo)	Venta directa de canasta de productos (CC)	Ecuador

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>179</sup> El Anexo 2 presenta información para una experiencia adicional, la de las Ferias de Circuitos Cortos en la Región de Los Lagos, en Chile. La información sobre esa experiencia fue proporcionada posteriormente al cierre de esta publicación, razón por la cual la misma no fue considerada en el análisis comparativo de experiencias desarrollado en la presente sección.

Los diagramas 31 y 32 muestran como se determinó el orden de las experiencias.

**Diagrama 32**  
**Experiencias seleccionadas cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el principio de mercado**



Fuente: Elaborado por los autores.

*Las experiencias 1 a 7 son coordinadas por el mercado.* Los criterios que se usaron para ordenarlas fueron, en primer lugar la independencia que tienen los productores hacia los compradores (es decir que tanta libertad y posibilidad real tienen de comercializar sus productos en otros mercados o circuitos). Este criterio es importante pues mientras más diversificada la cartera de clientes de los productores mayor es su poder de negociación o de decisión (especialmente en lo que se refiere a los precios). El segundo criterio es la redistribución dentro de las organizaciones de productores (en caso de que las haya).

*Las experiencias 8 a 14 son coordinadas por la jerarquía.* Se trata de los programas de compras públicas o de ferias de venta directa promovidas desde distintos órganos estatales. Los criterios utilizados para ordenar estas experiencias son el nivel de institucionalización de estas políticas (independencia de la voluntad política “de turno”), y, el grado de organización y de redistribución de recursos en los grupos de productores.

*Las experiencias 15 a 20 son coordinadas mayormente por el principio de redes.* En este caso, la diversidad de esquemas hace más difícil la clasificación de las experiencias pero, dada la importancia de la solidez de las organizaciones de productores en la sostenibilidad de estos sistemas, esta pasó a ser el primer criterio (sumándole el compromiso y/o organización de los consumidores, actores esenciales de estos esquemas). El segundo criterio considerado fue la sostenibilidad demostrada de la experiencia (antigüedad) y su dimensión (número de productores involucrados).

Evidentemente, existen muchos criterios distintos que pueden considerarse para ordenar estas experiencias, e incluso, podrán establecerse órdenes distintos utilizando los mismos criterios pues hay un grado importante de interpretación de las relaciones entre actores cuando se trata de juzgar la solidez, la sostenibilidad o la resiliencia de las experiencias. Se trató sin embargo de ser lo más fiel posible a las opiniones de los actores más directamente involucrados con los que se dialogó para la realización de este estudio. Es importante señalar que este orden es una forma de hacer inteligible la diversidad de las experiencias y no representa una apreciación del valor relativo de las mismas.

**Diagrama 33**  
**Experiencias seleccionadas cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el principio de jerarquía**



Fuente: Elaborado por los autores.

**Diagrama 34**  
**Experiencias seleccionadas cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el principio de redes**



Fuente: Elaborado por los autores.

### A. Criterios para la comparación de las experiencias seleccionadas

Para comparar las experiencias entre sí, se ha definido en el Capítulo I (cuadro 11) una lista de criterios que para los que se puede escoger entre una serie de valores (o, si ninguno correspondiera, se puede poner un valor distinto). Desde la perspectiva de la multifuncionalidad de la agricultura

familiar, se puede establecer que, para un criterio dado, hay valores que son más favorables a la expresión plena de estas diversas funciones que otros (producción de alimentos, seguridad alimentaria, generación de empleo, protección del medio ambiente y la biodiversidad, mantenimiento del tejido rural, etc.). En ese sentido, se han atribuido distintos colores a cada uno de los valores que puede adquirir cada criterio en una escala que va de lo más favorable (verde oscuro) a lo menos favorable (rojo, pasando por verde claro, amarillo y naranja).

A continuación presentamos cada uno de los criterios y de los valores considerados.

### Generación de ingresos para los agricultores y agricultoras familiares

Mayormente provenientes de la venta de productos a través del EP/CC	Mayormente provenientes de la venta de productos agropecuarios fuera del EP/CC	Mayormente provenientes de otras fuentes
---	--	--

Respecto a los ingresos es fácil ver que mientras más contribuya la participación de los productores en el sistema de comercialización a sus ingresos, más positiva es la valoración. Si los ingresos provienen de otros sistemas de comercialización o de otras fuentes (no agrícolas) la valoración en este criterio es más bien negativa. Claro, en cualquier sistema de comercialización la realidad de las familias es diversa y no hay una respuesta homogénea a la pregunta ¿de dónde provienen mayormente los ingresos de las familias? Sin embargo, hay casos en los que claramente la mayor parte de los agricultores comercializa el grueso de su producción a través del canal considerado y otros, en los que estos circuitos son una actividad que aporta poco al total de los ingresos familiares. Entre medio hay una gama de situaciones más complejas que se discuten al comparar las experiencias entre sí.

### Nivel de precios pagado a los productores en comparación a otras oportunidades de venta

Mayor	Igual	Menor	No hay otras posibilidades de venta
-------	-------	-------	-------------------------------------

Sobre el nivel de precios, la interpretación también es sencilla: a mayor el nivel de precios pagado por los compradores o consumidores es mayor al de las demás oportunidades de venta, mejor la oportunidad para la agricultura familiar. El caso en el que no hayan otras oportunidades de venta (ya sea por falta de mercados o por imposibilidad de comercializar, por ejemplo por causa de cláusulas de exclusividad), esto significa una subordinación al precio (sea cual sea) por lo que también se interpreta de forma negativa este valor adquirido por el criterio.

### Nivel de precios pagado por los compradores/consumidores en comparación a las oportunidades de compra

Mayor	Igual	Menor	No hay otras posibilidades de compra
-------	-------	-------	--------------------------------------

Ahora bien, aunque este estudio se enfoca en la agricultura familiar, es importante, en una perspectiva de seguridad alimentaria considerar también los precios pagados por los compradores, especialmente cuando estos son los consumidores finales. Inversamente al criterio precedente, mientras menor el precio, mayores las ventajas para los consumidores en términos de su poder adquisitivo (y su seguridad alimentaria). Al igual que anteriormente, la falta de otras opciones subordina al comprador a los productos y precios dictados por la oferta única y se valora esta situación de forma negativa.

### Acceso de los productos de la agricultura familiar al mercado internacional a través del EP o CC

Sí	Parte de los productores	No
----	--------------------------	----

Este punto es mucho más ambiguo: no se puede decir sencillamente si el mercado nacional o el mercado internacional son más interesantes para los productores, o para la sociedad. La realidad es compleja y depende mucho de las diferencias entre contextos. Sin embargo, aunque la seguridad y la soberanía alimentaria se definen por lo general a escala del territorio o la nación, y que por ello el desarrollo de los mercados internos es fundamental, consideraremos como positivo el acceso al mercado internacional por el hecho de que permite la diversificación de salidas comerciales para los productos. Una discusión más amplia se presenta al momento de comparar las experiencias.

### Acceso de los productos de la agricultura familiar a financiamiento, insumos y tecnología a través del EP o CC

Sí, en condiciones que consideran favorables	Sí, no se tiene información sobre la opinión de los productores sobre las condiciones	Sí, en condiciones que no consideran siempre favorables	No
--	---	---	----

En muchos de los sistemas de comercialización estudiados, los compradores o instituciones de apoyo diversas facilitan el acceso de los productores al mercado con financiamientos, capacitaciones, asistencia técnica, etc. Siendo estos recursos por lo general inaccesibles a los productores, esto representa una oportunidad. Sin embargo, en muchos casos se ha visto que las condiciones en las que estos servicios son entregados pueden ser restrictivas o incluso perjudiciales (en los casos en los que se acompañan de imposiciones sobre las prácticas, los insumos, la genética, etc., o pueden sobre-endeudar a los productores, entre otras razones). Por ello, es importante diferenciar las opiniones de los productores sobre las condiciones de estos servicios. Muchas veces, sin embargo, no se dispone de esta información. En estos casos, por el principio del beneficio de la duda, se les atribuye un valor positivo (aunque no el más positivo).

### Distancia económica entre productores y consumidores (número de intermediarios)

0	1	2-3	4	X
---	---	-----	---	---

Dado que el número de intermediarios por lo general es inversamente proporcional a la parte del precio final de venta al consumidor que se queda en manos de los productores, se considera que mientras menos sean, más positivo es el valor. La venta directa (0 intermediarios) es la situación ideal. Cuando hay un solo intermediario se considera que el valor sigue siendo positivo. Si hay más de 3 intermediarios, por lo contrario, se puede considerar que la distancia económica es muy grande (valor negativo). Por lo general, en las cadenas agroindustriales “largas” no se conoce con exactitud el número de intermediarios (por lo menos al nivel de nuestro análisis) y los destinos de los productos suelen ramificarse y derivarse en cadenas complejas (productos derivados, diversos canales de comercialización y distintas escalas), por lo que se atribuye a estos casos el valor X.

## Distancia geográfica entre productores y consumidores

Local	Territorial	Nacional	Internacional
-------	-------------	----------	---------------

La proximidad geográfica entre productores y consumidores es positiva por diversas razones desde el enfoque de la multifuncionalidad de la agricultura familiar: costos energéticos reducidos, valorización de la agricultura local y de los productos nativos/típicos, nuevas relaciones entre el campo y la ciudad, costos de transacción reducidos, etc. Por ello, mientras menor la distancia, más positivo es el valor atribuido al criterio.

## Nivel de decisión que tienen los productores sobre los precios y sobre la comercialización de sus productos

Totalmente dependientes de los compradores	Pueden negociar en cierta medida las condiciones y los precios	Pueden en gran medida negociar las condiciones y los precios
--	--	--

Este criterio es de fácil interpretación pues la posibilidad de negociación sobre los precios y las condiciones de comercialización están directamente vinculadas a la posibilidad de obtener precios más justos (que cubran los costos y remuneren el trabajo) por lo productos. Por otra parte, la imposibilidad de negociación significa subordinación ya sea al mercado o a los compradores y por tanto un mayor riesgo (dependencia de condiciones externas).

## Asociatividad de los productores

Venta es necesariamente individual	Venta puede ser individual o colectiva	La asociatividad es requisito	Se incentiva la asociatividad
------------------------------------	--	-------------------------------	-------------------------------

La importancia de la organización y el acceso de forma colectiva al mercado se han visto ampliamente en este estudio (parte III). La anteriormente mencionada posibilidad de negociación de precios es una de las razones por las que es tan importante que los productores se organicen cuando se encuentran en situaciones de desventaja frente al mercado. Hay muchas otras razones como la mejor planificación de la producción, sumar mayores volúmenes de producción, estabilizar la oferta, disminuir costos, acceder a servicios, etc. Ahora bien, es difícil decir si es mejor que la asociatividad sea condición o incentivada, por lo que se les atribuye valores positivos a ambas posibilidades (por un lado la organización es un proceso largo que requiere esfuerzos y un inicio “forzoso” puede permitir que los productores vean la importancia de organizarse, por otra parte muchas son las iniciativas que fracasan en el intento porque las motivaciones individuales no corresponden a las motivaciones del grupo).

## Cláusulas de exclusividad entre productores y compradores

Sí	No
----	----

Las cláusulas de exclusividad se orientan por lo general hacia el productor: es el productor quien no puede vender a nadie más. Del lado del comprador, se trata más bien de compromisos de compra que de cláusulas de exclusividad (por lo menos en los casos revisados). Por tanto, estas solamente limitan las posibilidades del productor de diversificar sus salidas comerciales ya que los compromisos de compra deberían establecerse por un volumen y plazo determinados.

## Nivel de decisión que tienen los productores sobre sus sistemas productivos

<b>Ninguno</b>	<b>Parcial: tienen ciertas imposiciones</b>	<b>Total</b>
----------------	---	--------------

Es claro que mientras mayor nivel de control tengan los productores sobre sus sistemas productivos, mejor pueden disminuir y diversificar riesgos y mejor pueden balancear sus distintas actividades productivas y económicas (costos de oportunidad). Además, está el tema de la valorización y reconocimiento del trabajo de las familias productoras y de su saber-hacer (manejo de semillas, asociaciones de cultivos, rotaciones, prácticas de fertilización, control de plagas, etc.), que reside en su capacidad de tomar decisiones sobre los sistemas productivos (experimentar, innovar, etc.). Las imposiciones son, sin embargo, constantes y muchas veces inevitables (del mercado, de la disponibilidad de recursos, etc.). Nos referimos aquí específicamente a las imposiciones que vienen del sistema de comercialización: adopción de ciertas prácticas, variedades, tecnologías, etc. (pueden ser, por ejemplo, las imposiciones de la producción orgánica, o de la compra de insumos de una empresa integradora, etc.).

## Estabilidad de la relación comercial entre productores y compradores

En este caso se hace una diferencia entre los EP y los CC. En el caso de los EP consideraremos que la formalización de la relación que compromete a ambas partes y por tanto garantiza la compra de la producción es positiva y que mientras más estabilidad haya (mayor duración de los contratos), más se pueden desarrollar relaciones de confianza. Sin embargo, no todos los contratos tienen condiciones que sean transparentes y favorables para los pequeños productores por lo que al momento de comparar las experiencias entre sí habrá que tener en cuenta el tipo de contrato que se está analizando. En el caso de los EP, la informalidad no puede verse como algo positivo aunque haya estabilidad.

<b>Determinada por contrato por una duración &gt; un año</b>	<b>Determinada por contrato por una duración de un año</b>	<b>EP: Informal</b>	<b>Inexistente</b>
--	--	---------------------	--------------------

En los CC, por otra parte, las relaciones entre productores y consumidores son casi siempre informales por lo que la fidelidad de los consumidores (que marca la estabilidad de la relación) se define como una estabilidad informal, pero existente y positiva. El equivalente de la formalización es en los CC el compromiso de compra de los consumidores (poco frecuente). Hay sin embargo distintos grados de fidelidad y regularidad de compras por parte de los consumidores.

<b>Informal (alta fidelidad)</b>	<b>Informal (regular)</b>	<b>Informal (esporádica)</b>	<b>Inexistente</b>
----------------------------------	---------------------------	------------------------------	--------------------

## Relación productor/consumidor, si el comprador no es el consumidor

<b>Proximidad</b>	<b>Relación indirecta (trazabilidad)</b>	<b>Inexistente</b>
-------------------	--	--------------------

En los EP, y en algunos casos de CC (en especial las compras públicas locales), los compradores no son los consumidores. Por tanto cabe analizar la relación (o su ausencia) entre productores y consumidores en estos casos. La relación puede darse de forma directa (proximidad) o indirecta (trazabilidad que permite el conocimiento y reconocimiento de la fuente de los productos). La ausencia de conocimiento del consumidor sobre el origen de los productos con los que se alimenta es considerada negativa para la valorización de la agricultura familiar.

### Capacidad/flexibilidad del EP o CC de integrar diversidad de productos y variedades

<b>Ninguna: requiere producto específico y homogéneo</b>	<b>Parcial: requiere más de un producto o acepta más de un producto</b>	<b>Casi total: Algunas restricciones</b>	<b>Total: acepta toda diversidad</b>
--	---	--	--------------------------------------

Mientras más productos pueda canalizar el productor en el EP o CC, más puede diversificar su producción y así sus riesgos. Esto también tiene impactos positivos en el medio ambiente y la seguridad alimentaria de las familias por lo que mientras mayor diversidad pueda ser incluida en el sistema de comercialización, más positivo se considera el valor de este criterio.

### Posibilidad de elección de los compradores sobre los productos comprados

<b>Ninguna: 1 tipo de producto para elegir</b>	<b>Baja: pocas opciones</b>	<b>Media: varias opciones</b>	<b>Alta: bastantes opciones</b>	<b>Total: abundancia de opciones</b>
--	-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

Este punto se refiere específicamente a la diversidad de la cual pueden escoger los compradores (o los consumidores si estos son el comprador). Desde el punto de vista de los ofertantes, mientras menos opciones de sustitución hayan, mejor (menos competencia).

### Tipo de agricultura practicado por los productores

<b>Ecológica</b>	<b>Orgánica</b>	<b>Hay diversidad de prácticas entre los productores</b>	<b>Convencional</b>
------------------	-----------------	--	---------------------

En términos de salud y medio ambiente, queda claro que mientras más limpia la producción, más positivo su valor. La agricultura agroecológica tiene un valor superior al de la agricultura orgánica pues no solo integra consideraciones de uso o no uso de productos fitosanitarios o fertilizantes químicos, sino que refleja también prácticas de diversificación, protección de suelos, control de erosión, etc.

### Costos energéticos vinculados a la comercialización

<b>Mínimos: productos frescos vendidos localmente</b>	<b>Bajos: Productos transformados vendidos localmente</b>	<b>Medios: productos frescos/ transformados vendidos en el territorio</b>	<b>Altos: productos frescos/ transformados vendidos nacionalmente</b>	<b>Muy altos: productos frescos/ transformados vendidos internacionalmente</b>
---	---	---	---	--

Este criterio también es fácil de interpretar en términos ambientales y de costos de producción. Entre en cuenta la escala territorial y también el grado de transformación de los productos.

### Inocuidad de los productos

<b>Garantizada por un certificado, registro sanitario o normas oficiales</b>	<b>Garantizada por un sistema participativo de garantía SPG</b>	<b>No garantizada pero admitida por confianza</b>	<b>No garantizada, desconfianza</b>
--	---	---	-------------------------------------

El tema de la inocuidad está intrínsecamente vinculado a la confianza del consumidor, por tanto, mientras mayores las garantías, más positivo el valor. Entre una certificación oficial y un SPG, la diferencia atribuida viene de la consideración de que el primero tiene una aceptación por una mayor parte de los consumidores (mayor confianza en certificaciones por terceros que por los propios actores), y no así de una consideración de eficiencia, transparencia o pertinencia.

### Reconocimiento de la identidad/calidad específica de los productos (orgánicos, agricultura familiar, etc.)

Reconocida por un certificado o sello	Reconocida por un sistema participativo de garantía SPG	Reconocida por confianza	No reconocida
---------------------------------------	---	--------------------------	---------------

Al igual que el criterio anterior, se trata aquí de atribuir valores más positivos a aquellas formas de reconocimiento que tengan mayor aceptación y generan más confianza en los procesos.

### Tipo de productores

Evidentemente no hay clasificación que pueda hacerse sobre este criterio. Sin embargo, se han resaltado aquellas experiencias que involucran a grupos particularmente vulnerables por su acceso diferenciado a recursos económicos y sociales (mujeres, indígenas, campesinos sin tierra, etc.).

### Tipo de consumidores

El conocimiento que se tiene sobre los consumidores es poco. Habría resultado interesante poder identificar mejor los públicos alcanzados por los distintos sistemas de comercialización para poder hacer una reflexión sobre los potenciales impactos en la seguridad alimentarias de los consumidores. Al igual que en el punto anterior, se han resaltado las experiencias que involucran (o se ha podido identificar que involucran) a poblaciones particularmente vulnerables (niños, mujeres gestantes, adultos mayores, personas de bajos recursos, etc.).

### Tipo de productos

Desde la perspectiva de la seguridad y soberanía alimentaria de las familias agricultoras, se han separado los productos en dos categorías: aquellos que contribuyen a la alimentación de las familias y aquellos que no.

Contribuyen a la alimentación de las familias	No contribuyen a la alimentación de las familias
---	--

## B. Discusión de los resultados

Los cuadros 32 a 34 presentan, para las 20 experiencias seleccionadas, los resultados de los criterios definidos en los párrafos anteriores. Cada cuadro corresponde a un grupo de experiencias, según el tipo de gobernanza predominante (mercado, jerarquía y redes, respectivamente).

Sin entrar en los detalles de cada experiencia (pues estos se han presentado en las fichas resumidas de las mismas), vale la pena notar, para cada uno de los criterios, las principales diferencias que existen entre las experiencias estudiadas. Para facilitar y sintetizar el análisis, la discusión se hará considerando las experiencias reunidas según el principio predominante de gobernanza (3 grupos).

**Cuadro 32**  
**Características según criterios establecidos de las experiencias cuya gobernanza es predominantemente coordinada por el mercado**

	1	2	3	4	5	6	7
Generación de ingresos para los agricultores y agricultoras familiares	Mayormente fuera del EP	NS	Mayormente a través del EP	Mayormente a través del EP	Depende (más para productoras más pequeñas)	Mayormente de otras fuentes	Mayormente a través del EP
Nivel de precios pagado a los productores en comparación a sus otras oportunidades de venta	No hay otras posibilidades de venta	NS	Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Igual
Nivel de precios pagado por los compradores/consumidores en comparación a las oportunidades de compra	Menor	NS	Igual	Igual	Mayor	Igual	Mayor (precio mercado más primas CJ y orgánico)
Acceso de los productos de la agricultura familiar al mercado internacional a través del EP o CC	Sí (la empresa exporta, los productores no)	Sí (socios)	Sí	No (por otros canales sí)	Sí (los compradores exportan)	No	Sí (la cooperativa exporta)
Acceso de los productos de la agricultura familiar a financiamiento, insumos y tecnología a través del EP o CC	Sí - Cond. no siempre favorables	Sí - NS cond.	Sí - NS cond.	Sí - Cond. favorables	Sí - NS cond.	Sí - NS cond.	Sí - Cond. no siempre favorables
Distancia económica entre productores y consumidores (número de intermediarios)	X	X	X (>5)	X (>4)	X	1	X
Distancia geográfica entre productores y consumidores	Múltiples escalas (exp.)	Internacional	Internacional	Sobretodo nacional	Sobretodo nacional	Local	Sobretodo internacional
Nivel de decisión que tienen los productores sobre los precios y sobre la comercialización de sus productos	Totalmente dependientes de los compradores	Totalmente dependientes de los compradores	Pueden negociar en cierta medida	Totalmente dependientes de los compradores	Totalmente dependientes de los compradores	Totalmente dependientes de los compradores	Totalmente dependientes de los compradores
Asociatividad de los productores	Necesariamente individual (hasta donde sabemos)	Venta individual o colectiva	Asociatividad es requisito	Asociatividad es requisito	Venta individual o colectiva	Asociatividad incentivada	Asociatividad es requisito
Clausulas de exclusividad entre productores y compradores	Sí	NS	No	No	No	No	No
Nivel de decisión que tienen los productores sobre sus sistemas productivos	Ninguno	Ninguno	Parcial: ciertas imposiciones	Parcial: ciertas imposiciones	Parcial: ciertas imposiciones	Parcial: ciertas imposiciones	Parcial: ciertas imposiciones
Estabilidad de la relación comercial entre los productores y los compradores (EP)/ consumidores (CC)	Contrato (anual hipótesis)	contrato (anual hipótesis)	Contratos de 1-2 años	Convenio 10 años (puede interrumpirse se desee)	Informal (1 prod. Tiene contrato individual)	Informal	Contratos
Relación productor consumidor en los EP	No existe relación	No existe relación	No existe relación	No existe relación	Indirecta (trazabilidad hasta familia)	No existe relación	Indirecta (trazabilidad hasta la organización)
Capacidad/flexibilidad del EP o CC de integrar diversidad de productos y variedades	Ninguna (producto específico y homogéneo)	Ninguna (producto específico y homogéneo)	Ninguna (producto específico y homogéneo)	Ninguna (producto específico y homogéneo)	Parcial: merkén es en sí diverso algunos productos más	Ninguna (producto específico y homogéneo)	Ninguna (producto específico y homogéneo)
Posibilidad/libertad de elección de los compradores sobre los productos comprados	Total: Abundancia de opciones distintas	Media/Alta: varias opciones	Media: varias opciones	Total: Abundancia de opciones distintas	Media: varias opciones	Media: varias opciones	Total: Abundancia de opciones distintas
Tipo de agricultura practicado por los productores	Convencional	Convencional	Orgánica	Orgánica (no reconocida en el precio)	Ecológica	Convencional	Orgánica
Costos energéticos vinculados a la comercialización (transporte, transformación, refrigeración, stock, etc.)	Altos o muy altos (según nacional o internacional)	Muy altos	Muy altos	Altos o muy altos (según nacional o internacional)	Bajos/muy altos (de local a internacional)	Mínimos	Muy altos
Inocuidad de los productos	Garantizada por un certificado oficial	Garantizada por un certificado oficial	Garantizada por un certificado oficial	Garantizada por un certificado oficial	No garantizada pero admitida por confianza	Garantizada por un certificado oficial	Garantizada por un certificado oficial
Reconocimiento de la identidad/calidad específica de los productos (orgánicos, agricultura familiar, etc.)	No reconocida	NS	Certificado o sello	Certificado o sello	Reconocida por confianza (trazabilidad e identidad)	No reconocida	Certificado o sello
Tipo de productores	Campesinos rurales (70%)	Indígenas rurales	Campesinos rurales	Campesinos rurales	Indígenas rurales (mujeres)	Campesinos rurales	Campesinos rurales
Tipo de consumidores	Indefinido	Indefinido	Consumidor consciente (medio ambiente y social)	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Consumidor consciente (medio ambiente y social)
Tipo de productos	Pollos terminados (no se los pueden comer)	Hortalizas de alto valor (NS autoconsumo)	Banano orgánico	Cacao orgánico	Ají merquén	Papas comerciales	Cacao orgánico

Fuente: Elaborado por los autores.

**Cuadro 33**  
**Características según criterios establecidos de las experiencias cuya**  
**gobernanza es predominantemente coordinada por jerarquía**

	8	9	10	11	12	13	14
Generación de ingresos para los agricultores y agricultoras familiares	Mayormente otras fuentes	Mayormente a través del EP	Mayormente fuera del CC	Varía según las familias (principal fuente para ~50%)	Mayormente fuera del CC	Varía según las familias (dentro p/los más pequeños, fuera p/los más grandes)	Mayormente otras fuentes
Nivel de precios pagado a los productores en comparación a sus otras oportunidades de venta	Mayor	Depende de los volúmenes (igual o menor)	Igual	Igual (empezó siendo mayor y se ha igualado)	Mayor	Mayor	Mayor
Nivel de precios pagado por los compradores/consumidores en comparación a las oportunidades de compra	Mayor	Igual	Igual	Igual (empezó siendo menor pero se ha igualado)	Mayor	Mayor	Igual
Acceso de los productos de la agricultura familiar al mercado internacional a través del EP o CC	No	No (algunas experiencias en otros canales)	No (experiencias en otros canales)	No	No	No	No
Acceso de los productos de la agricultura familiar a financiamiento, insumos y tecnología a través del EP o CC	Si – Cond. favorables (instituciones de apoyo)	Si – Cond. favorables	NS	Parcialmente (gran parte de autofinanciamiento)	Si – NS cond.	Si – NS cond.	Si – NS cond.
Distancia económica entre productores y consumidores (número de intermediarios)	~2 (insumos, panificación, escuelas)	0 (fruta fresca) fr1 -X (jugos de fruta)	0	1 (faena)	0-X (según canal)	0	0-1
Distancia geográfica entre productores y consumidores	Local/ territorial (insumos)	Nacional	Local	Nacional	Local	Territorial	Local
Pueden negociar en cierta medida	Pueden negociar en cierta medida	Totalmente dependientes de los compradores	Totalmente dependientes de los compradores	Pueden negociar en cierta medida	Pueden negociar en cierta medida	Pueden negociar en gran medida	Pueden negociar en cierta medida
Asociatividad de los productores	Asociatividad es requisito	Asociatividad incentivada (pero pueden comprar de no socios)	Asociatividad es requisito	Asociatividad es requisito	Puede ser individual o colectiva	Asociatividad es requisito	Puede ser individual o colectiva
Clausulas de exclusividad entre productores y compradores	No	No	No	No	No	No	No
Nivel de decisión que tienen los productores sobre sus sistemas productivos	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Total	Parcial: tienen ciertas imposiciones
Estabilidad de la relación comercial entre los productores y los compradores (EP)/ consumidores (CC)	Contrato semestral (ahora interrumpidos)	Contrato de 1-2 años	Contrato anual (hipótesis)	Contrato > 1 año	Informal (NS regularidad)	Informal (alta fidelidad: 80% "ya está vendido antes de ir a la feria")	Informal (alta fidelidad)
Relación productor consumidor en los EP	Proximidad (niños/familiares)	No existe relación	Proximidad media (niños/familiares)	No existe relación			
Capacidad/flexibilidad del EP o CC de integrar diversidad de productos y variedades	Parcial: acepta más de un producto	Parcial: acepta más de un producto	Parcial: acepta más de un producto	Ninguna (producto específico y homogéneo)	Casi total: algunas restricciones	Total: acepta toda diversidad	Casi total: algunas restricciones
Posibilidad/libertad de elección de los compradores sobre los productos comprados	Media: varias opciones	Media: varias opciones	Media: varias opciones	Media: opciones de sustitución	NS	Alta: bastantes opciones	Media: varias opciones (se reduce oferta similar)
Tipo de agricultura practicado por los productores	Ecológica	Ecológica	Ecológica y en transición	Convencional	Ecológica	Hay diversidad de prácticas entre los productores	Natural (s/químicos, c/fertilizantes)
Costos energéticos vinculados a la comercialización (transporte, transformación, refrigeración, stock, etc.)	Bajos/medios	Medios/altos	Mínimos/bajos	Medios	Mínimos/bajos	Medios	Mínimos/bajos
Inocuidad de los productos	No garantizada pero admitida por confianza	Garantizada por un certificado oficial (proceso renovación)	Garantizada por un certificado oficial/ confianza	Garantizada por un certificado oficial	Garantizada por un certificado oficial/SPG	No garantizada pero admitida por confianza	Garantizada por un certificado oficial/ confianza

Cuadro 33 (conclusión)

	8	9	10	11	12	13	14
Reconocimiento de la identidad/calidad específica de los productos (orgánicos, agricultura familiar, etc.)	Garantizada por un sistema participativo de garantía	Garantizada por un sistema participativo de garantía	Garantizada por un certificado oficial/ confianza	Reconocida por confianza	Garantizada por un certificado oficial/SPG	Reconocida por confianza	Reconocida por confianza
Tipo de productores	Campesinos rurales y periurbanos	Campesinos colonizadores rurales	Trabajadores rurales sin tierra (MST)	NS	Rurales, periurbanos y urbanos	Campesinos rurales	Campesinos rurales, periurbanos y urbanos
Tipo de consumidores	Niños escolarizados.	Niños escolarizados.	Niños escolarizados.	Presos	Indefinido. Cada vez más consumidor consciente (alimentación sana)	Indefinido	Consumidores conscientes de una alimentación sana y de calidad
Tipo de productos	Panes fortificados	Banano, naranja y jugos de fruta	Panes y pasteles, leche y yogurt, hortalizas	Carne fresca de cerdo	Hortalizas, huevos, animales menores, flores, miel y productos transformados (mermeladas, conservas y escabeches)	Frutas y hortalizas, leche y derivados, huevos y miel, comidas preparadas, carnes y pescado, etc.	Hortalizas, aguacates y duraznos, huevos, carne de conejo, nopal, lácteos y derivados, granos, semillas, conservas, mermeladas y escabeches, postres, etc.

Fuente: Elaborado por los autores.

**Cuadro 34**  
**Características según criterios establecidos de las experiencias cuya gobernanza es predominantemente coordinada por redes**

	15	16	17	18	19	20
Generación de ingresos para los agricultores y agricultoras familiares	Mayormente de otras fuentes	Mayormente fuera del CC	Mayormente fuera del CC	NS	Mayormente del CC	30-50% del CC
Nivel de precios pagado a los productores en comparación a sus otras oportunidades de venta	Igual	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor
Nivel de precios pagado por los compradores/consumidores en comparación a las oportunidades de compra	Menor	Menor	Menor	Igual	Menor	Menor
Acceso de los productos de la agricultura familiar al mercado internacional a través del EP o CC	No	No	No	No	No	No
Acceso de los productos de la agricultura familiar a financiamiento, insumos y tecnología a través del EP o CC	No	Sí – NS cond.	Sí – NS cond.	Sí – NS cond.	No	Sí (poco)– NS cond.
Distancia económica entre productores y consumidores (número de intermediarios)	0-1	1	0	0	0	0
Distancia geográfica entre productores y consumidores	Local	Local	Local	Local	Local	Local
Pueden negociar en cierta medida	Determinan precios	Pueden negociar en gran medida	Pueden negociar en cierta medida	Pueden negociar en cierta medida	Algo	Pueden negociar en gran medida
Asociatividad de los productores	Necesariamente individual	Individual o colectiva	Asociatividad es requisito	Asociatividad es requisito	Asociatividad es requisito	Asociatividad incentivada
Clausulas de exclusividad entre productores y compradores	No	No	No	No	No	No
Nivel de decisión que tienen los productores sobre sus sistemas productivos	Total	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Parcial: tienen ciertas imposiciones	Total	Parcial: tienen ciertas imposiciones

Cuadro 34 (conclusión)

	15	16	17	18	19	20
Estabilidad de la relación comercial entre los productores y los compradores (EP)/ consumidores (CC)	Informal (alta fidelidad)	Informal (regular: algunos compran siempre pero muchos esporádicamente)	Informal (regular: algunos compran siempre pero muchos esporádicamente)	Informal (NS regularidad)	Informal (esporádica, por el número de consumidores, se diluye la proximidad)	Informal (muy alta fidelidad)
Relación productor consumidor en los EP						
Capacidad/flexibilidad del EP o CC de integrar diversidad de productos y variedades	Total	Casi total: Busca diversidad	Casi total: Restricciones respecto a ciertos productos	Casi total: Busca diversidad	Total	Media: solo productos frescos predeterminados
Posibilidad/libertad de elección de los compradores sobre los productos comprados	Media: varias opciones	Media: varias opciones	Media: varias opciones	Media: varias opciones	Total: abundancia de opciones	Baja: contenido predeterminado
Tipo de agricultura practicado por los productores	Artisanal / natural	Ecológica	Convencional	Ecológica	Diversidad de practicas	Ecológica
Costos energéticos vinculados a la comercialización (transporte, transformación, refrigeración, stock, etc.)	Mínimos	Mínimos/bajos	Mínimos	Mínimos/bajos	Bajos	Mínimos
Inocuidad de los productos	Admitida por confianza	Admitida por confianza	Garantizada por un certificado oficial (libreta sanitaria)	NS	Admitida por confianza	Admitida por confianza (SPG incipiente)
Reconocimiento de la identidad/calidad específica de los productos (orgánicos, agricultura familiar, etc.)	Reconocida por confianza	Reconocida por un SPG INFORMAL	Reconocida por confianza	Reconocida por un sistema participativo de garantía SPG	Reconocida por confianza	Admitida por confianza (SPG incipiente)
Tipo de productores	Campeñinas rurales	Campeñinos rurales y peri-urbanos, productores urbanos	Campeñinos peri-urbanos	Campeñinos rurales (sobre todo mujeres)	Campeñinos rurales	Campeñinos rurales (sobre todo mujeres)
Tipo de consumidores	Consumidor de proximidad (confianza, confianza y redes)	Consumidor consciente (medio ambiente, alimentación sana, apoyo agricultura familiar)	Consumidor consciente (alimentación de calidad y apoyo agricultura familiar)	Consumidores conscientes de una alimentación sana y de calidad	Indefinido (masivo)	Parte de consumidores conscientes (alimentación sana, apoyo agricultura familiar). Sobre todo mujeres
Tipo de productos	Queso fresco artesanal	> 200 productos según estacionalidad (hortalizas, panes y pasteles, harinas, conservas, comidas preparadas, aliños, cosméticos, etc.).	Principalmente hortalizas pero también huevos, aromáticas, miel y artesanías.	Hortalizas, tubérculos, frutas, carnes frescas, procesados, granos y artesanías.	24 líneas distintas de productos (frutas, hortalizas, hierbas, carnes, productos transformados, huevos y lácteos, etc.). Los Principales son hortalizas, papas y frutas.	20 a 25 productos frescos (hortalizas y frutas, tubérculos, granos). Algunos todo el año, otros según estacionalidad.

Fuente: Elaborado por los autores.

### Generación de ingresos para los agricultores y agricultoras familiares

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

En lo que se refiere a la parte de los ingresos que proviene del canal de comercialización considerado, se puede ver que, de forma general, en las experiencias coordinadas por el mercado, esta es más grande que en los demás. Esto se debe a que tanto los sistemas productivos como las vías de comercialización son menos diversificados (más especializados). Esto puede reflejar también los niveles de inversión necesarios para la incursión en uno u otro sistema (mientras mayor el nivel de inversión, mayor la especialización para rentabilizar las inversiones). En los CC, los productores tienen por lo general diversas salidas comerciales (ventas a intermediarios, ventas en ferias, en finca, a mercados o tiendas locales, etc.). Por otra parte, en muchos casos de venta directa, las cantidades que pueden ser canalizadas son pequeñas, aunque los precios sean mayores. Estos datos deben ser tomados con cautela ya que dentro de cada experiencia la diversidad de situaciones entre las familias puede ser considerable.

Es importante señalar que, si bien en algunos casos los ingresos generados por la venta de productos en estos canales de comercialización no son preponderantes sobre el total de los ingresos familiares, se trata de ingresos que van de forma más directa a las mujeres (sus únicos ingresos, incluso). Esto no solo les da más independencia económica, sino que también valoriza su papel económico en las familias (caso de las mujeres mapuches en Chile – experiencia 5, de las mujeres de Chimbarongo - experiencia 15 y de muchos de los casos de ferias de venta directa en los que las mujeres tienen un rol preponderante en la comercialización).

### Nivel de precios pagado a los productores en comparación a otras oportunidades de venta

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Este criterio es muy importante para la agricultura familiar. En muchas de las experiencias seleccionadas los precios pagados a los productores son mayores que los del mercado gracias a una relación más directa entre eslabones de la cadena, y/o al mejor reconocimiento de la calidad de los productos. Sin embargo, puede verse que en las iniciativas coordinadas por el principio de redes esta situación es casi una regla (negociación y circuitos más cortos). Es interesante notar que en los casos de compras públicas (experiencias 8 a 11) las situaciones son diversas y dependen principalmente del nivel de centralización: para las compras centralizadas (de mayor escala) los precios suelen seguir los del mercado y para las compras descentralizadas (menor escala y circuitos más cortos) el precio puede ser diferenciado (en el caso de FEPAMPA esto se debe a una fuerte incidencia de la organización ante las autoridades municipales, experiencia 8). En los casos 1 y 4 (avicultura por contrato en Santa Catarina y venta de cacao orgánico por APROCAFA a la Compañía Nacional de Chocolates) el carácter negativo se debe, respectivamente, a la producción a pérdida y la imposibilidad de vender en otros canales, y al no reconocimiento de la calidad orgánica de los productos (que es reconocida en otros canales de venta).

### Nivel de precios pagado por los compradores/consumidores en comparación a las oportunidades de compra

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20



centros de acopio y de la sede de la cooperativa reciben menos visitas y seguimiento por parte de los técnicos de la cooperativa<sup>180</sup>. Esto refleja dificultades logísticas y financieras de la cooperativa y no necesariamente una falta de voluntad o una verticalidad demasiado acentuada. En el caso de APROCAFA, hay un retorno positivo de los productores sobre toda la asistencia técnica recibida, pero se considera que las limitantes son otras y que más que seguir recibiendo capacitaciones en producción, se necesitan recursos para invertir en los cultivos.

### Distancia económica entre productores y consumidores (número de intermediarios)

Mercado							Jerarquía							Redes							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Red					Verde		Red	Amarillo		Red	Verde		Verde	Verde	Verde			Verde			

Sobre este criterio también hay claramente una relación entre el tipo de sistema de comercialización y la distancia económica entre productores y consumidores. En los EP, las cadenas son más largas y ramificadas (transformación y procesamiento de la materia prima, exportación a numerosos países, etc.) mientras que en los CC las cadenas son cortas y las relaciones entre los eslabones extremos son más directas. En los casos de compras públicas, se encuentran todas las modalidades posibles según el tipo de producto y las formas de compra y distribución (centralizada o descentralizada). Muchas veces, las organizaciones de productores que entregan productos procesados a los programas de alimentación escolar compran por lo menos parte de los insumos en el mercado o a otras organizaciones, alargando así la distancia económica entre los productores de la materia prima y el consumidor final. En el caso de la COPAVI, por ejemplo, esto ocurre con los productos de panadería<sup>181</sup> pero no con la leche que es uno de los productos más importantes de la cooperativa (en el caso de FEPAMPA parte de la harina proviene de otras organizaciones ecológicas del Altiplano y en el caso de BANABENI algunas frutas, como las manzanas, son compradas en el mercado). En el caso de CALUPROCERD, si bien toda la materia prima viene de la organización, la regulación sanitaria que obliga a utilizar un matadero autorizado incrementa el número de intermediarios.

### Distancia geográfica entre productores y consumidores

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Red			Amarillo		Verde	Red	Verde		Amarillo	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde					

Sobre este criterio también se puede ver que los EP abarcan una distancia geográfica más amplia que los CC, aunque puede haber EP a nivel local (como la venta directa a supermercados por las organizaciones de productores de APPAPA en Cajamarca). También aquí, en lo que se refiere a las compras públicas, hay una gran diversidad de situaciones.

<sup>180</sup> Comunicación personal de Agathe Lang, pasante de ACOPAGRO en 2010. Esto no quiere decir que todos los productores compartan la opinión, ni que no se hagan esfuerzos desde la cooperativa. Se presenta el dato para ilustrar las dificultades que pueden hacer que los servicios de extensión no lleguen como se necesitaría a los productores.

<sup>181</sup> Hipótesis ya que no se tiene conocimiento de la existencia de un Molino ni de cultivos significativos de cereales en la cooperativa (y solo se menciona a las cadenas de la “caña y derivados” y “leche y derivados” como cadenas integradas completamente dentro de la cooperativa).

### Nivel de decisión que tienen los productores sobre los precios y sobre la comercialización de sus productos

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Red		Verde		Red			Verde		Red		Verde			Verde		Verde		Amarillo	Verde

Este aspecto es esencial y se puede ver también que, lógicamente, en las experiencias gobernadas por el mercado, los productores no tienen poder de negociación (o muy poco) sobre los precios de sus productos. En el caso de ASOBAN (venta de banano orgánico a Dole en país de destino), según SNV<sup>182</sup>, los contratos se hacen de forma transparente y horizontal por lo que sí hay una posibilidad de negociación por parte de los productores organizados (aunque habría que verificar esta información con los propios productores). En la mayor parte de los CC, se puede negociar en cierta medida los precios: por un lado, hay una influencia del precio de mercado y, por otro lado, la unificación de precios en las ferias es un mecanismo utilizado para generar transparencia y confianza (esto limita la posibilidad individual de cada productor de negociar precios con los compradores). Cuando hay mayor cercanía entre productores y consumidores (mayor compromiso y reciprocidad de estos últimos), como en los sistemas de canastas, los productores tienen más potestad sobre sus precios. De igual manera, esto ocurre en los sistemas de comercialización más informales y de proximidad, como la venta en finca (experiencia 15), en los que los productores pueden en gran medida decidir el precio de sus productos.

### Asociatividad de los productores

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Red	Amarillo	Verde		Amarillo	Verde		Verde			Amarillo	Verde	Amarillo	Red	Amarillo	Verde				

La asociatividad y organización de los productores para acceder al mercado está, de forma general, muy presente en las experiencias revisadas. Se puede notar, sin embargo, que en las ferias coordinadas por jerarquía o por delegación (experiencias 12, 14 y 16) es más frecuente que la venta pueda ser individual o colectiva ya que otros actores asumen la coordinación del sistema de comercialización. En el caso de la Cooperativa 4 Pinos (experiencia 2), si bien se trata de una organización consolidada, la materia prima proviene en su mayoría de pequeños productores integrados por contrato con la cooperativa de forma individual o colectiva<sup>183</sup>. En el caso de Ankün, las socias también acopian de otras familias que no son parte de la cooperativa y más aún, las ventas se hacen de forma individual (cada productora tiene sus clientes) bajo el paraguas de la marca colectiva Ankün. En el caso de las mujeres de Chimbarongo (experiencia 15), la venta de quesos es una estrategia individual de aprovechamiento de recursos con un bajo costo de oportunidad. Y, en el caso de la avicultura integrada en Santa Catarina (experiencia 1), las relaciones uno a uno son tales que ni las organizaciones de productores saben cuántos productores integrados hay en la zona. Brasil Foods no reconoce y no dialoga con las organizaciones de productores (las relaciones uno a uno son por lo tanto, claramente, un pilar de la estrategia de negocio de la empresa).

<sup>182</sup> José Luis Segovia, coordinador de SNV en Perú.

<sup>183</sup> Sobre este punto no se tiene información para detallar las condiciones de esta integración.

### Cláusulas de exclusividad entre productores y compradores

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Por lo general, se ha visto que no hay cláusulas de exclusividad (sino compromisos de compra y venta, si hubieran contratos o acuerdos informales), excepto en el caso de la avicultura por contrato (experiencia 1) ya que todos los insumos son “provistos” (más bien vendidos) por la empresa y la propiedad de las aves no se transfiere al productor (BRF es dueña de las aves y por tanto no se pueden vender a nadie).

### Nivel de decisión que tienen los productores sobre sus sistemas productivos

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

En los casos de integración (experiencias 1 y 2, esta última tomando en cuenta a los 4.500 productores que no son socios de Cuatro Pinos y que trabajan por contrato con la cooperativa) se puede considerar que el nivel de libertad sobre las decisiones productivas que tienen los agricultores es bajo (si no nulo). En la mayor parte de los otros casos las restricciones son parciales (ya sea por la producción orgánica o ecológica, o por los criterios de calidad exigidos por los compradores, los SPG o las organizaciones de productores). No se considera que esto sea negativo. Las situaciones en las que los productores tienen más libertad corresponden a aquellas en que la producción es convencional o hay diversidad de prácticas (experiencias 12 a 19), o el negocio se da en una informalidad “total” (experiencia 15, no hay controles por parte del Estado, de otros productores, de una organización, etc.).

### Estabilidad de la relación comercial entre productores y compradores

	Mercado							Jerarquía							Redes					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Productor/Comprador																				
Productor/Consumidor																				

Cuando el comprador es el consumidor (experiencias 12 a 20), en general se establecen relaciones de confianza, fidelidad y hasta amistad. En las ferias más pequeñas, la venta entre vecinos, o cuando hay mayores compromisos de los consumidores, hay mayor fidelidad y regularidad de compra. En el caso de la Rede Raíces da Mata (experiencia 16), el sistema de pedidos por internet genera una cierta distancia entre productores y consumidores (aunque se hagan esfuerzos por otra parte para generar vínculos en el marco de nuevas relaciones de consumo), por lo que hay un núcleo de consumidores con alta fidelidad y otro gran número que participa esporádicamente. En el caso del mercado de Huancaro, la dimensión del mercado es tal (1.500 productores y 25.000) que se puede asumir que las relaciones son menos estrechas.

Cuando el comprador y el consumidor no son los mismos actores (experiencia 1 a 10), las relaciones entre productores y compradores más estables se dan (en principio) cuando hay acuerdos formales. En el caso de Ankün, no hay compromisos formales con los clientes (aunque hay una estabilidad en la práctica que empieza a desarrollarse y un caso de contrato formal entre una productora y un cliente). Tampoco hay contratos firmados entre las asociaciones de APPAPA y

CENCOSUD aunque la relación ya tenga 3 años de funcionamiento ininterrumpido. Respecto a la relación con los consumidores, estas son frecuentemente inexistentes (ni el productor sabe quien consume sus productos, ni el consumidor sabe de dónde provienen sus alimentos). En algunos casos se dan de forma indirecta a través de la visibilización del origen de los alimentos, especialmente en los dispositivos de comercio justo (experiencia 7), las marcas familiares (como en el caso de Ankün, que es la marca paraguas pero cada familia nombra su merkén) o los programas de educación que acompañan las meriendas escolares (valorización de la agricultura familiar, experiencia 10). En el caso de FEPAMPA, por ser Patacamaya un municipio pequeño (y la organización grande), hay frecuentemente vínculos directos de familia entre productores y consumidores (niños escolarizados).

### Capacidad/flexibilidad del EP o CC de integrar diversidad de productos y variedades

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Red				Yellow	Red		Yellow			Red	Green	Green	Green	Green	Green			Green	Yellow

En los EP y algunos programas de compras públicas, los productos solicitados por los compradores son específicos (y homogéneos) y esto requiere un gran esfuerzo de adaptación por parte de los productores. En otros casos hay un pequeño margen de flexibilidad y posibilidades de substituir un producto por otro similar o con iguales propiedades nutricionales (típicamente en los programas de desayuno escolar). En el caso del merkén de Ankün, si bien los procesos de producción del merkén original imponen un estándar de calidad, hay un grado de flexibilidad en el que cada familia puede hacer recetas distintas (por lo que el producto no es homogéneo). Ya en los CC, la diversidad de productos que pueden comercializarse es mucho mayor aunque a veces hay restricciones respecto a productos transformados o productos animales frescos (leche fresca, carnes, pescados, etc.). En el caso de la Canasta Utopía, se considera que la restricción es mayor ya que el contenido de las canastas está predefinido.

### Posibilidad de elección de los compradores sobre los productos comprados

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Red	Orange	Yellow	Red	Yellow		Red	Yellow					Red	Yellow	Yellow			Red	Green	

Este criterio se refiere, de forma muy preliminar, a la competencia que los productos comercializados tienen en su entorno. Esta existe siempre. Donde se ve de forma más limitada es en el caso de la canasta Utopía, ya que no se pueden reemplazar los productos de la canasta por otros (o comprar solo una parte). En el caso de la avicultura integrada (experiencia 1) la competencia es feroz entre productores, aunque de forma indirecta a través de BRF, ya que los precios pagados por las aves se calculan según un índice de desempeño. En el caso de APROCAFA y ACOPAGRO la competencia se da porque el cacao se un *commodity* cotizado en bolsa cuyo mercado internacional es competitivo. En el caso de los Mercados Campesinos de Bogotá, la competencia existe dentro de los mercados porque no hay unificación de los precios por producto como en Huancaro (por ejemplo). Y, en Huancaro, a pesar de que los precios son unificados por producto (y difundidos a los consumidores), la competencia se da por la abundancia de la oferta (más sobre la calidad que el precio).

### Tipo de agricultura practicado por los productores

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

En las experiencias estudiadas, hay producción orgánica y agroecológica tanto en los CC como en los EP. La diferencia fundamental entre ambos es que en los EP se trata por lo general de un producto, mientras que en los CC se trata de los sistemas de producción como un todo.

### Costos energéticos vinculados a la comercialización

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Los costos energéticos están ligados a la distancia geográfica entre eslabones de la cadena y al nivel de procesamiento de los productos. En los CC, dado que hay más proximidad geográfica y se venden productos más frescos, los costos energéticos son menores.

### Inocuidad de los productos

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

En todos los sistemas de comercialización hay alguna forma de reconocimiento de la inocuidad de los alimentos, ya sea formal o informal (si no hubiera confianza, no habría transacción). Sin embargo, se puede ver que los mecanismos formales de control de la inocuidad están más presentes en los EP, mientras que los controles internos (SPG) y la confianza son preponderantes en los CC.

### Reconocimiento de la identidad/calidad específica de los productos (orgánicos, agricultura familiar, etc.)

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Sobre este criterio se puede notar una fuerte dicotomía entre las experiencias cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el mercado: el reconocimiento es ya sea formal (certificación orgánica, de comercio justo, etc.) o inexistente (los productos se mezclan con otros de origen distinto). En las compras públicas, las ferias de venta directa y las canastas de productos, el reconocimiento se hace mayormente por sistemas internos de control (SPG) o por la confianza que se genera por la proximidad entre productores y consumidores.

### Tipo de productores

En su gran mayoría, los productores y productoras que participan en las iniciativas estudiadas son campesinos y campesinas rurales y peri-urbanos. Las mujeres participan de forma significativa en las experiencias de venta directa al consumidor ya que dentro de las divisiones del trabajo en la familia, la comercialización tiende a ser una labor realizada por las mujeres.

### Tipo de consumidores

No se tiene suficiente información sobre los consumidores para hacer una caracterización diferenciada.

### Tipo de productos

Mercado							Jerarquía							Redes					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Sobre la contribución de los productos a la canasta básica y la seguridad alimentaria de las familias, se puede ver, claramente, que en el caso de las compras públicas, ferias y canastas, los productos intercambiados son alimentos que contribuyen al consumo de las familias, al igual que las bananas, el merkén (muy importante en la mesa mapuche) y las papas en los EP. En el caso de la avicultura integrada se considera que no aporta a la seguridad alimentaria de las familias ya que las aves no les pertenecen a los productores y por tanto, en principio, no pueden destinarlas a su propia alimentación. De igual manera, se puede considerar que la presencia e importancia del cacao en la alimentación de las familias es poca ya que se trata de un cultivo introducido en la zona que no formaba parte de la composición de los huertos familiares.

## VII. Consideraciones finales

Es importante mencionar que la información presentada en este estudio es parcial ya que no se ha visitado a los actores. Para entender mejor el funcionamiento de estos sistemas de comercialización y validar los datos, se recomienda entablar un diálogo con los productores involucrados.

La revisión de los casos concretos seleccionados (capítulo VI) permite reafirmar algunas consideraciones presentadas en el estado del arte de este estudio (capítulos II a V):

- El *acceso a recursos productivos* (tierra, agua y capital) sigue siendo una de las mayores limitantes al desarrollo pleno de la agricultura familiar. Esto puede verse claramente en los casos de APROCAFA (falta de recursos para drenar y fertilizar las plantaciones), de Ankün (problemas de acceso a agua potable y medios de transporte, entre otros), de los productores de la Red Agroecológica Loja (falta de acceso a tierra, agua para riego y semillas) y de los productores de la feria Manos de la Tierra (falta de tierra propia limita las posibilidades de conversión agroecológica u orgánica porque el pago del alquiler limita la toma de riesgos) por ejemplo, pero es una realidad transversal a la gran mayoría de los pequeños productores del continente, en mayor o menor medida.
- La agricultura por contrato “uno a uno” en contextos de vacíos reglamentarios y relaciones de poder desequilibradas, *no es una oportunidad, es una amenaza* para la agricultura familiar. El caso de los avicultores de Santa Catarina no podía ser más ilustrativo de estos riesgos.
- Las alianzas productivas pueden, como en el caso de APROCAFA, permitir a organizaciones todavía en proceso de consolidación acceder a mercados de forma segura (compromisos de compra en porcentaje de la producción y no en volumen determinado). En el caso particular de esta organización esto les ha permitido adquirir capacidades productivas y organizativas para acceder a otros mercados.
- La *consolidación de las organizaciones es clave* tanto en los EP como en los CC:
  - En el caso de los EP, no solo se mejoran las posibilidades de negociación con los compradores, como en el caso de APPAPA, sino que la organización puede permitir que los agricultores familiares avancen en la cadena productiva (controlen más eslabones) y así internalicen una mayor parte del valor pagado por los consumidores finales. Los miembros de ACOPAGRO, Cuatro Pinos y ASOBAN han logrado pasar

de la venta a intermediarios a la exportación directa. Ahora bien, el gran riesgo de las experiencias como las de ACOPAGRO y ASOBAN es su dependencia de los precios internacionales y su alto grado de especialización. Es menos el caso de Cuatro Pino que tiene una gama de productos más amplia. También, es importante ver las relaciones que se establecen entre estas organizaciones y los demás actores sociales (productores y otras organizaciones de productores) en el territorio, ya que por lo general la especialización no se limita al grupo considerado sino a todo un territorio (competencia, desestructuración, sub-contratación o intermediación, o por lo contrario, redes y cooperación).

- Entre los CC, el caso de Huancaro es emblemático como ejemplo de una organización que se ha ido consolidando y posicionando no solo en el espacio comercial sino político (incidencia en la Ley 29676). A menor escala, la red Agroecológica Loja (RAL) y la Fundación Utopía son ejemplos claros del potencial de las articulaciones entre productores y consumidores (beneficios para ambos en términos de una alimentación sana a precios accesibles, desarrollo de sistemas participativos de garantía, réplica de experiencias y articulación con redes nacionales, etc.).
- Las organizaciones que logran ir más allá de la comercialización y que tienen un enfoque de *economía social y solidaria* (salud, educación, etc.) logran consolidar más sus bases de aprovisionamiento y generan redes más sostenibles (como lo muestran los casos de Cuatro Pinos, COPAVI y ASOBAN).
- En general, en los casos de compras públicas estudiados hay distintos elementos que se destacan como desafíos esenciales: la inadaptación de la normativa sanitaria a las condiciones de la agricultura familiar (CALUPROCERD), la dependencia del éxito de los acuerdos de las voluntades políticas “de turno” (FEPAMPA), la falta de constancia en la normativa que hace inestable las relaciones comerciales (BANABENI), la desvinculación de las demandas en relación a la oferta local (COPAVI) y los atrasos en los pagos (CALUPROCERD, BANABENI, COPAVI). Dicho esto, las *compras públicas y los mercados institucionales presentan oportunidades muy interesantes* para la agricultura familiar porque son un mercado seguro que permite planificar la producción y que puede estratégicamente vincular la oferta de productos sanos y de calidad con una demanda cautiva y considerable, además de poder explícitamente apoyar sectores marginalizados o deprimidos (como la producción porcina en Uruguay). El potencial de las compras públicas para mejorar las condiciones de vida de los productores familiares es todavía muy subutilizado y debe institucionalizarse (en el caso de CALUPROCERD, por ejemplo, ya hay un convenio de 2 años renovable automáticamente).
- En los casos de *ferias/canastas de venta directa promovidas por el Estado* o por instituciones de apoyo (como las ferias de PROHUERTA, los Mercados Campesinos de Bogotá, los Martes de agricultura familiar de la SEFOA en Tlaxcala, la Feria Manos de la Tierra o la Rede Raíces da Mata), se ha visto que, si bien hay *buenas oportunidades para los productores en términos de mejores precios, apertura de nuevos mercados y contactos, etc.*, uno de los desafíos más grandes es la *dependencia hacia las instituciones que coordinan* estos espacios. En los casos de Bogotá y PROHUERTA, las experiencias tienen ya bastante trayectoria y están enmarcadas en políticas públicas. Esto es ciertamente un gran logro. Sin embargo, es importante tocar el tema de la sostenibilidad. Estos espacios de venta dependen completamente de los recursos estatales para su funcionamiento (y si estos se cortan, la experiencia se cae). En el caso de PROHUERTA, el pilar del programa son los promotores voluntarios que están distribuidos en el territorio y son miembros activos de sus comunidades. Esto contribuye a la sostenibilidad porque parte de la gestión pasa a manos de actores comprometidos de la sociedad civil. En el caso de los Martes de agricultura familiar, se está haciendo el traspaso de la gestión al movimiento Slow Food. En la Rede Raíces da Mata, como primer paso, los productores

están empezando a gestionar ferias de venta directa y desde la gestión de las Ferias Manos de la Tierra, se está haciendo un esfuerzo de transferencia de responsabilidades hacia los productores. Estos ejemplos muestran la importancia de pensar, desde el diseño de la gobernanza de los sistemas de comercialización, en el empoderamiento de los productores, los consumidores y la sociedad civil para garantizar la autogestión y la autonomía financiera de las experiencias.

- La *sostenibilidad* no solo depende de los recursos financieros sino del acceso al *espacio*. Este tema está presente en todas las ferias de venta directa pues ninguna tiene un espacio propio de comercialización y esto las coloca constantemente en riesgo (ferias Randy Namá, mercado de Huancaro, Mercados Campesinos de Bogotá –el acceso a los espacios depende de sub-alcaldes, etc.). En el caso de Tlaxcala, el tamaño de los edificios de la SEFOA también ha limitado el número de productores que pueden participar cada semana. La disposición de espacios e infraestructura es por tanto un tema central y puede ser un punto clave de desarrollo de políticas públicas que favorezcan el desarrollo de este tipo de mercados, que benefician tanto a productores como a consumidores.
- *En términos ambientales y de seguridad y soberanía alimentaria*, los CC aceptan una mayor diversidad de productos, tienen menores costos energéticos y tienden más a orientarse hacia los productos orgánicos o agroecológicos. Sobre la garantía de la calidad ambiental y el carácter orgánico o agroecológico, la alternativa de los *sistemas participativos de garantía –SPG–* surge como una opción muy interesante (dados los altos costos de las certificaciones externas) como lo muestran los casos de FEPAMPA, UNABENI, Rede Raízes da Mata, la Red Agroecológica Loja y la Canasta Comunitaria Utopía. El reconocimiento, fomento y apoyo al establecimiento de estos mecanismos participativos de control debe también considerarse en el marco de las políticas públicas de apoyo al desarrollo de los CC.
- Las *garantías de inocuidad sanitaria* siguen siendo un *cuello de botella importante en todos los casos* estudiados (incluso en algunos EP como el de Ankün). Urge la consideración de una normativa sanitaria adaptada a la realidad de los productores familiares.



## Bibliografía

- AICB, 2008, Note d'information sur la filière coton du Burkina, Secretariat Général de l'Association Interprofessionnelle du Coton du Burkina AICB. Disponible en: [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Sofitex\\_Note\\_filiere\\_coton\\_Burkina.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Sofitex_Note_filiere_coton_Burkina.pdf).
- Adam K.L., 2006, Community Supported Agriculture, ATTRA- National Sustainable Agriculture Information Service. Disponible en: <https://attra.ncat.org/attra-pub/summaries/summary.php?pub=262>.
- AgriCultures Network, 2013a, Nuevos Mercados, nuevos valores, LEISA revista de agroecología, Vol 29 #2, junio de 2013. Disponible en: <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/mercados>.
- AgriCultures Network, 2013b, New markets, new values, Farming Matters, Small-scale agriculture for a Sustainable society, 06/2013 - 29.2. Disponible en: <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/global/markets>.
- AgriCultures Network, 2014, Reclaiming Nutrition, Linking family nutrition in city and country, Farming Matters, 12/2014 - 30.4. Disponible en: <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/global/reclaiming-nutrition>.
- Aigbedion A. et al., 2012, Osun State Home Grown School Feeding Program: Improving Sustainability through Increased Local Farmer Participation, HGSP Working Paper Series #12, HGSP/ PCD. Disponible en: <http://hgsf-global.org/en/rpublications>.
- AL INVEST IV, 2015, Cooperativa Integral Agrícola Mujeres 4 Pinos, Case Study, AL INVEST IV. Disponible en: [http://eucelac-bizsummit2015.eu/sites/default/files/case%20study\\_4pinos\\_V2.pdf](http://eucelac-bizsummit2015.eu/sites/default/files/case%20study_4pinos_V2.pdf).
- Altieri M., y Toledo M., 2010, La revolución agroecológica en Latinoamérica, Rescatar la naturaleza, asegurar la soberanía alimentaria y empoderar al campesino, El Otro Derecho (Nº 42 Diciembre 2010), Bogotá, Colombia. Disponible en: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ilsa/20130711\\_054327/5.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ilsa/20130711_054327/5.pdf).
- Andrews C. et al., 2011, Social Safety Nets in Fragile States, A community-based School Feeding Program in Togo, Social Protection & Labor, SP Discussion paper nº1117, The World Bank. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Safety-Nets-DP/1117.pdf>.
- ASCOM/MDS, 2012, Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar PAA, Renda para quem produz e comida na mesa para quem precisa!, (Cartilla) Plano Brasil Sem Miséria, Conab, MDS, MDA, Governo federal do Brasil, Noviembre de 2012. Disponible en: [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_64/CARTILHA\\_PAA\\_FINAL.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/CARTILHA_PAA_FINAL.pdf).

- Aubron C. et al. (editores), 2013, Producción campesina lechera en los países andinos: dinámicas de articulación a los mercados, SIPAE-AVSF, Quito, Ecuador. Disponible en: [http://www.avsf.org/public/posts/1667/libro\\_produccion\\_campesina\\_lechera\\_paises\\_andinos\\_avsf\\_sipae\\_2014.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1667/libro_produccion_campesina_lechera_paises_andinos_avsf_sipae_2014.pdf).
- AVSF, 2014a, ¿La agricultura por contrato puede contribuir al fortalecimiento de las agriculturas campesinas y a la soberanía alimentaria de las poblaciones del Sur?, Coordination Sud, Las Notas de la C2A: Agricultura y alimentación en cuestión, Número 16 -Marzo 2014.
- AVSF, 2014b, Memoria Jornadas de Agroecología y Soberanía Alimentaria, partes I y II, AVSF, La Paz, Bolivia. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/246164437/JORNADAS-AGROECOLOGIA-Y-SOBERANIA-ALIMENTARIA#scribd>.
- AVSF, 2010, Estudio de impacto de comercio justo del banano en el valle del Chira – Piura – Perú, AVSF/FAIRTRADE Mas Havelaar. Disponible en: <http://www.avsf.org/public/posts/671/impacto-del-comercio-justo-en-el-sector-bananero-de-chira-piura-peru.pdf>.
- AVSF, s.f., Las ferias solidarias: una alternativa para los pequeños productores locales y para un consumo sano y solidario en nuestros territorios, Proyecto Mercados Campesinos, Quito, Ecuador. Disponible en: <http://www.avsf.org/public/posts/705/las-ferias-solidarias-una-alternativa-para-los-pequenos-productores-locales-y-para-un-consumo-sano-y-solidario-en-nuestros-territorios.pdf>.
- Azevedo C., 2012, Circuitos de proximidad en la economía alimentaria, Taller-formación, AVSF - Universidad Federal de Santa Catarina, La Paz, 8 y 9 de noviembre 2012.
- Bachev H., 2010, Study on Agrarian Contracts in Bulgaria, Munich Personal RePEc Archive MPRA Paper No. 22946, Munich, Alemania. Disponible en: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/22946/>.
- Bartra Verges A. et al., 2012, Memoria del Primer Foro Andino Amazónico de Desarrollo Rural, La Paz, 9-11 de mayo de 2012. La Paz: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, CIPCA, 2012. Disponible en: [http://www.bivica.org/upload/foro\\_amazonico.pdf](http://www.bivica.org/upload/foro_amazonico.pdf).
- Bartra Verges A., 2008, Campesindios: aproximaciones a los campesinos de un continente colonizado, Boletín de Antropología Americana n° 44 (enero - diciembre 2008), pp. 5-24.
- Baudoin A. y Albarracín J. (editores), 2014, Las empresas públicas de alimentos en Bolivia: avances, retrocesos y desafíos, AVSF Proyecto Mercados Campesinos y Fundación Xavier Albó, La Paz. Disponible en: [http://www.avsf.org/public/posts/1705/las\\_empresas\\_publicas\\_de\\_alimentos\\_bolivia\\_avsf\\_2014.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1705/las_empresas_publicas_de_alimentos_bolivia_avsf_2014.pdf).
- Baudoin A. y Chambon, 2011, Diagnostic des systèmes agraires d'une région céréalière de la Province de Palencia à l'aube des réformes de la PAC, tesis de maestría en desarrollo rural, AgroParisTech, París, Francia. No publicado. Puede solicitarse en: [http://infodoc.agroparistech.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=159736](http://infodoc.agroparistech.fr/index.php?lvl=notice_display&id=159736).
- Beláustegui V., 2011, Las compras públicas sustentables en América Latina. Estado de avance y elementos clave para su desarrollo, Red Interamericana de Compras Gubernamentales, Programa ICT4GP/ Documento de trabajo n°3, IDRC, Universidad Nacional de San Martín, Argentina. Disponible en: <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/compras2.pdf>.
- Birara A., 2011, Ethiopia: The great land giveaway - Yemeret neteka ena kirit, Gaithersburg, Maryland.
- Blanco M. y Riveros H., 2005, Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar los productos de las agroindustrias rurales. El caso de la ruta del queso Turrialba (Costa Rica) en Perspectivas Rurales N°17-18, 2005 (año 9, n°1-2), Universidad Nacional de Costa Rica, San José, Costa Rica. Disponible en: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/4125>.
- Bonfield P., 2014, A Plan for Public Procurement, Enabling a healthy future for our people, farmers and food producers, department of Environment, Food and Rural Affairs, Londres, Gran Bretaña. Disponible en: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/332756/food-plan-july-2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/332756/food-plan-july-2014.pdf).
- Bonamigo I.S., Renk A. y Dorigon C., 2014, Bem-estar animal e bem-estar dos agricultores frente aos mercados agroalimentares mundializados, VII Encontro Nacional de Estudos do Consumo, III Encontro Luso-Brasileiro de Estudos do Consumo, I Encontro Latino-Americano de Estudos do Consumo, Mercados Contestados – As novas fronteiras da moral, da ética, da religião e da lei, 24-26 de Septiembre de 2014, Pontifícia Universidad Católica de Rio de Janeiro. Disponible en: [http://www.estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2014GT08Bonamigo\\_Renk\\_Dorigon-Bem-estar\\_animal\\_e\\_bem-estar\\_dos\\_agricultores\\_frente\\_aos\\_mercados\\_agroalimentares\\_mundializados.pdf](http://www.estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2014GT08Bonamigo_Renk_Dorigon-Bem-estar_animal_e_bem-estar_dos_agricultores_frente_aos_mercados_agroalimentares_mundializados.pdf).

- Boscher C., Sexton D. y Valleur R., 2012, *Agriculture sous contrats et commerce équitable: Identification des freins et leviers pour encourager l'émergence et la consolidation d'organisations de producteurs*, Informe final, Agrónomos y veterinarios Sin Fronteras AVSF para la Plataforma Para el Comercio Justo. Disponible en: <http://www.commerceequitable.org/images/pdf/pfce/rapport-misenpage-etudeagriculturecontractuelleetce-pfce.pdf>.
- Boucher F., 2013, *La leche: Un excelente recurso de promoción de las familias rurales y activación territorial, análisis de cuatro casos de América Latina*, en *Producción campesina lechera en los países andinos: dinámicas de articulación a los mercados* (AUBRON C. et al, editores), SIPAE-AVSF, Quito, Ecuador. Disponible en: [http://www.avsf.org/public/posts/1667/libro\\_produccion\\_campesina\\_lechera\\_paises\\_andinos\\_avsf\\_sipae\\_2014.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1667/libro_produccion_campesina_lechera_paises_andinos_avsf_sipae_2014.pdf).
- Boucher F., Reyes González J.A., 2011, *Guía Metodológica para la activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)*, IICA/CIRAD/REDSIAL México-Europa, México: IICA. Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/B2107e.pdf>.
- Bouchitté A. Y Dardel S., 2012, *Marchés agricoles et petits producteurs, instruments d'accès et gestion des risques*, Nota de información, EuropeAid, Comisión Europea. Disponible en: [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-agricultural-markets-small-scale-producers-201205\\_fr\\_5.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-agricultural-markets-small-scale-producers-201205_fr_5.pdf).
- Boulard L., 2011, *Analyse-diagnostic agraire en Aoussa, región Afar, Est de l'Éthiopie*, tesis de Master, AgroParisTech, Desarrollo agrícola y agricultura comparada (no publicado).
- Brown Ch. y Miller S., 2008, *The Impacts of Local Markets: A review of Research on Farmers Markets and Community Supported Agriculture (CSA)*, *American Journal of Agricultural Economics*, n°5, 2008.
- Brunori G. y Di Iacovo F., 2014, *Alternative food Networks as drivers of a food transition: The role of cities*, en VILJOEN A. y BOHN K. (editores), 2014, *Second nature Urban Agriculture: Designing Productive Cities*, Primera edición por Routledge.
- Campbell P., 2007, *Testimony of Scott Hamilton before the Committee on Agriculture, Nutrition, and Nutrition for hearing on "Economic Challenges and Opportunities Facing American Agricultural Producers Today"*, 18 de abril 2007, Alabama, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.rafiusa.org%2Fdocs%2Fhamiltontestimony.pdf&ei=zNTXVMHpB4KpgwT1s4KwAQ&usq=AFQjCNGWlsPeXbMFRdmzmbEqLflBw2Dy-g&sig2=e-Jk9ookK6XJu5ZhPJ6ccw&bvm=bv.85464276,d.eXY>.
- Castro Aniyar D., 2012, *El Sistema Socialista de soberanía alimentaria en Venezuela como ejemplo de nuevos tipos de políticas públicas participativas (febrero 1999-febrero 2012)*, Memoria para optar al grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/17804/1/T34111.pdf>.
- CEPAL, 2008, *Volatilidad de los precios de productos energéticos y alimentarios: impacto macroeconómico y medidas de política en América Latina y el Caribe*. Documento n°6, Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.cepal.org/noticias/paginas/7/33937/2008-621\\_volatilidad.pdf](http://www.cepal.org/noticias/paginas/7/33937/2008-621_volatilidad.pdf).
- CEPAL, 2013, *Agricultura familiar y circuitos cortos. Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición*, Memoria del seminario sobre circuitos cortos realizado el 2 y 3 de septiembre de 2013, Serie Seminarios y Conferencias, CEPAL, Organización Panamericana de la Salud, OMS, FAO, República de Francia. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36832/S2014307\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36832/S2014307_es.pdf?sequence=1).
- CEPAL/FAO/IICA, 2014, *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*, Resumen Ejecutivo, CEPAL, FAO, IICA, Santiago, Chile. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/b3165e/b3165e.pdf>.
- CICDA-RURALTER, 2004, *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*, CICDA-RURALTER, SNV, INTERCOOPERACIÓN, Lima, Perú. Disponible en: <http://www.avsf.org/public/posts/554/gui-a-metodologica-para-el-analisis-de-cadenas-productivas.pdf>.

- Cochet H. y Merlet M., 2011, Land grabbing and share of the value added in agricultura processes. A new look at the distribution of land revenues, Artículo presentado en International Conference on Global Land Grabbing, 6-8 Abril de 2011, Brighton, Gran Bretaña, Land Deal Politics Initiative LDPI. Disponible en: <http://www.future-agricultures.org/papers-and-presentations/conference-papers-2/1174-land-grabbing-and-share-of-the-value-added-in-agricultural-processes-a-new-look-at-the-distribution/file>.
- Colman D., 2009, Las Ferias Francas, Una forma de comercialización de la agricultura familiar, IPAF NEA Junio 2009, Ediciones INTA. Disponible en: <http://www.argeninta.org.ar/pdf/Las%20Ferias%20Francas.%20Una%20forma%20de%20comercializaci%C3%B3n%20de%20la%20Agricultura%20Familiar.pdf>.
- Comisión Europea, 2013, Facts and figures on organic agriculture in the European Union, Comisión Europea, Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: [http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf).
- Comisión Europea, 2014, Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al comité de las regiones: Hacer frente a las prácticas comerciales desleales en la cadena de suministro alimentario entre empresas, Estrasburgo, Francia, 15 de julio de 2014 COM(2014) 472 final, versión en español. Disponible en: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/retail/docs/140715-communication\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/retail/docs/140715-communication_es.pdf).
- Comité Nacional de Impulso - Colombia, 2014, La Agricultura Familiar en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, CNI. Disponible en: [http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/Agricultura\\_Familiar/Publicaciones/01\\_PROPUESTA\\_AF\\_EN\\_PND.pdf](http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/Agricultura_Familiar/Publicaciones/01_PROPUESTA_AF_EN_PND.pdf).
- Compés López R. y García Álvarez-Coque J.M., 2009, La reforma de la PAC y la agricultura española: alternativas y oportunidades para España, Documento de trabajo 40/2009, Fundación Alternativas. Disponible en: [www.falternativas.org/en/content/download/14140/424025/version/4/file/Opex\\_40\\_web.pdf](http://www.falternativas.org/en/content/download/14140/424025/version/4/file/Opex_40_web.pdf).
- Cheng G. y Lacroix P. (editores), 2014, Ferias y mercados de productores: Hacia nuevas relaciones campo-ciudad, CEPES -AVSF, Lima, Perú. Disponible en: [http://www.avsf.org/public/posts/1663/libro\\_regional\\_andino\\_ferias\\_mercados\\_productores\\_avsf\\_cepes\\_2014.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1663/libro_regional_andino_ferias_mercados_productores_avsf_cepes_2014.pdf).
- Chiariello C.L. y EID F., 2013, A politecnia na Dinâmica de Gestão e execução do trabalho asociado e cooperativas Populares do MST, ORG & DEMO, Marília, v. 14, n. 1, p. 49-70, Jan./Jun., 2013. Disponible en: <http://www.bjis.unesp.br/ojs-2.4.5/index.php/orgdemo/article/view/3266/2540>.
- Chiriboga M., 1997, Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización, Perspectivas rurales N°1 1997: Apertura y pequeña producción agrícola, Universidad Nacional de Costa Rica. Disponible en: <http://revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/3385>.
- CNA, 2015, Ações e Conquistas da Agropecuária Brasileira, Contribuição Sindical Rural 2015, CNA. Disponible en: [http://www.canaloprodutor.com.br/sites/default/files/contribuicao%20sindical%202015\\_web.pdf](http://www.canaloprodutor.com.br/sites/default/files/contribuicao%20sindical%202015_web.pdf).
- Da Silva C.A., Rankin M., 2013, Contract Farming for inclusive market Access, FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/uploads/media/cf.pdf>.
- De Jesus E., 2012, A integração avícola catarinense: o trabalho precarizado oculto na contratualização, Revista Em Pauta, Rio de Janeiro- 2do semestre de 2012, n.30, v.10, p.103-127. Disponible en: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/5107/3748>.
- De Schutter O., 2014, The Power of Procurement, Briefing Note 08, Abril 2014, Relator especial de las Naciones Unidas sobre el Derecho a la Alimentación. Disponible en: [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/20140514\\_procurement\\_en.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/20140514_procurement_en.pdf).
- DEFRA, 2006, Procuring the Future, Sustainable Procurement National Plan: Recommendations form Sustainable Procurement Task Force, Department of Environment, Food and Rural Affairs, Londres, Gran Bretaña. Disponible en: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/69417/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69417/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf).
- Deininger, K., Byerlee D. et al., 2011, Rising Global Interest in Farmland. Can it yield sustainable and equitable benefits? Banco Mundial, Washington, D.C. Disponible en: [http://www.agter.org/bdf/\\_docs/merlet\\_agter\\_2012\\_communication\\_academie\\_agriculture.pdf](http://www.agter.org/bdf/_docs/merlet_agter_2012_communication_academie_agriculture.pdf).

- Devisscher M. y Elías Argandoña B. (editores), 2014, Del productor al consumidor: una alternativa comercial para la agricultura familiar en Bolivia, AVSF Proyecto Mercados Campesinos y Fundación Xavier Albó, La Paz, Bolivia. Disponible en: [http://www.avsf.org/public/posts/1706/del\\_productor\\_al\\_consumidor\\_bolivia\\_avsf\\_2014.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1706/del_productor_al_consumidor_bolivia_avsf_2014.pdf).
- Douwe Van Der Ploeg J., Jingzhong Y. y Schneider S., 2012, Rural development through the construction of new, nested markets: comparative perspectives from China, Brazil and the European Union, *The Journal of Peasant Studies*, Vol. 39, No. 1, Enero 2012. Disponible en: <http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/847.pdf>.
- Dries L., 2004, Vertical Coordination and Foreign Investment: A comparative study of the dairy chains in Bulgaria, Poland and Slovakia, Paper prepared for the World Bank (ECSSD) project "Dynamics of Vertical Coordination in ECA Agrifood Chains: Implications for Policy and Bank Operations" (EW-P084034-ESW-BB), Centre for Agriculture and Food Economics & Research Group on Food Policy, Transition and Development (PRG-Leuven), Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eastagri.org%2Fmeetings%2Fdocs%2Fmeeting12%2FFinal%2520Report%2520Dairy%2520CEE%2520supply%2520chains.doc&ei=E1PmVP\\_2GYSVNvPZgOAH&usq=AFQjCNELyPiZx8\\_UG3cUCmxbeAL5so9pew&sig2=q6TqCuRnzcSL6lq9IA09g&bvm=bv.85970519,bs.1,d,eXY](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eastagri.org%2Fmeetings%2Fdocs%2Fmeeting12%2FFinal%2520Report%2520Dairy%2520CEE%2520supply%2520chains.doc&ei=E1PmVP_2GYSVNvPZgOAH&usq=AFQjCNELyPiZx8_UG3cUCmxbeAL5so9pew&sig2=q6TqCuRnzcSL6lq9IA09g&bvm=bv.85970519,bs.1,d,eXY).
- Dufumier M., 2012, Famine au Sud, Malbouffe au Nord, Comment le bio peut nous sauver, Ediciones NiL, París, Francia.
- Eaton C., Shepherd A.W., 2001, Contract farming: partnerships for growth, FAO, *Agricultural Services Bulletin*, No 145. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf>.
- Echanove Huacuja F., 2011, Política agrícola en México: el esquema de agricultura por contrato en maíz, *Mexican Rural Development Research Reports*, Reporte 19, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington DC, Estados Unidos. Disponible en: [http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Echanove\\_19\\_Agricultura\\_por\\_contrato.pdf](http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Echanove_19_Agricultura_por_contrato.pdf).
- Elias De Morais et al., 2011, Propiedades coletivas, cooperativismo e economía solidaria no Brasil, *Serviço Social e Sociedade*, Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 105, p. 67-88, jan./mar. 2011. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n105/05.pdf>.
- Elías Argandoña B., Jiménez M.J. y Baudoin Farah A., 2013, Guía Metodológica para la activación de Complejos Ecológicos Productivos Integrales, Consultoría UNJP/BOL/044/SPA para el Consejo Nacional de Productores Ecológicos CNAPE, AVSF, La Paz, Bolivia.
- Espejo F., Burbano C. y Galliano E., s.f. (2008?), Home Grown School Feeding, A framework to link school feeding with local agricultural production, World Food Programme, Roma, Italia. Disponible en: [http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp204\\_291.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp204_291.pdf).
- Espinosa Nieto C., 2012, Fundación Dale Perú: Articulación sostenible de pequeños productores de banano orgánico al mercado de exportación, Presetación power point, Lima, 8 de mayo de 2012. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.avina.net%2Fesp%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F05%2F03-Carlos-espinosa-Mercados-Inclusivos-Lima-Mayo-2012.ppt&ei=vFiTVb6KA4P4AG995XwCQ&usq=AFQjCNEWCIXa\\_q5ThFW7CGML\\_yhwcCkt\\_g&sig2=0giu-FyXX--h9BksiztOTg](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.avina.net%2Fesp%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F05%2F03-Carlos-espinosa-Mercados-Inclusivos-Lima-Mayo-2012.ppt&ei=vFiTVb6KA4P4AG995XwCQ&usq=AFQjCNEWCIXa_q5ThFW7CGML_yhwcCkt_g&sig2=0giu-FyXX--h9BksiztOTg).
- Faiguenbaum S., Ortega C. y Soto Baquero F., 2013, Pobreza rural y políticas públicas en América Latina y el Caribe, FAO, Santiago, Chile. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/018/i3069s/i3069s.pdf>.
- FAO, 2013, Alimentación escolar y las posibilidades de compra directa de la agricultura familiar: estudio de caso de ocho países, versión preliminar, FAO. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/018/i3413s/i3413s.pdf>.
- FAO, 2014, Boletín de agricultura familiar para América Latina y el Caribe, n°8 abril-junio 2014, FAO, Chile. Disponible en: [http://www.fao.org/alc/file/media/img/event/2014/BAF8\\_abril\\_junio2014.pdf](http://www.fao.org/alc/file/media/img/event/2014/BAF8_abril_junio2014.pdf).
- FAO, 2005, Strengthening agribusiness linkages with small-scale farmers, case studies in Latin America and the Caribbean, AGSF Occasional Paper 4, AGSF, FAO, Roma. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y6001e/y6001e00.pdf>.

- FAO-MINED-FNDE, 2011, Programas de Alimentación Escolar y compras de agricultura familiar campesina en los programas sociales de asistencia alimentaria, Taller técnico regional "Fortalecimiento de los programas de Alimentación escolar en el marco de la Iniciativa América Latina Sin Hambre 2025", Managua, Nicaragua, Marzo 2011. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/field/009/as517s/as517s.pdf>.
- FAO-PMA, s.f., Scaling-up Purchase form Africans for Africa, Family farmers supply nutritious meals for school children, FAO-PMA, roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i4291e.pdf>.
- Farinós Dasí J., 2011, Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda, Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles A.G.E. n°46-2008, p11-32, Madrid, España. Disponible en: <http://age.ieg.csic.es/boletin/46/02-GOBERNANZA.pdf>.
- FIA, 2010, Resultados y Lecciones en Ají Merken con Valor Agregado, Proyecto de Innovación en la Región de la Araucanía, Valorización a Octubre de 2010, FIA, Serie Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario, Hortalizas y tubérculos, n°79. Disponible en: [http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/aji\\_merken\\_con\\_valor\\_agregado.pdf](http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/aji_merken_con_valor_agregado.pdf).
- FIDA, 2014, La agricultura familiar en América Latina, Un análisis comparativo, Informe Síntesis, FIDA, Roma, Italia. Disponible en: [http://www.ifad.org/pub/lac/FF\\_lac\\_s.pdf](http://www.ifad.org/pub/lac/FF_lac_s.pdf).
- Fonseca J.M., Vergara N. y Prada V., 2014a, Compras Institucionales de granos básicos a pequeños productores: El caso de compras para el progreso en El Salvador, FAO. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ivc/docs/El\\_Salvador\\_P4P\\_case\\_study.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ivc/docs/El_Salvador_P4P_case_study.pdf).
- Fonseca J.M., Vergara N. y Prada V., 2014b, Compras Institucionales de granos básicos a pequeños productores: El caso de compras para el progreso en Guatemala, FAO. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ivc/PDF/Guatemala\\_P4P\\_case\\_study.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ivc/PDF/Guatemala_P4P_case_study.pdf).
- Foodlinks, s.f., Revaluating Public Sector Food Procurement in Europe: An Action Plan for Sustainability, Foodlinks, Wageningen University, Países Bajos. Disponible en: [http://www.foodlink\\_scommunity.net/fileadmin/documents\\_organicresearch/foodlinks/publications/Foodlinks\\_report\\_low.pdf](http://www.foodlink_scommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/publications/Foodlinks_report_low.pdf).
- Freguin-Gresh S., Anseeuw W. y D'Haese M., 2012, Demythifying Contract Farming: Evidence from Rural South Africa, artículo preparado para la conferencia trienal de la Asociación Internacional de Economistas Agrícolas (IAAAE), Fos de Iguazú, Brasil, 18-24 de agosto de 2012, CIRAD/ Universidad Centroamericana (Managua, Nicaragua) y Universidad de Gante (Bélgica). Disponible en: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/126567/2/IAAE%20paper%20contract%20farming%20Freguin-Gresh%20et%20al.pdf>.
- Galarza O., Lacroix P. y Taipe D., 2012, Inclusión de los pequeños productores en las compras públicas: La experiencia de comercialización de la asociación de productores y comercializadores de productos agroecológicos del Austro (APAAustro), Proyecto Mercados Campesinos, Consorcio CEDIR, FEM, RAA y AVSF. Disponible en: <http://www.avsf.org/public/posts/706/inclusion-de-los-pequenos-productores-en-las-compras-publicas-en-el-ecuador.pdf>.
- Gálvez-Nogales E. y Fonseca J.M., 2014, Institutional Procurement of Staples from Smallholders: The case of Purchase for Progress in Ethiopia, FAO. Disponible en: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ivc/docs/Ethiopia\\_P4P\\_case\\_study.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ivc/docs/Ethiopia_P4P_case_study.pdf).
- García Guerreiro L., 2010, Espacios de articulación, redes autogestivas e intercambios alternativos en la ciudad de Buenos Aires, Otra Economía - Volumen IV - N° 6 - 1er Semestre/2010. Disponible en: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1184/345>.
- Ginocchio Balcázar L., 2012, Pequeña agricultura y gastronomía, Oportunidades y desafíos, APEGA/ OXFAM/ SOS Faim/GIZ, Lima, Perú. Disponible en: [http://www.apega.pe/descargas/contenido/62\\_apega\\_cocina\\_peruana.pdf](http://www.apega.pe/descargas/contenido/62_apega_cocina_peruana.pdf).
- Gómez Lende S., 2014, Orden global, agricultura contractual y campesinado: el circuito tabacalero de la provincia de Misiones, Argentina (1990-2012), Revista de Geografía Norte Grande, núm. 58, septiembre-, 2014, pp. 201-222, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/300/30031739011.pdf>.
- Grisa C., Job Schmitt C., 2013, The Food Acquisition Programme in Brazil: contributions to biodiversity, food security and nutrition, Case study 12, In: "Diversifying Food and Diets, Using Agricultural Biodiversity to improve nutrition and health" (Fanzo J., Hunter D., Borelli T y Mattei F.), Bioversity international, Routledge. Disponible en: [http://www.bioversityinternational.org/fileadmin/user\\_upload/online\\_library/publications/pdfs/CS12\\_Food\\_Acquisition\\_Programme\\_in\\_Brazil.pdf](http://www.bioversityinternational.org/fileadmin/user_upload/online_library/publications/pdfs/CS12_Food_Acquisition_Programme_in_Brazil.pdf).

- Hai S. y Van Haeringen R., 2012, Peru's Chira Valley Small banana producers compete in international organic markets, SNV, estudio de caso preparado para "Seas of Change", La Haya, 11-13 de abril de 2012. Disponible en: <http://www.snvworld.org/en/regions/world/publications/soc-perus-chira-valley-small-banana-producers-compete-in-international>.
- Hamilton N.D., 2002, Farmers' Markets Rules, Regulations and Opportunities, The National Agricultural Law Center, University of Arkansas School of Law, Fayetteville, Arkansas. Disponible en: [http://www.farmlandinfo.org/sites/default/files/hamilton\\_farmersmarkets\\_1.pdf](http://www.farmlandinfo.org/sites/default/files/hamilton_farmersmarkets_1.pdf).
- Hatano T., 2008, The Organic Agriculture Movement (Teikei) and Factors Leading to its Decline in Japan, Graduate School of Bio-resources, Mie University. Disponible en: <http://www.bio.mie-u.ac.jp/junkan/shakai/lab2/hatano2008.pdf>.
- HGSF-TCDF, 2012, Elementary School Feeding and Health Programme Transition Strategy, State of Osun, Nigeria, November 2012, HGSF/ PCD. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fhgsf-global.org%2Fen%2Fbank%2Fdownloads%2Fdoc\\_download%2F252-elementary-school-feeding-and-health-programme-transition-strategy-osun-state-nigeria&ei=Sdr4VOSCobRgwTxiSwBw&sg=AFQjCNE2vK1IzyB6xjjZqN84Rs6S2ERueQ&sig2=yX9tNnjx9vUZtilH3WPP5w&bvm=bv.87611401,d.eXY](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fhgsf-global.org%2Fen%2Fbank%2Fdownloads%2Fdoc_download%2F252-elementary-school-feeding-and-health-programme-transition-strategy-osun-state-nigeria&ei=Sdr4VOSCobRgwTxiSwBw&sg=AFQjCNE2vK1IzyB6xjjZqN84Rs6S2ERueQ&sig2=yX9tNnjx9vUZtilH3WPP5w&bvm=bv.87611401,d.eXY).
- Hidalgo F. et al. (editores), 2014, Agriculturas campesinas en Latinoamérica, propuestas y desafíos, Editorial IAEN, Quito, Ecuador, 2014. Disponible en: [http://www.biodiversidadla.org/Objetos\\_Relacionados/Agriculturas\\_campesinas\\_en\\_Latinoamerica\\_propuestas\\_y\\_desafios](http://www.biodiversidadla.org/Objetos_Relacionados/Agriculturas_campesinas_en_Latinoamerica_propuestas_y_desafios).
- Hillenkamp I., 2014, Economía solidaria en Bolivia, entre mercado y democracia, CIDES-UMSA, colección 30 años, La Paz, Bolivia. Forthcoming.
- Hruska A., 2013, Agricultura familiar y acceso a los mercados, Memoria del Seminario-Taller realizado por la oficina Sub-regional de FAO para Mesoamérica, FAO, Ciudad de Panamá, Panamá. Disponible en: <http://www.onu.org.pa/media/documentos/FAO/agricultura-familiar-acceso-mercados.pdf>.
- Hussar Manfiolli M., 2014, Os efeitos do PAA e do PNAE na Agricultura Familiar da região administrativa de Paranaví, tesis de maestría en políticas públicas, Universidad Estatal de Maringá, Maringá, Paraná, Brasil. Disponible en: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/1\\_Producoes\\_Academicas/Os\\_Efeitos\\_do\\_PAA\\_e\\_do\\_PNAE\\_na\\_Agricultura\\_Familiar\\_da\\_Regiao\\_Administrativa\\_de\\_Paranavai\\_Marcelo\\_Hussar\\_Manfiolli.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/1_Producoes_Academicas/Os_Efeitos_do_PAA_e_do_PNAE_na_Agricultura_Familiar_da_Regiao_Administrativa_de_Paranavai_Marcelo_Hussar_Manfiolli.pdf).
- Huaca N., Guamán P. y Cabascango D., Minga entre pueblos por la Agroecología, Diálogos n°146, IPDRS, 1 de Abril de 2015, Loja, Ecuador. Disponible en: <http://www.sudamericarural.org/images/dialogos/archivos/Dialogos%20146.pdf>.
- IFAD, 2014, Exporting vegetables overseas, Opening new Markets for Guatemalan indigenous women, IFAD, Ciudad de Guatemala, Guatemala. Disponible en: <http://www.ruralpovertyportal.org/documents/654016/4678470/PDF+version/b5126001-4b41-469a-a13b-9c6f549a4a5e?version=1.0>
- IFOAM, 2007, Sistemas de Garantía Participativos, Visión Compartida, Ideales compartidos, IFOAM, Bonn, Alemania. Disponible en (español): <http://ecoagricultor.com/wp-content/uploads/2012/12/Sistemas-Participativos-de-Garantia.pdf>.
- IFOAM, 2008, Sistemas Participativos de Garantía, Estudios de caso de India, Nueva Zelanda, Brasil, Estados Unidos y Francia, IFOAM, Bonn, Alemania. Disponible en (español): [http://www.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/pgs\\_case\\_studies\\_book\\_es\\_web.pdf](http://www.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/pgs_case_studies_book_es_web.pdf).
- IFOAM, 2013, Sistemas participativos de Garantía, Estudios de caso en América Latina, Brasil, Colombia, México, Perú, IFOAM, Bonn, Alemania. Disponible en (español): [http://www.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/la\\_case\\_studies\\_color\\_print\\_fc\\_0.pdf](http://www.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/la_case_studies_color_print_fc_0.pdf).
- IKEGAMI, s.f., Implication[s] of Organic Agriculture for [the] Fair Trade Movement in Japan, Kinki University. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffr.pekea-fr.org%2FRennes%2FT-Ikegami.doc&ei=AGwXVfWmCci9ggS\\_t4KgDQ&usq=AFQjCNHWJdjBJhHusb0jKCKTrFRS6\\_O5A&sig2=vXcG8avTePkFiHmJiObiMA&bvm=bv.89381419,d.eXY](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffr.pekea-fr.org%2FRennes%2FT-Ikegami.doc&ei=AGwXVfWmCci9ggS_t4KgDQ&usq=AFQjCNHWJdjBJhHusb0jKCKTrFRS6_O5A&sig2=vXcG8avTePkFiHmJiObiMA&bvm=bv.89381419,d.eXY).
- INCOP, 2011, Procedimiento de Contratación para Ferias Inclusivas del INCOP, Resolución n°47 del INCOP Registro Oficial 402 del 12 de marzo de 2011, Quito, Ecuador. Disponible en: <http://www.cpcps.gob.ec/docs/normativaDocs/24287.pdf>.

- INCOP, 2013, Ferias Inclusivas, Ecuador Compra, La revista de la Contratación Pública, Edición n°1, Enero de 2013, Quito, Ecuador. Disponible en: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wp-content/uploads/downloads/2014/02/revista-ecuador-compra-edicion-1.pdf>.
- INTA-CIPAF, 2010, Las ferias de la agricultura familiar en la Argentina, Comercialización y financiamiento, Colección Agricultura familiar 02, Ediciones INTA, Argentina. Disponible en: [http://inta.gob.ar/documentos/ferias-francas-de-la-agricultura-familiar-en-la-argentina/at\\_multi\\_download/file/INTA\\_CIPAF\\_Ferias-Francas.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/ferias-francas-de-la-agricultura-familiar-en-la-argentina/at_multi_download/file/INTA_CIPAF_Ferias-Francas.pdf).
- INTA-CIPAF, 2011, Del productor al consumidor, Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la agricultura familiar en la Argentina, Colección Agricultura familiar 07, Ediciones INTA, Argentina. Disponible en: [http://inta.gob.ar/documentos/del-productor-al-consumidor.-apuntes-para-el-analisis-de-las-ferias-y-mercados-de-la-agricultura-familiar-en-argentina/at\\_multi\\_download/file/INTA\\_CIPAF\\_Del\\_Productor\\_al\\_Consumidor.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/del-productor-al-consumidor.-apuntes-para-el-analisis-de-las-ferias-y-mercados-de-la-agricultura-familiar-en-argentina/at_multi_download/file/INTA_CIPAF_Del_Productor_al_Consumidor.pdf).
- IPC-IG, 2013, Structured Demand and Smallholder farmers in Brazil, the case of PAA and PNAE, International Policy Centre for Inclusive Growth PNUD, Brasilia, Brasil. Disponible en: <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCTechnicalPaper7.pdf>.
- Kelly S.A., s.f., Farmer's market research technique- The dot survey, IFAS Sumter County Extension, University of Florida, Estados Unidos. Disponible en: [http://conference.ifas.ufl.edu/smallfarms11/poster\\_abs/SmallFarmsConfPosterAbstract2011SKelly.pdf](http://conference.ifas.ufl.edu/smallfarms11/poster_abs/SmallFarmsConfPosterAbstract2011SKelly.pdf).
- Lacroix P. y Proaño V. (editores), 2013, Dinámicas de comercialización para la agricultura familiar campesina: desafíos y alternativas en el escenario ecuatoriano, AVSF Proyecto Mercados Campesinos y SIPAE, Quito, Ecuador. Disponible en: [http://www.avsf.org/public/posts/1704/dinamicas\\_comercializacion\\_avsf\\_ecuador\\_2014.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1704/dinamicas_comercializacion_avsf_ecuador_2014.pdf).
- Lagane J., 2011, Du Teikei à l'AMAP, un modèle acculturé, Développement durable et territoires, vol 2 n°2, mayo 2011. Disponible en: <http://developpementdurable.revues.org/9013>.
- Lankoandé et al., 2011, Analyse économique du secteur du coton: Liens pauvreté et environnement, Informe final, Consorcio sba-Ecosys-CEDRES en el marco del proyecto "Iniciativa Pobreza Medio Ambiente (IPE, PNUD/PNUE)" implementado en Burkina Faso por el Consejo Nacional del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (CONEDD) /Ministerio del Medio Ambiente y Calidad de Vida (MECV). Disponible en: <http://www.unpei.org/sites/default/files/dmdocuments/Burkina%20Faso%20-%20Evaluation%20Economique%20-%20Cotton%20study.pdf>.
- Lara Way L.M., 2006, Creación del Departamento de administración de recursos humanos en la Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos R.L., Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1603\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1603_IN.pdf).
- Lev L., Brewer L. y Stephenson G., 2004, Tools for Rapid Market Assessments, Oregon Small Farms Technical Report Number 6, Oregon State University Extension Service, Oregon, Estado Unidos. Disponible en: <http://www.ruralroots.org/rma/ToolsforRMA.pdf>.
- Little, P.D. y M.J. WATTS, 1994, Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa, Madison, University of Wisconsin Press.
- Mac Donald J.M., 2008, The economic organization of U.S. Broiler Production, United States Department of Agriculture (USDA), Economic Research Service, Economic Information Bulletin n°38, Junio 2008. Disponible en: [http://www.ers.usda.gov/media/205671/eib38\\_1\\_.pdf](http://www.ers.usda.gov/media/205671/eib38_1_.pdf).
- Mac Donald J.M., 2014, Financial Risks and Incomes in Contract Broiler Production, Farm Economy, United States Department of Agriculture, 4 de Agosto de 2014. Artículo online disponible en: <http://www.ers.usda.gov/amber-waves/2014-august/financial-risks-and-incomes-in-contract-broiler-production.aspx#.VNZxby5WJVc>.
- MADR, 2010, Manejo sostenible y comercialización de 208,5 hectáreas de cacao establecidas en el municipio de Acandí, departamento de Chocó, Convenio de Alianza, Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia. Disponible en: [http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/Alimentacion/Admin/documentos/201208231626\\_23\\_CONVENIO\\_DE\\_ALIANZA\\_CACAO\\_ACANDI.PDF](http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/Alimentacion/Admin/documentos/201208231626_23_CONVENIO_DE_ALIANZA_CACAO_ACANDI.PDF).

- MAGRAMA, 2012, Caracterización del mercado de productos ecológicos en los canales especialistas de venta, Valor, Volumen, Viabilidad y buenas prácticas de comercialización, NIPO n°770-11-351-0, febrero 2012, Madrid. Disponible en: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/l-agricultura-ecologica/informe.\\_caracterizaci%C3%B3n\\_de\\_canales\\_especialistas\\_de\\_venta\\_de\\_producto\\_ecol%C3%B3gico\\_tcm7-202140.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/l-agricultura-ecologica/informe._caracterizaci%C3%B3n_de_canales_especialistas_de_venta_de_producto_ecol%C3%B3gico_tcm7-202140.pdf).
- Maldonado J.H., Moreno Sánchez R., Vargas J.X., 2007, Políticas para la agricultura familiar en América latina y el Caribe: El caso de Colombia, Proyecto de cooperación técnico FAO-BID, Centro de Desarrollo Económico -CEDE, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Disponible en: [http://americalatina.landcoalition.org/sites/default/files/Wong\\_AgFam\\_caso\\_Colombia.pdf](http://americalatina.landcoalition.org/sites/default/files/Wong_AgFam_caso_Colombia.pdf).
- Martínez H., Namdar Irani M. y Quezada X., 2010, Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos, Diseño de Programas de Desarrollo de Proveedores y Fomento a la Asociatividad, Informe Final, Qualitas AgroConsultores para SNV, Santiago de Chile, Chile. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agroqualitas.cl%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_k2%26view%3Ditem%26task%3Ddownload%26id%3D5\\_e7ca46aebbdace2cb94957615c2120fe&ei=fDLJVMLoMcaYNrXAgqgD&usq=AFQjCNH3w40y2fF5uOvaOgLO\\_S5X52pzog&sig2=e1GtDTXOBvIWzdnglR793Q&bv=bv.84607526,d.eXY&cad=rja](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agroqualitas.cl%2Findex.php%3Foption%3Dcom_k2%26view%3Ditem%26task%3Ddownload%26id%3D5_e7ca46aebbdace2cb94957615c2120fe&ei=fDLJVMLoMcaYNrXAgqgD&usq=AFQjCNH3w40y2fF5uOvaOgLO_S5X52pzog&sig2=e1GtDTXOBvIWzdnglR793Q&bv=bv.84607526,d.eXY&cad=rja).
- Mazzei noqueira C. y De Jesus E., 2013, A pequena produção avícola familiar e o sistema de integração no oeste catarinense: uma prisão de portas abertas, CADERNO CRH, Salvador, v. 26, 67, p. 123-138, Jan./Abr. 2013. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v26n67/a09v26n67.pdf>.
- Menezes H., 2014, El comercio y competencia en mercados de alimentos: efectos del poder de compra del Estado brasileño en la cadena alimentaria, IV Reunión Anual del Grupo de Trabajo sobre Comercio y Competencia de América Latina y el Caribe (GTCC), UNACTD/Pro-Competencia/SELA/Ministerio de Industria y Comercio de República Dominicana, Punta Cana, República Dominicana, Noviembre 2014. Disponible en: [http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2014/11/T023600006271-0-El\\_Comercio\\_y\\_Competencia\\_en\\_Mercados\\_de\\_Alimentos\\_-\\_Heloisa\\_Menezes.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2014/11/T023600006271-0-El_Comercio_y_Competencia_en_Mercados_de_Alimentos_-_Heloisa_Menezes.pdf).
- Minot N., 2011, Contract Farming in sub-saharan Africa, Opportunities and Challenges, International Food Policy Research Institute IFPRI, Preparado para el seminario "Smallholder-led Agricultura Commercialization and Poverty Reduction: How to Achieve it?", ACTESA-MSU-IFPRI African Agricultural Markets Programme (AAMP), 18-22 de Abril, Kigali, Ruanda. Disponible en: [http://fsg.afre.msu.edu/aamp/Kigali%20Conference/Minot\\_Contract\\_farming\\_%28AAMP%20Kigali%29.pdf](http://fsg.afre.msu.edu/aamp/Kigali%20Conference/Minot_Contract_farming_%28AAMP%20Kigali%29.pdf).
- Montagut X., Dogliotti F., 2008, Alimentos globalizados, Soberanía alimentaria y comercio justo, Icaria, Barcelona, 2da edición.
- Moruzzi Marques P.E., Freitas Le Moal M., Gianfrancesco Freire De Andrade A., 2014, Programa de aquisição de alimentos (PAA) no estado de São Paulo, Agricultura de proximidade em questão, RURIS, Vol 8 n°1, Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/ruris/article/view/1741/1157>.
- Narayanan, 2013, Getting Things Right: Gherkins contracting in India, Farmletter n°19 Sept. 2013, The e-magazine of the World's Farmers Organization WFO, Roma, Italia. Disponible en: [http://www.fao.org/uploads/media/WFO\\_Famletter\\_09\\_2013.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/WFO_Famletter_09_2013.pdf).
- Nelen J., Meenink H. y Traoré N., 2012, From handling cotton to dealing with prices and services: empowering farmers' organisations in the West African cotton sub-sectors, SNV Netherlands Development Organisation, África del Oeste. Disponible en: [http://www.snvworld.org/en/download/publications/9\\_soc\\_west\\_africa\\_cotton.pdf](http://www.snvworld.org/en/download/publications/9_soc_west_africa_cotton.pdf).
- Neven D., 2014, Developing sustainable food value chains, Guiding Principles, FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i3953e.pdf>.
- Nicklin S. y Cornwell B. (compiladores), 2014, Deep Roots, FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i3976e.pdf>.
- Oma y Unidroit, La agricultura por contrato hoy, el justo equilibrio..., Informe del seminario organizado por la Organización Mundial de Agricultores (OMA) y por el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), Buenos Aires, 25 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.unidroit.org/spanish/documents/2014/study80a/wg03/s-80a-wg03-18-s.pdf>.

- PAA, 2013, Programa de Aquisição de Alimentos 10 Anos, Cartilla, Conab/MDS/MDA/Governo Federal do Brasil. Disponible en: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/ceazinepdf/CartilhaPAA10anos.pdf>.
- Phoumanivong S. y Ayuwat D., 2013, The impacts of contract farming on rural farm households, Lao PDR, International Conference on Information and Social Science and International Symposium on Marketing (ISS & MLB), Nagoya, Japón, 24-26 de Septiembre 2013 (937-950p). Disponible en: <http://www.fao.org/uploads/media/Role%20of%20contract%20farming%20in%20rural%20farm%20Laos.pdf>.
- PIADAL (Panel Independiente de Agricultura para el Desarrollo en América); Barrantes et al., 2013, Agricultura y desarrollo en América Latina: gobernanza y políticas públicas, Teseo, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1374521421Libro\\_PIADAL.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1374521421Libro_PIADAL.pdf).
- PMA, 2011, Capacity development and Support to the National School Feeding Programme in Cape verde, Development Project 200283, PMA. Disponible en: [http://one.wfp.org/operations/current\\_operations/project\\_docs/200283.pdf](http://one.wfp.org/operations/current_operations/project_docs/200283.pdf).
- PMA, 2013a, El estado de la alimentación escolar a nivel mundial 2013, PMA, Roma, Italia. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp262185.pdf>.
- PMA, 2013b, Food Procurement Annual Report 2013, PMA, Roma, Italia. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp264134.pdf>.
- PMA, 2013c, Purchase for Progress (P4P) Final consolidation procurement report (September 2008-December 2013), PMA, Roma, Italia. Disponible en: <http://home.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp270609~1.pdf>.
- PMA, 2013d, P4P Compras para el progreso Centroamérica, Agosto-Septiembre 2013, Tema del mes: Desarrollo de la Identidad Empresarial en Productores P4P, Boletín edición 15, PMA, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Ciudad del Saber, Clayton, Rep. De Panamá. Disponible en: <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Desarrollo%20de%20la%20identidad%20empresarial%20en%20personas%20productoras%20P4P.pdf>.
- PMA, s.f.a, Compras para el Progreso (P4P), Manual básico, Publicación de la Dependencia de Coordinación de la Iniciativa de Compras para el progreso, PMA, Roma, Italia. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp251729.pdf>.
- PMA, s.f.b, Capturar, documentar y compartir las experiencias de Compras para el Progreso P4P en Centro América, PMA/ Instituto Real del Trópico KIT, Ter Heedge et al. (editores), Roma, Italia. Disponible en: <http://home.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp256495.pdf>.
- Pouliquen A., 2011, Pays de l'Est, Intégration dans l'Union européenne: de la reprise agricole à la crise, Le Démeter 2011, Économie et stratégies agricoles, Club Démeter. Disponible en: [http://www.clubdemeter.com/pdf/ledemeter/2011/pays\\_de\\_l\\_est\\_integration\\_dans\\_l\\_ue\\_de\\_la\\_reprise\\_agricole\\_a\\_la\\_crise.pdf](http://www.clubdemeter.com/pdf/ledemeter/2011/pays_de_l_est_integration_dans_l_ue_de_la_reprise_agricole_a_la_crise.pdf).
- PROCASUR, 2011, La experiencia Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples Las Bromas, Innovaciones para el Desarrollo Rural, El Salvador, Procasur/PERMODER/ FIDA. Disponible en: [http://procasur.org/catalogoexperiencias/catalogo/innovaciones\\_desarrollo/pdf/Las%20bromas.pdf](http://procasur.org/catalogoexperiencias/catalogo/innovaciones_desarrollo/pdf/Las%20bromas.pdf).
- Prowse M., 2012, Contract Farming in Developing Countries - A Review, Colección "A savoir" n°12 Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD), Instituto de Desarrollo, Políticas públicas y Administración, Universidad de Antwerp. Disponible en: <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/12-VA-A-Savoir.pdf>.
- Prudencio Børth J. y Elías Argandoña B., Las compras públicas: ¿alternativa de mercado para la agricultura familiar campesina?, Proyecto Mercados Campesinos, AVSF y FXA, La Paz, 2014. Disponible en: <http://www.mercadoscampesinos.com/sites/default/files/LAScomprasPUBLI CAS.pdf>.
- Pultrone C., Da Silva C. Y Sheperd A., 2014, Principios rectores para las operaciones responsables de agricultura por contrato, FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i2858s.pdf>.
- Queiroz M.C., Pierri M., Valente A. L., s.f., A feira livre como canal de comercialização de produtos da agricultura familiar, apresentação oral-Desenvolvimento Rural, Territorial e regional UNB, Brasilia. <http://www.sober.org.br/palestra/15/234.pdf>.

- Quental P., 4 de marzo de 2015 COPAVI, no Paraná: 22 anos de produção solidária, Solidare: Blog de noticias sobre economía solidaria. Disponible en: <http://agenciasolidare.com.br/copavi-no-parana-22-anos-de-producao-solidaria/>.
- Ragland et al., 2011, Results of Dot Suvey, USDA Outdoor Farmers Market Washington D.C., U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service. Disponible en: <http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELPRDC5093878>.
- Ranaboldo C. y Arosio M., 2014, Rural-urban Linkages: Short food chains and local food systems (in Spanish), Rimisp, Working paper series, Document n°129, Working group: Development with Territorial Cohesion, Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1421414704129\\_R\\_ULinkages\\_Shortfoodchains\\_Final\\_inSpanish\\_edited.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1421414704129_R_ULinkages_Shortfoodchains_Final_inSpanish_edited.pdf).
- Rhodes J.L. et al., 2009, Broiler production Management for potential and existing growers, University of Maryland. Disponible en: [https://extension.umd.edu/sites/default/files/\\_docs/POULTRY\\_BroilerProductionManagement\\_final1.pdf](https://extension.umd.edu/sites/default/files/_docs/POULTRY_BroilerProductionManagement_final1.pdf).
- RIMISP, 2015, Agricultura Familiar y Circuitos Cortos en Chile: Situación actual, restricciones y potencialidades, Informe final, Rimisp, Ministerio de Agricultura, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Santiago de Chile, 2015. Forthcoming.
- Rivera R. y Gómez M., s.f., La agricultura en una economía petrolera, El caso de Venezuela, Acción Campesina. Disponible en: <http://accioncampesina.org/wp-content/uploads/2014/11/La-Agricultura-en-una-Economia-Rigoberto-Rivera.pdf>.
- Roca-Rey B., s.f., APEGA, la gastronomía y la pequeña agricultura familiar, APEGA, presentación power-point. Disponible en: [http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/desayunos/Apega\\_gastronomia\\_la\\_pequena\\_agricultura\\_familiar.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/desayunos/Apega_gastronomia_la_pequena_agricultura_familiar.pdf).
- Ruesgas G., 2013, El Estado y su apoyo al fortalecimiento productivo y de las dinámicas de transformación y comercialización de las organizaciones productivas campesinas: EMAPA y su relación con los pequeños productores de trigo de Cochabamba y Tarija, tesis de Maestría CIDES-UMSA/AVSF.
- Sabourin E., Samper M. y Sotomayor O. (coordinadores), 2014, Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe, Balance, desafíos y perspectivas, CEPAL, IICA, CIRAD, Santiago de Chile. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37193/S1420694\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37193/S1420694_es.pdf?sequence=1).
- Salazar S., 2014, Aspectos legales de la agricultura por contrato, FAO, Presentación Taller regional de Derecho Agroalimentario, San Salvador, El Salvador, 9-11 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.slideshare.net/FAONoticias/agricultura-por-contrato-silvia-salazar>.
- Salcedo S., Guzmán L. (editores), 2014, Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe, Recomendaciones de Política, FAO, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>.
- Sambuichi et al., 2014, Políticas Agroambientais e Sustentabilidade. Desafios, oportunidades e lições aprendidas, IPEA, Brasilia, Brasil. Disponible en: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_politicasagroambientais.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_politicasagroambientais.pdf).
- SEFOA (2015), Estrategia de Desarrollo Rural en Tlaxcala; Logros y Resultados, presentación power-point presentada en Israel en el Centro Internacional de Cooperación para América Latina.
- SELA, 2014, Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe, Relaciones Intrarregionales, Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA, Caracas, Venezuela. Disponible en: [http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2014/09/T023600006062-0-Di\\_11\\_Compras\\_publicas.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2014/09/T023600006062-0-Di_11_Compras_publicas.pdf).
- Setboonsarng S., Leung P.S. y Stefan A., 2008, Rice Contract Farming in Lao PDR: Moving from Subsistence to commercial agriculture, ADBI Institute, Discussion paper n°90, Tokyo, Japón. Disponible en: <http://www.adbi.org/files/dp90.rice.contract.farming.in.lao.pdr.pdf>.
- Siliprandi E., 2013, Los programas de compras públicas de Brasil: Escuelas y Circuitos Cortos, Agricultura familiar y circuitos cortos: nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición, Santiago 2 de Septiembre de 2013, CEPAL/FAO/OPS/CIRAD. Disponible en: [http://www.cepal.org/ddpe/agenda/8/50498/05\\_Emma\\_Siliprandi.pdf](http://www.cepal.org/ddpe/agenda/8/50498/05_Emma_Siliprandi.pdf).
- Smalley R., 2013, Plantations, contract farming and commercial farming areas in Africa: A comparative review, Land and Agricultural Commercialisation in Africa (LACA) project work stream, Working paper 55, Future Agricultures y Institute for Poverty, Land and Agrarian Studies. Disponible en: [http://www.fao.org/uploads/media/FAC\\_Working\\_Paper\\_055.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/FAC_Working_Paper_055.pdf).

- SNV, 2011, Guía de orientaciones para ecoempresas, Inversión para el impacto social y el desarrollo empresarial, SNV/PREMACA Componente 4b Honduras/ FIDE/ Funder/ Embajada de Dinamarca. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.snvworld.org%2Fdownload%2Fpublications%2Fguia\\_para\\_ecoempresasweb.pdf&ei=D1STVYj7C4HuQGOv4TgDg&usg=AFQjCN GHXsWiDF79V1F Q14VyAuQXGWejew&sig2=A5Hv5156DdQsypH5uymnA](http://www.google.com/url?sa=t&rct=esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.snvworld.org%2Fdownload%2Fpublications%2Fguia_para_ecoempresasweb.pdf&ei=D1STVYj7C4HuQGOv4TgDg&usg=AFQjCN GHXsWiDF79V1F Q14VyAuQXGWejew&sig2=A5Hv5156DdQsypH5uymnA).
- SNV-WBCSD, 2010, Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina, SNV-WBCSD, Oficina regional para América Latina, Quito, Ecuador. Disponible en: <http://www.snvworld.org/es/publications/negocios-inclusivos-creando-valor-en-america-latina>.
- Sotomayor O., 2012, Cadenas productivas y de valor en el sector agropecuario de América Latina y el Caribe, encadenamientos con pequeños productores agrícolas, Seminario Desarrollo de Alternativas de producción sostenible en el Corredor Biológico Mesoamericano México, CEPAL, Santiago de Chile, 15 de agosto de 2012. Disponible en: [http://www.cepal.org/dmah/noticias/noticias/1/47921/Octavio\\_Sotomayorx\\_%5BRead-Only%5D.pdf](http://www.cepal.org/dmah/noticias/noticias/1/47921/Octavio_Sotomayorx_%5BRead-Only%5D.pdf).
- Sotomayor O., Meneses J. y Rodríguez A., 2013, Agrocadenas y redes de actores: políticas de acción pública, coordinación multi-niveles e innovación tecnológica, Unidad de desarrollo Agrícola - División de Desarrollo Productivo y Empresarial - CEPAL, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Santiago de Chile. Forthcoming.
- Sotomayor O., Rodríguez A. Y Rodrigues M., 2011, Competitividad, sostenibilidad e inclusión social en la agricultura, Nuevas direcciones en el diseño de políticas en América Latina y el Caribe, CEPAL, Santiago de Chile, Chile. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2595/S1100593\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2595/S1100593_es.pdf?sequence=1).
- Starmer E., Witterman A. y Wise T.A., 2006, Feeding the Factory Farm: Implicit subsidies to the broiler chicken industry, Tufts University, Global Development and Environment Institute, Working paper n°06-03. Disponible en: <http://www.ase.tufts.edu/gdae/Pubs/wp/06-03Broiler Gains.pdf>.
- Suarez V., Sarmiento R.G. y Corbalán S., 2014, Las ferias como mercados alternativos para la agricultura familiar. El caso de la región Banda-Jiménez en Santiago del Estero, Subsecretaría de Agricultura Familiar CEPAFNOA, Primer Congreso Internacional de Gran Chaco Americano, Santiago del Estero, 6, 7 y 8 de Noviembre 2014. Disponible en: [http://www.congracha.org/web/publicaciones\\_digital/001/html/06.eje4.12.htm](http://www.congracha.org/web/publicaciones_digital/001/html/06.eje4.12.htm).
- Teixeira I., 2012, Modelos de Compras públicas en Brasil: El Programa de Adquisición de Alimentos PAA, Secretaría de la agricultura familiar, Ministerio de Desarrollo Agrario, Brasilia, 28 de agosto de 2012. Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mgap.gub.uy%2Fportal%2Fagxppdwn.aspx%3F7%2C10%2C700%2C0%2C5%2C6865%253B%253B1%253B156%2C&ei=jqHsVLmB OYHqgwSn7oLYCA&usg=AFQjCNEJdr-crzF\\_w9pJk3kkCRB9cIFQ&sig2=GFn-oOt-s69J7XZcVdYGig&bvm=bv.86475890,d.eXY&cad=rja](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mgap.gub.uy%2Fportal%2Fagxppdwn.aspx%3F7%2C10%2C700%2C0%2C5%2C6865%253B%253B1%253B156%2C&ei=jqHsVLmB OYHqgwSn7oLYCA&usg=AFQjCNEJdr-crzF_w9pJk3kkCRB9cIFQ&sig2=GFn-oOt-s69J7XZcVdYGig&bvm=bv.86475890,d.eXY&cad=rja).
- The Pew Charitable Trusts, 2013, The business of broilers, Hidden Costs of Putting a Chicken on Every Grill, The Pew Charitable Trusts, Washington D.C, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.pewtrusts.org/~media/legacy/uploadedfiles/peg/publications/report/BusinessofBroilersReportThePewCharitableTrusts.pdf>.
- Thellaeche J., 2013, La Alimentación Complementar Escolar: ¿Alternativa de mercado para asociaciones productivas? Tesis de maestría, CIDES-UMSA, La Paz, Bolivia.
- Torres Torres F., 2010, Rasgos perennes de la crisis alimentaria en México, Estudios Sociales Volumen 18 n°36, México jul/dic 2010. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v18n36/v18n36a6.pdf>.
- Trivelli C., Yancari J. y De Los Ríos C., 2009, Crisis y pobreza rural en América Latina, Documento de Trabajo N° 37. Programa Dinámicas Territoriales Rurales, Rimisp, Santiago, Chile. Disponible en: <http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/04/Sintesis-crisis-pobreza-rural-America-Latina.pdf>.
- UNACTD, 2009, World Investment Report: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, United Nations Conference on Trade and Development, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra. Disponible en: [http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf).
- UNEP, 2012, The Impacts of Sustainable Public Procurement, Eight Illustrative Case Studies, United Nations Environment Programme, Sustainable Consumption and Production Branch, París, Francia. Disponible en: <http://www.unep.fr/scp/procurement/docsres/projectinfo/studyonimpact sofsp.pdf>.

- UNIDROIT, 2014, Legal Guide on contract farming: Effective contracts are the cornerstone of sustainable contract farming, Project note, UNIDROIT/FAO/IFAD, 16 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://www.unidroit.org/english/workprogramme/study080a/s-80a-project-note-flyer-01-e.pdf>.
- Uribe M., 2013, Tarija Aromas y Sabores: Una apuesta gastronómica con identidad cultural, en *Diálogo y Desarrollo*, Año 2 n°2 (Marzo 2013): Productores y Cocineros, Una alianza a fortalecer. Disponible en: [http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/142\\_300000176\\_articulo\\_m.uribe\\_revista\\_miga\\_2012.pdf](http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/142_300000176_articulo_m.uribe_revista_miga_2012.pdf).
- URUGUAY XXI, 2013, Sector porcino en Uruguay, República Oriental del Uruguay, mayo 2013. Disponible en: [http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/wp-content/uploads/sites/2/2014/09/Industria-Porcina\\_Mayo2013\\_URUGUAYXXI1.pdf](http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/wp-content/uploads/sites/2/2014/09/Industria-Porcina_Mayo2013_URUGUAYXXI1.pdf).
- Vavra P. 2009, L'agriculture contractuelle, rôle, usage et raison d'être, Ediciones OCDE, Francia. Disponible en: <http://www.oecd.org/fr/tad/echanges-agricoles/45013482.pdf>.
- Venegas C., 2011, Cultura, Conocimiento tradicional y patrimonio agrícola en Chiloé, Claves de una estrategia DTR-IC, Territorios con Identidad Cultural, RIMISP, Santiago de Chile, Chile. Disponible en: [http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/134\\_300000176\\_chiloe\\_c\\_venegas\\_1\\_junio\\_2011.pdf](http://www.bioculturaldiversityandterritory.org/documenti/134_300000176_chiloe_c_venegas_1_junio_2011.pdf).
- Verbeke G., s.f., Ferias Francas de Misiones, Repositorio de publicaciones y medias online, Riless, Otra Economía, Categoría experiencias. Disponible en: <http://riless.org/es/component/virtualtecas/investigador/200>.
- Villegas-Santibañez H. et al., 2004, La agricultura de contrato: el caso del ejido Tziritzícuaro, Michoacán, México, *Agrociencia*, vol. 38, núm. 4, julio-agosto 2004, pp. 437-444, Colegio de Postgraduados, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30200407>.
- Visser P. et al. (editores), 2012, Pro-poor value chain development: private sector-led innovative practices in Ethiopia, SNV Netherlands Development Organisation, Adís Abeba, Etiopía. Disponible en: [http://www.snvworld.org/en/download/publications/pro-poor\\_value\\_chain\\_development\\_-\\_private\\_sector-led\\_innovative\\_practices\\_in\\_ethiopia.pdf](http://www.snvworld.org/en/download/publications/pro-poor_value_chain_development_-_private_sector-led_innovative_practices_in_ethiopia.pdf).
- Von Braun J., Hotchkiss D. e Immink M., 1989, Nontraditional export crops in Guatemala: Effects on production, income and nutrition, research Report 73, Internal Food Policy Research Institute in collaboration with the Institute of Nutrition of Central America and Panamá (INCAP), mayo 1989. Disponible parcialmente en Google Books: [https://books.google.com/books?id=iit5YkjlXGoC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=alcosa+traders&source=bl&ots=DTaiW8kKP&sig=zO8M07Rk6R5BWsoseW2MpMx2RYQ&hl=en&sa=X&ei=ndyNVYaMK4W1AHT04OwCQ&ved=0CEsQ6AEwCQ#v=onepage&q=alcosa%20traders&f=false\\_VORLEY\\_B.,\\_2001,\\_The\\_chains\\_of\\_agriculture:\\_Sustainability\\_and\\_the\\_Restructuring\\_of\\_Agri-food\\_Markets,\\_World\\_Summit\\_on\\_Sustainable\\_Development,\\_IIED,\\_Londres](https://books.google.com/books?id=iit5YkjlXGoC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=alcosa+traders&source=bl&ots=DTaiW8kKP&sig=zO8M07Rk6R5BWsoseW2MpMx2RYQ&hl=en&sa=X&ei=ndyNVYaMK4W1AHT04OwCQ&ved=0CEsQ6AEwCQ#v=onepage&q=alcosa%20traders&f=false_VORLEY_B.,_2001,_The_chains_of_agriculture:_Sustainability_and_the_Restructuring_of_Agri-food_Markets,_World_Summit_on_Sustainable_Development,_IIED,_Londres). Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/11009IIED.pdf>.
- VSF, 2013a, Compra pública en sistemas alimentarios locales: Impactos sociales, ambientales y económicos, Campaña CortoCircuito por una alimentación sana, cercana y justa, Barcelona, España. Disponible en: [http://vsf.org.es/sites/default/files/docs/compra\\_publica\\_en\\_sistemas\\_alimentarios\\_locales\\_-\\_impactos\\_sociales\\_ambientales\\_y\\_economicos.pdf](http://vsf.org.es/sites/default/files/docs/compra_publica_en_sistemas_alimentarios_locales_-_impactos_sociales_ambientales_y_economicos.pdf).
- VSF, 2013b, Criterios de justicia alimentaria en al compra pública de alimentos: Guía para administraciones públicas, Campaña CortoCircuito por una alimentación sana, cercana y justa, Barcelona, España. Disponible en: [http://vsf.org.es/sites/default/files/docs/guia\\_administraciones\\_publicas\\_criterios\\_0.pdf](http://vsf.org.es/sites/default/files/docs/guia_administraciones_publicas_criterios_0.pdf).
- Wu et al., 2010, Tea industry development and land utilization along the China-Laos border: A case study of Komen Village in Laos, *African Journal of Business Management* Vol. 5 (11) del 4 de junio de 2011, pp. 4328-4336. Disponible en: [http://www.academicjournals.org/article/article1380532134\\_Wu%20et%20al.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1380532134_Wu%20et%20al.pdf).
- Yoshida A. y Hemmavanh C., 2010, Mountainous Tea Industry Promotion: An alternative for stable land use in Lao PDR, in ZDRULI P. et al (editores), *Land degradation and desertification, Assessment, mitigation and remediation*, Springer Dordrecht Heidelberg, Londres y Nueva York (pp. 323-332).
- Yumbla M.R. et al., 2013, Agricultura bajo contrato en el Ecuador: Elementos para el debate, Cuaderno para el debate 10, AVSF-SIPAE, Quito, Ecuador. Disponible en: [https://www.academia.edu/9254419/Publicaciones\\_Nacionales\\_de\\_Proyecto\\_Mercados\\_Campesinos\\_AGRICULTURA\\_BAJ\\_O\\_CONTRATO](https://www.academia.edu/9254419/Publicaciones_Nacionales_de_Proyecto_Mercados_Campesinos_AGRICULTURA_BAJ_O_CONTRATO).



## **Anexos**

## Anexo 1

### Información complementaria

Cuadro A.1

**Lista no exhaustiva de esquemas de agricultura por contrato promovidos por los Estados en América Latina encontrados en la revisión bibliográfica y en las encuestas con expertos (PDP, AP, NI y otros)**

Pais	Nombre del programa	Agencia responsable	Financiado por	Misión/ objetivo
Argentina	Proyecto de integración de pequeños productores a la cadena Vitivinícola (PROVIAR) <sup>a</sup>	Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca	Banco Interamericano de Desarrollo BID	El PROVIAR está orientado al fortalecimiento de la articulación entre pequeños bodegueros y establecimientos concentradores y empacadores, buscando una integración de los mismos que les asegure un destino seguro de la producción.
	Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI) <sup>b</sup>	Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca	FIDA, Fondo Fiduciario Español, Gobierno nacional	El PRODERI, coherente con los objetivos de las políticas nacionales y sectoriales plasmadas en el Plan Nacional Agroalimentario Federal y Participativo, y se plantea: Tecnificar, ampliar e incrementar la producción de la Agricultura Familiar, Apoyar a los agricultores familiares para que se incorporen a los mercados y cadenas de valor de manera sostenible en el tiempo, Generar alianzas entre los diferentes actores económicos para un mejor acceso a los mercados, Financiar en forma eficiente, inversiones y capital de trabajo para incrementar la producción, la productividad y los ingresos de los agricultores familiares, Generar oportunidades de empleo y mejora de los ingresos de las mujeres, los jóvenes y los asalariados rurales, Fortalecer a las organizaciones y cooperativas rurales
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Proyecto de Alianzas Rurales (PAR) <sup>c</sup>	Viceministerio de Desarrollo Rural y Agrario (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras)	Banco Mundial	El objetivo del PAR es mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo-rurales. La articulación de los pequeños productores organizados con el mercado, para el proyecto, tiene como instrumento a la "alianza rural" que se define como: un "acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales y otros actores económicos, donde todos ponen, arriesgan y ganan, asegurando continuidad del acuerdo en el mediano y largo plazo".
Brasil	Programa Nacional de Producción y Uso de Biodiesel (PNPB) <sup>d</sup>	Programa Interministerial del Gobierno Federal	Gobierno Federal	Implantar un programa sustentable, promoviendo inclusión social; Garantizar precios competitivos, calidad y abastecimiento; Producir biodiesel a partir de diferentes fuentes oleaginosas y en regiones diversas. Par fomentar la participación de la agricultura familiar, se ha creado incentivos (Sello Combustible Social) para las empresas. Los productores también tendrán acceso a líneas de crédito del PRONAF (Banco de fomento)
Centroamérica (Nicaragua, Honduras, El Salvador)	Negocios inclusivos (NI) <sup>e</sup>	SNV	BID FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo)	SNV promueve los Negocios Inclusivos como una solución para contribuir al desarrollo económico y la inclusión socioeconómica. Nuestra meta es aumentar los ingresos, la producción y el bienestar de las poblaciones de menores recursos económicos y simultáneamente, generar beneficios para las empresas.
Colombia	Proyecto apoyo a alianzas productivas (PAAP) <sup>f</sup>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Banco Mundial	Incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador.
	Negocios Inclusivos (NI)	SNV- CECODES (Capítulo colombiano de WBCSD)	BID	SNV promueve los Negocios Inclusivos como una solución para contribuir al desarrollo económico y la inclusión socioeconómica. Nuestra meta es aumentar los ingresos, la producción y el bienestar de las poblaciones de menores recursos económicos y simultáneamente, generar beneficios para las empresas.

Cuadro A.1 (continuación)

Pais	Nombre del programa	Agencia responsable	Financiado por	Misión/ objetivo
Chile	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) <sup>g</sup>	Corporación de Fomento de la Producción CORFO	CORFO	Apoyar proyectos de empresas que busquen mejorar la calidad y productividad de sus proveedores. De esta manera, la “empresa líder” o demandante debe presentar una estrategia de desarrollo para un grupo de sus empresas proveedoras, el cual debe estar compuesto por un mínimo de 10 empresas si pertenecen al <b>sector silvo-agropecuario</b> o cinco empresas si son de otros sectores productivos.
	Alianzas Productivas <sup>h</sup>	El Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP - Ministerio de Agricultura	El Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP - Ministerio de Agricultura	El objetivo general de este Programa es generar encadenamientos productivos y comerciales sostenibles en el tiempo, creando condiciones para los pequeños agricultores accedan a mejores alternativas comerciales y nuevos mercados.
Ecuador	Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos “PRONERI”	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)	Banco Interamericano de Desarrollo BID y Gobierno nacional	Fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales que contribuyan al “Buen Vivir Rural”. Una relación a través de alianzas de beneficio mutuo, que garantizan el acceso al mercado en condiciones equitativas, al crédito, a la transferencia de tecnología, al riego tecnificado y que fortalezca la asociatividad.
	Fondo para la Integración de Cadenas Agroproductivas (FICA)	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) con participación de empresas privadas: Ecuaquímica, Agripac, PRONACA e Interoc	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), gobiernos provinciales y ONGs	Fomentar articulaciones productivas y comerciales de pequeños y medianos productores madereros con empresas anclas que, por una parte, suministren el paquete tecnológico y la asesoría técnica que garantice un cultivo exitoso y por otra parte se comprometen en la compra futura de la cosecha al precio oficial mínimo de sustentación.
	Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS)	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)		Promover el desarrollo rural sostenible para garantizar la soberanía alimentaria. Dar soluciones integrales a la estructura caduca del campo, mediante el impulso asociativo de los productores en pequeña escala, para lograr la transformación y la movilidad de los productos agropecuarios
	Negocios inclusivos (NI) <sup>i</sup>	SNV	BID FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo)	SNV promueve los Negocios Inclusivos como una solución para contribuir al desarrollo económico y la inclusión socioeconómica. Nuestra meta es aumentar los ingresos, la producción y el bienestar de las poblaciones de menores recursos económicos y simultáneamente, generar beneficios para las empresas.
El Salvador	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) <sup>j</sup>	PNUD, Ministerio de Economía, Cámara de Comercio e Industria CAMARASAL y Cámara Agropecuaria y Agroindustrial (CAMAGRO)	FOMIN (BID) y PNUD	Impulsar la economía salvadoreña, reforzando las capacidades competitivas de los sectores estratégicos a través del fortalecimiento y mejora en la articulación de cadenas de valor, de forma que las empresas demandantes de bienes y/o servicios integren a las Micro, pequeñas y medianas empresas en una relación estratégica que permita desarrollarlas como sus proveedoras.
	Programa de Agricultura Familiar para el Encadenamiento Productivo (PAF CP)	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) e IICA	Nacional	Orientado a los agricultores familiares comerciales, cuyo objetivo es incrementar su nivel de ingresos netos familiares a través del mejoramiento de la competitividad de los negocios rurales y el encadenamiento agroproductivo.
Honduras	Proyecto Competitividad Rural (ComRural) <sup>k</sup>	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)	Banco Mundial y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	Contribuir a mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores y productoras organizados para incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida, mediante su participación en cadenas de valor y alianzas productivas, comerciales y financieras.

Cuadro A.1 (conclusión)

País	Nombre del programa	Agencia responsable	Financiado por	Misión/ objetivo
México	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Secretaría de Economía y Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)	PNUD	El Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD (PDP) impulsa a las PyMES para que implementen mejoras en sus procesos productivos en favor de la cadena de valor, fomentando así relaciones de negocio ganar – ganar con las empresas tractoras. Las empresas participantes se enfocarán en lograr incremento en ventas e impulsar el empleo.
	Programa integral de Desarrollo de Proveedores Walmart <sup>l</sup>	Ministerio de Economía Walmart-México	Walmart-México	Apoyar a empresas, en particular a las de menor tamaño, a mejorar sus ventas a través de la creación de programas enfocados en incrementar su productividad, competitividad y posicionamiento de sus productos en nuestras tiendas.
	Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva, Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	Gobierno Nacional	Otorgar a los productores agrícolas de cártamo certidumbre económica, mejorar su competitividad y una mayor rentabilidad, impulsando la diversificación productiva, la integración de las cadenas agroalimentarias y el desarrollo regional.
Nicaragua	Programa de apoyo a la competitividad y encadenamientos productivos	Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)	Banco Interamericano de Desarrollo BID	El objetivo general del programa es aumentar la competitividad de los MPPRs, mediante reformas de políticas que les permita aumentar su participación en cadenas de valor. Los objetivos específicos del programa son: i) apoyar a mejorar el acceso de mercados nacionales e internacionales; ii) fortalecer el marco institucional y de políticas para fomentar la innovación y el emprendedurismo y; iii) facilitar la inclusión financiera.
Perú	Programa de apoyo a las alianzas rurales productivas de la Sierra (ALIADOS) <sup>m</sup>	Ministerio de agricultura y riego	Banco Mundial	Asegurar a la población rural de la Sierra mejores oportunidades económicas promoviendo las "alianzas estratégicas" y el desarrollo económico local a partir de los vínculos entre los productores y el mercado; mejorando la seguridad alimentaria mediante la agricultura de subsistencia; generando oportunidades de empleo fuera del sector agrícola, y fortaleciendo a los gobiernos regionales y las organizaciones de desarrollo locales.
	Negocios inclusivos (NI) <sup>n</sup>	SNV	BID FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo)	SNV promueve los Negocios Inclusivos como una solución para contribuir al desarrollo económico y la inclusión socioeconómica. Nuestra meta es aumentar los ingresos, la producción y el bienestar de las poblaciones de menores recursos económicos y simultáneamente, generar beneficios para las empresas.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.ucar.gob.ar/index.php/ucar-en-territorio/finalizados/proviar>, <http://www.ucar.gob.ar/index.php/bibliotecamultimedia/videos/19-videos-por-programa/108-proviar>, <http://www.integracionvitivinicola.com/>.

<sup>b</sup> <http://www.minagri.gob.ar/site/areas/proderi/index.php>.

<sup>c</sup> [http://www.alianzarural.org.bo/webpar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=47](http://www.alianzarural.org.bo/webpar/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=47).

<sup>d</sup> [http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/objetivos\\_diretrizes.html](http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/objetivos_diretrizes.html).

<sup>e</sup> <http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos-0>.

<sup>f</sup> <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx>.

<sup>g</sup> <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-desarrollo-de-proveedores-pdp>.

<sup>h</sup> <http://indap.gob.cl/programas/alianzas-productivas>.

<sup>i</sup> <http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos/> Ecuador.

<sup>j</sup> <http://www.pdp.com.sv/main/>.

<sup>k</sup> <http://www.comrural.hn/web/>.

<sup>l</sup> <http://www.walmartmexico.com.com/desarrollo-proveedores.html>. <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7680-boletin093-12>.

<sup>m</sup> <https://programaliados.wordpress.com/about/>.

<sup>n</sup> <http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos/> peru-bid.

## Cuadro A.2

## Lista no exhaustiva de esquemas de agricultura por contrato en otras regiones del mundo (modelo centralizado y multipartito) encontrados en la revisión bibliográfica y en las encuestas con expertos

País	Producto	Empresa integradora	Comentarios	Publicaciones/documentos de referencia
África (menos Camerún y Costa de Marfil)	Bananas	Compañías transnacionales	Estas compañías todavía controlan las exportaciones y trabajan a través de agricultura por contrato	UNATCD, 2009
Bangladesh	Pollo		Caso interesante en el que la firma desarrolló un mecanismo de mitigación de riesgos a través de un fondo de contribuciones para proteger a los productores en caso de epidemia sanitaria (si la mortalidad supera el 15% los productores podían reclamar compensaciones). Sin embargo no se evidencian mejores ingresos que en el caso de los productores sin contrato.	Jabbar et al. (2007) en Prowse (2012).
Croacia	Leche	Empresa nacional que concentra el mercado	1600 puntos de colecta. Parámetros muy estrictos de calidad nutricional y sanitaria y control a nivel de cada productor. Si la leche no cumple los parámetros, el copiadador está en derecho de no recogerla, penalizar al productor con 30 días sin recojo y en caso de reincidencias (antibióticos), romper el contrato.	Eaton y Sheperd (2001).
China	Arroz (variedades para Japón)	Mitsui en <i>joint venture</i> con otra empresa japonesa de maquinaria para arroz (Satake) y una empresa local.	Las transnacionales japonesas empezaron a producir variedades específicas de arroz para el mercado Japonés en China al final de los años 90 a través de agricultura por contrato.	UNATCD, 2009
Estados Unidos	Pollo	Industria concentrada en pocas empresas de gran tamaño	Relaciones altamente asimétricas entre ambos eslabones de la cadena. Pérdida de control de los productores sobre sus sistemas de producción. Pagos en base a desempeño que ponen en competencia a los productores y no remuneran el trabajo. Forma de trabajar casi universal en la producción de pollo nacional.	MacDonald (2008); Rhodes et al. (2009); Starmer, Witterman y Wise (2006)
Etiopía	Judías verdes	Hacia la Unión Europea	El gobierno ha implementado concesiones, liberaciones de impuestos y posibilidades de alquileres baratos de tierra para las empresas integradoras. En contraparte, las organizaciones de productores con las que trabajan tampoco pagan impuestos y se benefician de créditos con baja tasa de interés.	KIT/IIRR (2008) en Prowse (2012).
Etiopía, Kenia y Uganda	Floricultura	Flower Group (Netherlands) entre otras	Industria de exportación en al que la participación de firmas extranjeras es considerable a través de encadenamientos productivos con productores locales gracias a agricultura por contrato y “ <i>outgrower arrangements</i> ”	UNATCD, 2009
Ghana	Sorgo	Cervecería Guinness de Ghana	La empresa integradora contrató a una ONG para servir de intermediaria y proveedora de asistencia técnica. Al no tener esta la competencia necesaria, la iniciativa fracasó (uso de variedades inadaptadas). También hubo problemas de resolución de conflictos.	Kudadjie-Freeman et al. (2008) en Prowse (2012).
	Piña	Blue Skies Inc.	Los proveedores son unas 200 familias de pequeños productores orientados hacia la producción comercial. La compañía es una de las pocas que después de la crisis de 2004-2009 (competencia de países latinoamericanos) no se tornó hacia las grandes plantaciones. La compañía provee asistencia técnica y capacitación gratis, así como créditos a tasa cero. Los precios son calculados en base a los costos de producción y ajustados en función de la inflación. La mitad de la producción es orgánica y certificada bajo las normas del comercio justo (la compañía paga los certificados).	Neven (2014)
Grecia	Hortalizas	Rigas S.A.	En convenio con un banco Piraeus Bank, que proporciona créditos a los productores para todo el ciclo productivo. Las hortalizas son procesadas por Rigas y exportadas a distintos países europeos como Alemania, Austria, Eslovaquia, Serbia, Rumania y Bulgaria.	<a href="http://www.piraeusbankgroup.com/en/press-office/announcement/2014/07/rigas-ae">http://www.piraeusbankgroup.com/en/press-office/announcement/2014/07/rigas-ae</a>
Guinea	Goma-Palma aceitera		Evidencia la diferenciación que surgen en estos esquemas entre distintos tipos de productores (los más pobres recibieron menores y peores tierras e incluso perdieron sus tierras)	Delarue y Cochet (2009) en Prowse (2012)

Cuadro A.2 (continuación)

País	Producto	Empresa integradora	Comentarios	Publicaciones/documentos de referencia
India	Pepinillos (gherkins)	Una docena de exportadores	Cultivo nuevo pero ahora la India produce 15% de las exportaciones mundiales. Los contratos se hacen por hectárea transfiriendo parte de los riesgos a la empresa. Coordinación entre empresas integradoras para alinear sus precios y evitar la competencia entre ellas. Énfasis de las empresas en el mantenimiento de la diversidad de cultivos de los productores en un enfoque de productividad a largo plazo (cultivo que requiere el uso de muchos insumos químicos).	Narayanan (2013)
	Leche	Nestlé	Se aprovisiona de 8 500 productores (directamente con los más grandes y a través de agentes con los más pequeños)	UNATCD (2009)
	Arroz Basmati	Pepsi	Al 2004, la empresa tenía contratos sobre 4 000 hectáreas para abastecer los requerimientos de la planta procesadora que construyó en 1999.	UNATCD (2009)
	Tomate		Ejemplo exitoso por el uso de variedades adecuadas, apoyo técnico de agencias científicas locales. Los productores también diseñaron los estándares de calidad y establecieron sus cuotas.	Eaton y Sheperd (2001).
Kenia	Té		60% de la producción de té se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Azúcar		60% de la producción del azúcar se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Hortalizas	Flamingo Holdings (UK)	Contratos con unas 600 familias.	UNATCD (2009)
	Azúcar	Mumias Sugar Company (MSC)	Proyecto multipartito de conformación de la Mumias Sugar Company (MSC) entre una multinacional, la Commonwealth Development Corporation (CDC), el gobierno de Kenia y una asociación de productores. La MSC, en cuyo directivo hay miembros de todas las partes funciona como un espacio de resolución de conflictos.	Eaton y Sheperd (2001).
Laos	Arroz	Lao Arrowny Corporation (con otra empresa nacional y una empresa japonesa)	Producción de arroz para los expatriados japoneses en Asia del Sureste desde 2002. Cubren un área de 18 500 hectáreas y 2 000 familias (2004). La agricultura por contrato ha surgido fuertemente en Laos y Camboya en las zonas fronterizas con China y Tailandia por la falta de acceso a mercados.	UNATCD (2009)
	Té	Inversores chinos	520 familias y 400 hectáreas. Los contratos se firman entre comerciantes chinos y el gobierno provincial, quien organiza a los productores para que produzcan té a un precio predeterminado. Los inversores chinos proveen las semillas y la asistencia técnica sobre la producción y los métodos y compran todo el té de los productores para venderlo en China.	UNATCD (2009)
	Maíz	Inversores tailandeses	Contratos verbales entre una firma tailandesa y aproximadamente 600 familias sobre una superficie de más de mil hectáreas. Los contratantes proveen las semillas, los insumos y créditos.	UNATCD (2009)
	Soya	Joint venture entre una empresa de los Estados Unidos y una empresa nacional	En el 2004, la incursión de empresas chinas que ofrecía mejores precios desestabilizó la cadena de abastecimiento al reclutar a muchos productores con contratos previos.	UNATCD (2009)
	Azúcar	Ingenios chinos	Los ingenios proveen semillas y algunos insumos pero no garantizan el precio.	UNATCD (2009)
	Maíz dulce	Vientiane Province Lao Agro Industry Co. (LAI) ( <i>joint venture</i> lao-tailandesa).	La compañía ofrece crédito para semilla e insumos mientras el gobierno local provee créditos para la preparación del terreno. Es aún un proyecto pequeño.	UNATCD (2009)
	Hortalizas	Empresas tailandesas	Tienen contratos para la producción de cultivos como repollo.	UNATCD (2009)

Cuadro A.2 (continuación)

País	Producto	Empresa integradora	Comentarios	Publicaciones/documentos de referencia
Laos	Goma	Inversores chinos, apoyo gubernamental	El cultivo de goma de Pará fue introducido a mediados de los 90 por la asistencia china. La mayor parte de la gran producción del país se hace a través de concesiones pero el gobierno está promoviendo la inclusión de pequeños productores de goma para incrementar los ingresos de las poblaciones de las tierras altas y asegurar la sostenibilidad.	UNATCD (2009)
Madagascar	Frijoles	Lecofruit	Contratos con 9 000 familias que siembran en promedio solo 0,01 hectáreas con altos requerimientos de calidad. Exportación a supermercados en Francia, Bélgica y los Países Bajos. Ejemplo positivo de transferencia de tecnología adaptada e incremento de ingresos. Las zonas de procesamiento para la exportación ( <i>Export Processing Zones</i> ) creadas por el gobierno han sido un gran incentivo para las inversiones extranjeras y han facilitado los procesos de agricultura por contrato para exportación.	Minten et al. (2009) en Prowse (2012)
Malasia	Arroz rojo	Nestlé	Proyecto que empezó en el 2007 con el apoyo del Departamento de Agricultura de Sarawak para suplir la demanda mundial de la empresa en cereales para bebés.	UNATCD (2009)
Mozambique	Algodón		100% de la producción de algodón se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Azúcar		La experiencia muestra que cuando solo unos cuantos productores del pueblo participan en la iniciativa, se generan divisiones y conflictos. De la misma manera, no todos tienen el mismo acceso a la tierra por los derechos tradicionales de uso y acceso y esto acentúa los conflictos. Los ingenios han fomentado la formación de asociaciones pero las manejan casi completamente. El Estado está ausente en las relaciones entre los ingenios y las asociaciones de pequeños productores.	Bouchitté y Dardel (2012)
Nigeria	Arroz	Vee Tee	Según la fuente, la agricultura por contrato en arroz es marginal en relación a la producción total de los países (excepto Uganda)	UNATCD (2009)
Pakistán	Leche	Nestlé	140 mil productores en un área de 100 mil km <sup>2</sup>	UNATCD (2009)
Senegal	Arroz	Terral (Durabilis, Bélgica)	Los estudios de mercado del arroz en Senegal revelan que la presentación y el empaque son importantes ya que la población tiende a asociar el arroz importado de Asia con una mejor calidad. Después de haber hecho pruebas piloto de mejoramiento del beneficiado del arroz y comercialización bajo una imagen que es híbrida entre la cultura local y de la India, Terral firmó contratos con 450 productores de arroz a quienes paga en efectivo al momento de la entrega (para lo que la empresa necesitó préstamos de dos organizaciones sin fines de lucro). La sostenibilidad del modelo debe aún ser verificada.	Neven (2014)
Sri Lanka	Té		Los precios mínimos garantizados para los productores de té negro tuvieron un impacto positivo en los precios pagados a los productores por contrato de té verde al reducir los conflictos y los <i>holdups</i> asociados a la falta de transparencia en los mecanismos de fijación de precios.	Herath y Weersink (2009) en Prowse (2012)
Tailandia	Nueces de cajú		La experiencia muestra como la falta de planificación y de adaptación de las prácticas al contexto puede llevar al fracaso (en este caso las pestes que infestaron la producción).	Sriboonchitta et al. (2008) en Prowse (2012)
Uganda	Arroz	Tilda (UK)	Único caso en el que la participación de la agricultura por contrato es masiva en relación a la producción total de arroz del país.	UNATCD (2009)
	Café arábica orgánico	Kawacom Ltda. (filial de una compañía suiza)	En el área cubierta por el esquema, 62% de las familias se han incorporado. La compañía paga un sobreprecio por el carácter orgánico, razón por la que los productores están dispuestos a invertir y asumir más riesgos.	

Cuadro A.2 (conclusión)

Pais	Producto	Empresa integradora	Comentarios	Publicaciones/documentos de referencia
Vietnam	Algodón		90% de la producción de algodón se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Leche fresca		90% de la producción de leche fresca se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Té		50% de la producción de té se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Arroz		40% de la producción de arroz se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
Vietnam, Camboya y Tailandia	Arroz	Kitoku Shinryo (Japón) en <i>joint venture</i> con una compañía vietnamita (An Giang Import-Export)	Desde 1991. Producción de arroz de alta calidad con 2 000 productores bajo contrato en la provincia de An Giang en Vietnam y provincias adyacentes en Camboya y Tailandia.	UNATCD (2009)
Zambia	Algodón		100% de la producción de algodón se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)
	Paprika		100% de la producción de paprika se realiza a través de agricultura por contrato	UNATCD (2009)

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: Las experiencias en las que la información revisada permite identificar la ocurrencia del modelo multipartito han sido resaltadas en gris. Ya que no se ha realizado un análisis específico de cada experiencia, esto no significa que las otras experiencias sean necesariamente clasificables dentro del modelo centralizado (solo que no se identificaron indicios en la información revisada).

**Cuadro A.3**  
**Lista no exhaustiva de programas de Compras Públicas de Alimentos (CPA)**  
**y Programas de Alimentación Escolar (PAE) en América Latina**

Pais	Programa/ Ley	Comentarios
Antigua y Barbuda	Programa de Alimentación Escolar	Programa de Alimentación Escolar opera en 20 escuelas de un total de 33 (dato de mayo 2013). Apoyo de la FAO. Parte del Desafío Hambre Cero en Antigua y Barbuda <sup>a</sup> .
Argentina	Contrataciones Públicas Sustentables Para La Inclusión Social <sup>b</sup>	El uso del poder de compra del Estado para el impulso de esta política de inclusión se vincula con el concepto de las denominadas "compras sustentables" en donde los organismos públicos contratan teniendo en cuenta, además de los aspectos económicos de los productos a contratar, su impacto social en áreas tales como la erradicación de la pobreza, la equidad en la distribución de la riqueza y las condiciones laborales de los sectores más vulnerables.
	Programa Copa de Leche (Provincial)	Mejorar la calidad de vida de un grupo poblacional especial que se encuentra en condiciones de alta vulnerabilidad socio nutricional. Brindando un complemento alimentario, con el fin de asegurar el normal funcionamiento de las Instituciones que prestan el servicio. Serán beneficiarios del programa, niñas y niños de 6 meses a 14 años de edad, los ancianos, personas con capacidades diferentes y embarazadas, con alto riesgo nutricional y/o proveniente de familias en condiciones de pobreza o vulnerabilidad social. Consiste en la distribución de víveres secos a organizaciones que presten el servicio o quieran prestar el mismo, mediante un complemento nutricional constituido por leche, azúcar, harina, sémola, arroz, cacao, yerba, fécula de maíz y mermelada <sup>c</sup> .
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Programa Nacional de Alimentación Complementaria Escolar (PNACE)	El Ministerio de Educación, consciente del rol que le corresponde en cuanto a la alimentación y nutrición escolar impulsa la aprobación de la Ley de Alimentación Complementaria Escolar, orientada a universalizar la prestación de este servicio en el país. El PNACE se inserta en la Política del Gobierno Nacional, sobre todo en el PND: Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para Vivir Bien; en la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, y en la propuesta de Política de Alimentación y Nutrición (Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia, 2014).

Cuadro A.3 (continuación)

Pais	Programa/ Ley	Comentarios
Brasil	Programa de Adquisición de Alimentos (PAA)	Creado en 2003 como acción estructural del Programa Hambre Cero en Brasil, cuyo objetivo es vincular la producción local con el consumo de alimentos. Entre sus objetivos está constituir reservas mínimas de productos de la canasta básica a través de la compra directa y anticipada de la producción de la agricultura familiar en las propias regiones de consumo, y distribuir esos alimentos para el consumo de poblaciones en situación de riesgo alimentario.
	Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE)	Ley n° 11.947/2009. O Programa Nacional de Alimentación Escolar - PNAE tiene por objetivo contribuir al crecimiento y el desarrollo bio-psico-social, al aprendizaje, al rendimiento escolar y a la formación de hábitos alimenticios saludables por parte de los alumnos, a través de acciones de educación alimentaria y nutricional y de la oferta de refrigerios que cubran sus necesidades nutricionales durante su permanencia en la escuela. Los recursos financieros atribuidos en el presupuesto de la Unión para la ejecución del PNAE serán entregados por partes a los Estados, al Distrito federal, a los municipios y a las escuelas federales por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE) <sup>d</sup> .
Colombia	Programa de Alimentación Escolar	El Programa de Alimentación Escolar brinda un complemento alimentario a los niños, niñas y adolescentes de todo el territorio nacional, registrados en el Sistema de Matrícula - SIMAT- como estudiantes oficiales, financiados con recursos del Sistema General de Participaciones. Su objetivo fundamental es contribuir con la permanencia de los estudiantes sistema escolar y aportar, durante la jornada escolar, macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas) y los micronutrientes (zinc, hierro, vitamina A y calcio) en los porcentajes que se definan para cada modalidad. Ya son 87 las entidades territoriales certificadas que han asumido el reto de orientar la operación del Programa de Alimentación Escolar de manera autónoma <sup>e</sup> .
Costa Rica	Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente (PANEA)	PANEA es un programa, que ofrece alimentación complementaria a la población estudiantil, focalizado (no toda la población escolar tiene derecho).
Chile	Chile Compra	La operación del Mercado de Compras Públicas de Chile, ChileCompra, se basa en un sistema transparente y eficiente que funciona con un sólido marco regulatorio único, basado en la gratuidad, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación. Este conjunto de reglas y procedimientos se sustentan en la Ley N°19.886 o Ley de Compras Públicas, en su Reglamento y en las políticas (condiciones de uso de la plataforma y directivas de contratación). En términos prácticos, sus lineamientos básicos establecen: Mercado Abierto: Único para la administración del Estado (salvo obras), con igualdad de oportunidades, sin restricciones de acceso/ Licitación Pública: Regla general para la contratación/ Tiendas de Convenios Marco: Primera opción de compra/ Mercado electrónico: Participación obligatoria de los compradores públicos. Al ser transaccional y operar sobre Internet, permite el encuentro de la demanda del Estado con la oferta de los privados sin costos de acceso/ Sistema de Control e Impugnación: Contrapesos autónomos/ Autonomía y responsabilidad: Los agentes -entidades públicas y proveedores- son autónomos y responsables de sus acciones y decisiones <sup>f</sup> .
Ecuador	Programa de Provisión de Alimentos PPA	Ejecuta los procesos de compra y provisión de alimentos para las entidades públicas y programas sociales (adscrito al Ministerio de Inclusión y Economía Solidaria MIES) con independencia Técnica, administrativa y financiera (Novoa en Prudencio Bórrh y Elías Argandoña, 2014).
	Programa Aliméntate Ecuador	Programas del Ministerio de Inclusión y Economía Solidaria MIES que busca disminuir la prevalencia de anemia en niños menores de 5 años, adultos mayores de 65 años y personas discapacitadas de cualquier edad (Galarza, Lacroix y Taipe, 2012).
	Programa Nacional de Alimentación y nutrición	Del Ministerio de Salud Pública, dirigido a lactantes, niños pequeños, mujeres embarazadas y mujeres en periodo de lactancia con el propósito de prevenir el retardo en el crecimiento y la malnutrición (Galarza, Lacroix y Taipe, 2012).
	Programa de Alimentación Escolar (PAE)	Uno de los ejes del PPA. Programa del Ministerio de Educación, que propone desayuno y/o merienda escolar a niños de los jardines y escuelas más pobres del país (Galarza, Lacroix y Taipe, 2012).
	Programa INFA y Centros Infantiles del Buen Vivir CIBV	CIBV: Enfocados en niños menores de 5 años que provienen de familias en situación de pobreza o extrema pobreza. Los servicios ofrecidos son cuidado diario, salud, nutrición, educación, recreación y educación familiar. Este programa realizaba la provisión de alimentos a través del Programa de Provisión de Alimentos PPA pero se ha planteado que estos procesos sean territoriales con la participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD (Novoa en Prudencio Bórrh y Elías Argandoña, 2014). El Programa INFA del MIES trabaja en el fomento de la nutrición de los niños de hasta 5 años de edad que asisten a los CIBV (Galarza, Lacroix y Taipe, 2012).
	Ferias Inclusivas	Las Ferias Inclusivas (FI) son procedimientos que ejecutan las entidades contratantes (del Estado), sin considerar montos de contratación, con el fin de fomentar la participación de artesanos, micro y pequeños productores prestadores de servicios. La meta a la que apuntan es priorizar a los productores que formen parte del Sector Artesanal, a las micro o pequeñas organizaciones de producción o de prestación de servicios, y a quienes sean parte del Sector de la Economía Popular y Solidaria, incluidos los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. Además, los proveedores que quieran participar de estas ferias deben estar habilitados en el Registro Único de Proveedores (RUP). Las FI son organizadas y convocadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP a través de su portal web y medios de comunicación (INCOP, 2013).

Cuadro A.3 (continuación)

Pais	Programa/ Ley	Comentarios
El Salvador	Programa de Alimentación y Salud Escolar PASE	Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los niños, a través de un refrigerio escolar o un almuerzo nutritivo que favorezca su proceso de aprendizaje, aumente la matrícula y disminuya la repitencia escolar, mientras se promueve el uso de prácticas adecuadas en salud, alimentación y nutrición. Hasta el 2008 el PMA lideraba el Programa y hasta el 2013 brindó apoyo al Ministerio de la Educación (MINED). Desde el 2013 el MINED asume la responsabilidad total del Programa <sup>6</sup> .
	Programa de Abastecimiento Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional	Este programa compra granos básicos de pequeños agricultores para ser distribuidos a familias vulnerables (PMA, s.f.)
	Programa Vaso de Leche Escolar	Decreto n304 de 2013. El Estado a través del Ministerio de la Educación garantiza la provisión de dos vasos de leche fluida por semana para los niños y niñas escolarizados. El Ministerio de Agricultura y Ganadería será la institución encargada de establecer los mecanismos para garantizar la producción de leche fluida de calidad necesaria para ejecutar gradualmente el "Programa Vaso de Leche Escolar" estimulando la producción nacional sin que esto genere desabastecimiento en otras áreas de la población. La leche fluida para el programa deberá ser producida y procesada en El Salvador, por personas naturales o jurídicas de nacionalidad salvadoreña <sup>h</sup> .
Guatemala	Programa Vaso de Leche Escolar VLE	Funcionó del 2006 al 2008 ( FAO-MINED-FNDE, 2011)
	Programa de Desayuno Escolar PDE	2009: El MINEDUC y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) desarrollan menús de refacción escolar dirigidos a las Juntas Escolares con la revisión técnica del Programa Mundial de Alimentos (PMA). A partir del 2010: el Programa está a cargo de la DIGEPSA y se promueve la compra de alimentos a nivel local ( FAO-MINED-FNDE, 2011)
Honduras	Programa de Merienda Escolar PME	Implementado desde finales de los 90 con apoyo del PMA. 2000: Institucionalización del PME, creación de la Unidad Técnica del Programa de Escuelas Saludables (PES), responsable de coordinar la ejecución del PME a nivel nacional. ( FAO-MINED-FNDE, 2011)
	Programa Vaso de Leche PVL	Creación en el 2010 del PVL para el fortalecimiento a la Merienda Escolar (Decreto Legislativo 54-2010) en algunos municipios. Objetivo: mejorar el estado nutricional de los niños en centros educativos públicos del nivel pre-básico y básico, mediante la inclusión en el PME, de una ración diaria de un Vaso de Leche (en promedio 200 ml por escolar), o el equivalente a 1 onza de producto derivado, que permita incrementar los niveles nutricionales de los escolares ( FAO-MINED-FNDE, 2011).
México	Programas Alimentarios	Son 4 los Programas Alimentarios que están dirigidos a la población sujeta de Asistencia Social: Desayunos Escolares, Atención a Menores de 5 años en Riesgo no Escolarizados, Asistencia Alimentaria a Sujetos Vulnerables y Asistencia Alimentaria a Familias en Desamparo. Estos 4 programas conforman la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA) que tiene como objetivo "Contribuir a mejorar la calidad de vida de los sujetos de asistencia social que presentan mala nutrición o están en riesgo de desarrollarla, a través de la entrega de apoyos alimentarios, acciones de orientación alimentaria y desarrollo comunitario" <sup>ii</sup> .
Nicaragua	Programa Integral de Nutrición Escolar PINE	Objetivo: Fortalecer y mejorar la educación nutricional de los estudiantes y proporciona merienda escolar a 960.000 niños y niñas. Se trata de garantizar la merienda y de hacer una práctica la implementación del nuevo modelo de responsabilidad social compartida. El desafío es lograr la integración plena de todos los actores sociales involucrados en la educación para hacer efectivas las metas y objetivos. Marco político/legal desde el 2011-2012: integración del PINE al presupuesto del Ministerio de Educación, siendo financiado con donaciones del PMA, Gobierno de Japón, UE y otros gobiernos, asimismo con fondos de Alivio Interno del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM) para financiar la estrategia de reducción de la pobreza (FAO, 2013).
Paraguay	Programas de Alimentación Escolar Sostenible	Ley N° 5210 de Alimentación Escolar y Control Sanitario reconoce el derecho a la alimentación de los estudiantes y busca fomentar su bienestar físico. La ley amplía el universo de estudiantes que serán atendidos por el programa, para incluir la educación básica y media, priorizando las instituciones escolares que se ubican en territorios de mayor incidencia de la pobreza <sup>l</sup> .
	Complemento Nutricional Merienda Escolar (Vaso de Leche)	El Complemento Nutricional tiene como objetivo optimizar las condiciones de aprendizaje del niño y la niña, ya que al reducir el hambre a corto plazo, se mejoran las condiciones nutricionales, y se incrementa la capacidad de concentración y asimilación de la información, así se mejora el rendimiento escolar y se disminuye la deserción escolar. El Ministerio de Educación y Cultura tiene a su cargo la implementación del Programas de Merienda Escolar en las escuelas de la Capital. En el resto del país, son las Gobernaciones y Municipalidades las instituciones encargadas de distribuir la merienda escolar <sup>h</sup> .

Cuadro A.3 (conclusión)

País	Programa/ Ley	Comentarios
Perú	Programa Vaso de Leche	El PVL establece los valores nutricionales mínimos (macro y micronutrientes) que la ración alimentaria diaria para el niño menor de 6 años debe contener. Entre las normas complementarias que respaldan al PVL, dispuestas en la Ley N° 27470, se establece que la ración alimenticia debe estar constituida por leche en cualquiera de sus formas, enriquecidos lácteos o alimentos que contengan un mínimo de 90% de insumos que se producen en el país como harina de quinua, kiwicha, haba, maca, cebada, arroz, soya y otros (Venero Farfán en Prudencio Bórrh y Elías Argandoña, 2014).
	Programa Integral de Nutrición PIN <sup>l</sup>	El Programa Integral de Nutrición - PIN, es un programa de carácter preventivo promocional, con enfoque de derechos a través de cada etapa de ciclo de vida del niño y niña hasta los 12 años de edad, en el marco de las políticas de superación de la pobreza, desarrollo territorial y seguridad de alimentaria. Tiene como Objetivo General: "Contribuir a prevenir la malnutrición en niños y niñas hasta los 12 años, priorizando a los menores de 3 años, en situación de vulnerabilidad nutricional, mejorando su calidad de vida."
	Programa de Complementación Alimentaria (PCA) <sup>m</sup>	Conjunto de modalidades de atención que tienen por objetivo otorgar un complemento alimentario a la población en situación de pobreza o pobreza extrema, así como a grupos vulnerables constituidos por niñas, niños, personas con TBC, adultos mayores, personas con discapacidad en situación de riesgo moral y abandono, y víctimas de violencia familiar y política.
	Programa de Alimentación Escolar Qali Warma	Decreto Supremo 008-2012-MIDIS, creación del nuevo Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (niño vigoroso), lo cual deberá ser implementado a partir de marzo de 2013. Objetivos del Qali Warma: garantizar el servicio alimentario para niños de instituciones educativas públicas del nivel inicial, a partir de los 3 años de edad y del nivel de educación primaria (FAO-MINED-FNDE, 2011).
	Programa Nacional Cuna Más (ex Wawa Wasi)	Programa con modelo de co-gestión descentralizada, brinda atención y cuidado diurno dirigido a niños menores de 3 años; los recursos financieros son transferidos directamente del Programa a comités de gestión local, quienes realizan compras locales directas a los agricultores familiares: tubérculos, leche, carne, frutas y verduras, granos y cereales secos; eventualmente compran alimentos preparados como pan. El único requisito es que los productos procesados tengan registro sanitario (FAO, 2013).
República Dominicana	Desayuno Escolar	El Desayuno Escolar del Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE) es el programa social más grande del país. El programa cuenta con un presupuesto anual de más de RD\$2,000 millones que se destina a la compra de leche UHT y pasteurizada envasada en raciones de 200ml, pan o bizcocho de producción local beneficiando a 1 600 mil niños diariamente en 5 145 escuelas. En el 2012, el Gobierno adoptó una Ley que formaliza el Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil (INABIE) el cual queda encargado de administrar y ejecutar el PAE a nivel nacional con sus propios recursos asignados <sup>n</sup> .
Uruguay	Programa de Contratación Pública para el Desarrollo <sup>o</sup>	Objetivo: Emplear regímenes y procedimientos de contratación especiales, que promuevan el desarrollo de proveedores nacionales, en particular micro, pequeñas y medianas empresas y pequeños productores agropecuarios, y que estimulen el desarrollo científico-tecnológico y la innovación.
	Programa de Alimentación Escolar	Contribuir al adecuado estado nutricional de la población escolar, con especial énfasis en situaciones de riesgo, a través de: Asistencia alimentario- nutricional directa a la población escolar, en las escuelas públicas del país/ Vigilancia del estado nutricional de los niños en las escuelas públicas de todo el país/ Control de calidad e higiene de los servicios en los comedores escolares/ Capacitación sobre Control de Calidad e Higiene de los Alimentos, al personal involucrado en el servicio de alimentación, a directores e inspectores/ Desarrollo de programas de educación alimentario-nutricionales dirigidos a escolares, docentes y padres con el fin de fomentar adecuados hábitos de alimentación <sup>p</sup> .

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/en/c/230074/>

<sup>b</sup> [https://www.argentinacompra.gov.ar/prod/onc/sitio/Paginas/Contenido/FrontEnd/inclusion/sustentable\\_inclusion.htm](https://www.argentinacompra.gov.ar/prod/onc/sitio/Paginas/Contenido/FrontEnd/inclusion/sustentable_inclusion.htm)

<sup>c</sup> <http://www.mdsjujuy.gov.ar/planes-y-programas/alimentarios/copa-de-leche/>

<sup>d</sup> Ley n° 11.947/2009

<sup>e</sup> <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-327088.html>

<sup>f</sup> [http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=169&Itemid=581](http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=169&Itemid=581)

<sup>g</sup> <http://es.wfp.org/historias/pma-y-el-salvador-anuncian-la-transferencia-del-programa-de-alimentaci%C3%B3n-escolar>

<sup>h</sup> <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-programa-de-vaso-de-leche>

<sup>i</sup> <http://www.dif.gob.mx/diftransparencia/media/DGADC-InformeResult-ProgrsAlim-Ene-Dic09.pdf>

<sup>j</sup> <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/239819/>

<sup>k</sup> [http://www.mec.gov.py/cms\\_v2/entradas/294831-mesa-de-trabajo-sobre-merienda-escolar-para-el-ano-2015](http://www.mec.gov.py/cms_v2/entradas/294831-mesa-de-trabajo-sobre-merienda-escolar-para-el-ano-2015)

<sup>l</sup> <http://www.bvsde.paho.org/texcom/nutricion/dialogo.pdf>

<sup>m</sup> <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/pca>

<sup>n</sup> <http://www.perspectiva.com.gt/centroamerica-y-caribe-tienen-programas-exitosos-de-vaso-de-leche/>

<sup>o</sup> <https://www.comprasestatales.gub.uy/inicio/proveedores/programa-para-el-desarrollo>

<sup>p</sup> <http://www.cep.edu.uy/programas/alimentacion-escolar>

**Cuadro A.4**  
**Lista no exhaustiva de programas de Compras Públicas de Alimentos (CPA)**  
**y Programas de Alimentación Escolar (PAE) en otras regiones del mundo**

País	Programa/ Ley	Comentarios
Estados Unidos	School Breakfast Program SBP <sup>a</sup>	El Programa de Desayuno Escolar SBP proporciona asistencia en efectivo a los estados para operar programas de desayuno sin fines de lucro en las escuelas e instituciones residenciales de cuidado infantil. El Servicio de Alimentos y Nutrición administra el SBP a nivel Federal. Agencias de educación estatales administran el SBP a nivel estatal, y las autoridades escolares de alimentación locales operan el Programa en las escuelas. Instituciones residenciales de cuidado infantil privadas públicas o sin fines de lucro pueden participar en el Programa de Desayuno Escolar. Los distritos escolares y escuelas independientes que eligen participar en el programa de desayuno reciben subsidios en efectivo del Departamento de Agricultura de EEUU (USDA) por cada comida que sirven. A cambio, deben servir desayunos que cumplan con los requisitos federales y deben ofrecer desayunos gratis a precio reducido a los niños elegibles.
	Fresh Fruit and vegetable Program <sup>b</sup>	FFVP puede ser una herramienta importante en nuestros esfuerzos para combatir la obesidad infantil. El programa ha tenido éxito en la introducción de los escolares a una variedad de productos que de otra manera no tendrían la oportunidad de probar. Las diversas asociaciones que el Servicio de Alimentos y Nutrición FNS y agencias estatales han desarrollado en los sectores públicos y privado, así como la dedicada labor de los administradores escolares, han contribuido al éxito global y la aceptación del programa. FFVP se guía por las recomendaciones del Instituto de Medicina para proporcionar opciones de bocadillos saludables en las escuelas. Las escuelas primarias que participan en el programa reciben entre \$ 50.00 - \$ 75.00 por estudiante para el año escolar. La agencia estatal Decide la cantidad de financiamiento por alumno para las escuelas seleccionadas en base a los fondos totales asignados al Estado y la matrícula de las escuelas candidatas. Con estos fondos, las escuelas compran frutas y verduras frescas adicionales para atender gratuitamente a los estudiantes durante el día escolar. La agencia estatal o SFA determina el mejor método para obtener y servir productos frescos adicionales. Las escuelas que participan en el FFVP deben presentar solicitudes mensuales de reembolso que son revisadas por la SFA. Las escuelas son reembolsados por el costo de las frutas y verduras frescas y lo gastos operativos.
	Special Milk Program (SMP) <sup>c</sup>	El Programa Especial de Leche proporciona leche a niños en escuelas e instituciones de atención infantil que no participan en otros programas Federales de servicio de comida. El programa reembolsa a las escuelas por la leche que sirven. Las escuelas en el Programa Nacional de Almuerzo o Desayuno Escolar también pueden participar en el Programa Especial de Leche para proporcionar leche a los niños en pre-kinder y kinder de media jornada si los niños no tienen acceso a los programas de comidas escolares. Las escuelas e instituciones que participan reciben un reembolso del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) por cada medio litro de leche servido. Deben operar sus programas de leche sobre una base no lucrativa. Están de acuerdo en usar el reembolso federal para reducir el precio de venta de leche a todos los niños.
	Summer Food Service Program (SFSP) <sup>d</sup>	El Programa de Servicio de Alimentos de Verano (SFSP) asegura que los niños de bajos ingresos sigan recibiendo alimentos nutritivos cuando la escuela no está en sesión. Este verano, el USDA prevé atender a más de 200 millones de comidas gratuitas a niños de 18 años y menores en los sitios del SFSP aprobados.
	Child and Adult Care Food Program (CACFP) <sup>e</sup>	CACFP proporciona ayuda a las instituciones de atención para niños y adultos, y guarderías familiares o grupales para el suministro de alimentos nutritivos que contribuyan al bienestar, el crecimiento saludable y el desarrollo de los niños pequeños, y la salud y el bienestar de los adultos mayores y personas con discapacidad crónica afectada. A través de CACFP, más de 3,3 millones de niños y 120.000 adultos reciben comidas y bocadillos nutritivos cada día como parte del cuidado que reciben.
	National School Lunch Program NSLP <sup>f</sup>	El Programa Nacional de Almuerzos Escolares es un programa de comidas con asistencia federal que opera en escuelas públicas y privadas sin fines de lucro e instituciones residenciales de atención infantil. Se ofrecen alimentos nutricionalmente equilibrados a bajo costo o almuerzos gratuitos a los niños cada día escolar. El programa fue establecido en virtud de la Ley Nacional de Almuerzos Escolares, firmado por el presidente Harry Truman en 1946. En general, las escuelas públicas o privadas sin fines de lucro de alto grado escolar o menores y las instituciones residenciales de cuidado infantil privadas públicas o sin fines de lucro pueden participar en el programa de almuerzo escolar. Los distritos escolares y escuelas independientes que eligen participar en el programa de almuerzo reciben subsidios en efectivo y alimentos del Departamento de Agricultura de EEUU (USDA) por cada comida que sirven. A cambio, deben servir almuerzos que cumplan con los requisitos federales y deben ofrecer almuerzos gratis o a precio reducido a los niños elegibles.

Cuadro A.4 (continuación)

País	Programa/ Ley	Comentarios
India	National Program of Nutritional Support to Primary Education	India tiene una larga tradición de programas de alimentación escolar (algunos desde tan temprano como el 1920), financiados en gran parte por los gobiernos estatales con alguna ayuda externa. En 1995, el gobierno central puso en marcha el "Programa Nacional de Nutrición en la Escuela Primaria, 'o' Midday Meals' (MDM). El MDM opera a través de la Corporación de Alimentos de la India (FCI), que adquiere alimentos a nivel nacional y luego los distribuye a una red de tiendas de la FCI, donde se transporta a las distintas escuelas y aldeas. MDM está descentralizada en gran medida por el estado y por lo tanto las operaciones varían en todo el país (Espejo, Burbano y Galliano, s.f.).
Escocia	Meriendas escolares (School Meals) <sup>e</sup>	El servicio de comidas en la escuela no está a cargo de las escuelas. Está dirigido por 28 de las autoridades locales de Escocia, junto con los contratos de Tayside (que se ocupa de Angus, Dundee City, y Perth) y los Consejos Kinross), Cordia (que se ocupa de los servicios en Glasgow), y un número de contratistas privados que tienen el control de la servicio en algunas de las escuelas más nuevas del PPP.
Costa de Marfil	Programa de perennización de los comedores escolares	El programa comenzó en 1999 y es dirigido por la Dirección Nacional de Comedores Escolares ( <i>Direction Nationale des Cantines Scolaires</i> ), una unidad del Ministerio de Educación, en colaboración con el Ministerio de Agricultura. El gobierno procura ayudar a los pequeños agricultores para que se organicen en torno a las escuelas gracias a la provisión de semillas y herramientas, el asesoramiento para el establecimiento de cooperativas (asistencia legal, creación de reglas y reglamentos internos y gestión financiera, etc.) y la capacitación en técnicas de agricultura y ganadería, protección de la salud animal (incluyendo vacunación), sanidad, etc. Los servicios de extensión agrícola son provistos por una institución vinculada al Ministerio de Agricultura, en estrecha colaboración con la unidad de alimentación escolar (PMA, 2013a).
China	National School Milk Programme	El Programa de Leche Escolar en China comenzó en el año 2000. A finales de 2005, el programa de leche escolar se expandió a más de diez mil escuelas en sesenta ciudades de veintiocho provincias, suministrando a 2.430.000 estudiantes (26% más que los 1,93 millones en 2004). El programa juega un rol promotor para abogar beber leche, para mejorar la salud de los estudiantes y para desarrollar el negocio de lácteos <sup>b</sup> .
Tailandia	National School Milk Programme <sup>i</sup>	La creación de la Junta de la Campaña Nacional por la Leche (NMDCB) por la decisión del Gabinete en 1985 proviene de las protestas de los agricultores de 1984 por la falta de mercados para la leche. Un programa piloto se implementó en áreas seleccionadas de Bangkok y Chiang Mai para que los padres puedan comprar leche a 25% menos de precios con cupones mensuales por cada niño en escuela primaria y jardín de infantes. Con los años, el programa se amplió posteriormente y hoy todos los niños en las escuelas públicas se proporcionan con 200 ml de leche gratis.
Kenia	Njaa Marufuku Kenia	En el contexto de las políticas centrales del gobierno de Kenia, el Ministerio de Agricultura desarrolló el Programa <i>Marufuku Njaa Kenia</i> (NMK) para encabezar el cumplimiento del Objetivo del Milenio número uno (ODM-1). El programa fue iniciado en abril de 2005 como un programa dirigido por el gobierno en todo el país y tiene tres componentes, a saber: Componente 1: Apoyo a proyectos de mejora de la seguridad alimentaria impulsados por la comunidad. Componente 2: Apoyo a la concientización sobre Nutrición de la comunidad y Programas de Comidas Escolares. Componente 3: Apoyo y escalamiento de las innovaciones de seguridad alimentaria del sector privado <sup>j</sup>
Cabo Verde	Programa Nacional de Alimentación Escolar <sup>l</sup>	Después de 30 años de asistencia del PMA en la implementación del PAE en Cabo Verde, en septiembre del 2010 el gobierno nacional pasó a hacerse cargo del financiamiento y la gestión del programa. Así, el PAE de Cabo Verde se convirtió en el primer PAE nacional de África Occidental (PMA, 2013a). El PMA sigue brindando apoyo técnico al gobierno para afianzar los procesos y mejorar así la sostenibilidad a largo plazo de la experiencia. El programa es manejado por la Fundación caboverdiana de Acción Social Escolar (FICASE), una organización nacional responsable de varios programas sociales relativos a la educación entre los cuales el Programa de Salud Escolar. Las líneas de acción están plasmadas en un Plan Nacional de Alimentación Escolar lanzado para el periodo 2010-2020.
Nigeria (Osun)	O'Meals <sup>m</sup>	El programa otorga a cada niño o niña una comida preparada por día. Un cocinero se encarga de preparar las comidas (1 cocinero por cada 50 niños aproximadamente). Cada dos semanas, se transfieren fondos en cuentas bancarias designadas para cada cocinero y estos compran los alimentos necesarios. El 40% del presupuesto se utiliza para comprar carne, pollo o huevos a asociaciones de productores a través de centros de distribución regionales. El 60% restante se usa para comprar hortalizas y frutas. Programa pionero y ejemplar en Nigeria. Único de los 13 pilotos lanzados que siguió en funcionamiento en 2012 (Aigbedion et al., 2012).
Togo	Community-based School Feeding Program	El programa financia una merienda diversificada por día para mejorar las tasas de asistencia y de desempeño de los niños escolarizados. El programa empezó a entregar alimentos en el año escolar 2008-2009 y es una respuesta a la crisis de incremento de precios agrícolas del 2007-2008, con financiamiento del Banco Mundial. Las comunidades locales son activas en la provisión de servicios como la oferta de alimentos, el proceso de compra, la preparación de la comida y la entrega de los alimentos. Las <i>femmes-mamans</i> (mujeres-madres) son quienes se encargan de las comidas, por lo que reciben una monto estipulado por plato y un estipendio diario (1-3 USD/día) y los menús y decisiones se discuten cada 2 semanas con los demás actores (autoridades de la escuela, ONGs regionales, funcionarios locales del Ministerio de Educación, etc.) (Andrews et al, 2011)

Cuadro A.4 (conclusión)

País	Programa/ Ley	Comentarios
Etiopía	HGSF –PAA	Hay 4,6 millones de escolares de primaria que viven en zonas caracterizadas por la inseguridad alimentaria crónica y en consecuencia se piensa asisten con hambre a la escuela en toda Etiopía. Actualmente, 2,8 millones de niños en edad escolar no asisten a la escuela en Etiopía. Desde 1994 el PMA asiste a seis estados regionales que cubren a 680.000 estudiantes en 1.187 escuelas. En 2012, el gobierno y el PMA han asumido un proyecto piloto de HGSF, y el PAA África ha contribuido al dirigirse a los agricultores de la región brindándoles capacitación y asistencia técnica. El gobierno ha reconocido la importancia de los programas de alimentación escolar para mejorar la educación y la seguridad alimentaria, y ha incorporado este aspecto como una estrategia para aumentar el acceso a la educación para los niños en algunas de sus principales políticas de desarrollo <sup>9</sup> .
Malawi	HGSF –PAA	En Malawi casi se ha logrado el acceso universal a la educación primaria, pero las tasas de asistencia y conclusión de estudios son bajas y las tasas de aplazo son elevadas. En este contexto, Plan Sectorial de Educación Nacional de Malawi esboza una visión a largo plazo del Gobierno para mejorar la calidad, la equidad, el acceso y la eficiencia educativa. La prestación de servicios de salud y nutrición escolar, incluyendo las comidas escolares para todos los niños en las escuelas primarias públicas, es vista como un principio rector. La alimentación escolar es la intervención SHN más antigua y más extendida, que actualmente abarca alrededor del 30% de las escuelas de Malawi. Su importancia ha sido reforzada recientemente por el Programa de Alimentación Escolar Nacional (NSMP), lanzado en 2011, pidiendo: una expansión de las comidas escolares en todo el país y un cambio de propiedad del gobierno. Entre los modelos para operar el NSMP, no es el modelo de financiación directa a las escuelas, lo cual es muy de acuerdo con la propuesta de LFPIs, mediante el cual se promueve la compra directa a los agricultores y las organizaciones de agricultores <sup>9</sup> .
Níger	HGSF –PAA	El programa de alimentación escolar, apoyado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA), suministra aproximadamente a 702 escuelas primarias en Níger. Las escuelas son una importante puerta de entrada para el establecimiento de un enfoque integrado, y los comedores escolares pueden ayudar a estimular y apoyar la producción local, teniendo así en cuenta las orientaciones estratégicas del Gobierno <sup>9</sup> .
Mozambique	HGSF –PAA	Programa Nacional de Alimentación Escolar de Mozambique (PRONAE) está siendo desarrollado por el gobierno nacional en colaboración con el PMA y el gobierno brasileño. Uno de sus objetivos es llevar a cabo la compra local de alimentos procedentes de la agricultura familiar para entregar a 12 escuelas piloto seleccionadas en cuatro provincias, aumentando así los hábitos alimentarios saludables en los niños y el desarrollo general del niño. Hay cerca de 6 millones de niños que asisten a la educación primaria en Mozambique, y son el principal objetivo de la alimentación escolar en el país. El proyecto piloto comenzó en febrero del 2013 y está previsto por dos años. Además de PRONAE, hay una serie de proyectos de desarrollo internacionales destinados a la alimentación escolar en Mozambique, de los cuales podemos destacar los promovidos por el PMA en la transición de alimentación escolar y en asistencia del proyecto. Los objetivos de PRONAE de contribuir para el desarrollo de la economía local mediante la compra de alimentos a nivel local; promover la participación de la comunidad en los años de formación de sus estudiantes; contribuyendo para el desarrollo de habilidades de producción agrícola en los estudiantes y contribuir a la mitigación de la inseguridad alimentaria y la desnutrición en el corto y mediano plazo fuertemente con los de PAA África, que proporciona una buena oportunidad para el diálogo y la colaboración <sup>9</sup> .
	Programa Nacional de Alimentación Escolar PRONAE <sup>f</sup>	En 1977 el gobierno de Mozambique inició la oferta de alimentación escolar en colaboración con el Programa Mundial de Alimentos (PMA), y más tarde llegó a tener el apoyo de otros socios. Mozambique cuenta actualmente con una fuerte presencia de la cooperación brasileña, y es un país prioritario para recibir la asistencia técnica del Centro de Excelencia contra el Hambre del PMA, que actúa en el área de la alimentación escolar. En 2010 se firmó un acuerdo tripartito entre la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), el Gobierno de Mozambique (GdM) y el PMA, para el Proyecto de Apoyo al desarrollo de un Programa Nacional de Alimentación Escolar en Mozambique (BRA-04/044). Este proyecto tiene como objetivo ayudar a implementar en el país un programa de alimentación escolar sostenible, con referencia a la experiencia brasileña. El PRONAE incorpora en la ejecución de su fase inicial (2013-2015) dos proyectos piloto. El Piloto 1 está representado por el programa de alimentación escolar que se realiza mediante el GdM en colaboración con el PMA, a través de la compra de alimentos locales. El piloto 2 está representado por el proyecto trilateral (BR-04/044), que también se basa en la compra local de alimentos, e incluye pruebas de dos formas descentralizadas de la administración de energía de la escuela (gestión por el distrito y la gestión de las escuelas).

Cuadro A.4 (conclusión)

Pais	Programa/ Ley	Comentarios
Ghana	HGSF <sup>s</sup>	Programa de Alimentación Escolar de Ghana del gobierno (GSFP) se puso a prueba en 10 escuelas a finales de 2005, y desde entonces ha crecido progresivamente para servir a más de 1,6 millones de niños en 4.000 escuelas públicas en todos los 170 distritos de Ghana. Como una estrategia para aumentar la producción nacional de alimentos, ingresos de los hogares y la seguridad alimentaria en las comunidades desfavorecidas, la GSFP se ha convertido en un programa muy popular entre el público de Ghana, y goza de un sólido compromiso por parte del gobierno. La coordinación y la ejecución GSFP se lleva a cabo por una Secretaría Nacional, con la supervisión del programa proporcionado por el Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Rural. Los Ministerios ofrecen soporte técnico a través del Comité Directivo del Programa (PSC), aunque un número de agencias de ONG y bilaterales ofrece soporte técnico también. La presencia de la GSFP como una estrategia para hacer frente a la pobreza abunda en la literatura política a través de una serie de ministerios, incluidos los ministerios de; alimentación y la agricultura, la educación, la salud y el gobierno local y el desarrollo rural. El apoyo de los donantes para la GSFP ha sido bien expresado a través de los compromisos del Gobierno holandés entre 2005 y 2010, sin embargo, el programa está financiado en su mayoría por las arcas del gobierno de Ghana.

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.fns.usda.gov/sites/default/files/SBPfactsheet.pdf>.

<sup>b</sup> <http://www.fns.usda.gov/sites/default/files/FFVPFactSheet.pdf>.

<sup>c</sup> [http://www.fns.usda.gov/sites/default/files/SMP\\_Quick\\_Facts\\_0.pdf](http://www.fns.usda.gov/sites/default/files/SMP_Quick_Facts_0.pdf).

<sup>d</sup> <http://www.fns.usda.gov/sfsp/summer-food-service-program-sfsp>.

<sup>e</sup> <http://www.fns.usda.gov/cacfp/why-cacfp-important>.

<sup>f</sup> <http://www.fns.usda.gov/sites/default/files/NSLPFactSheet.pdf>.

<sup>g</sup> <http://www.scottishschoolmeals.co.uk/>

<sup>h</sup> [http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Dairy/Documents/12\\_Jien\\_Li\\_China\\_country\\_report\\_paper.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/12_Jien_Li_China_country_report_paper.pdf).

<sup>i</sup> [http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Dairy/Documents/School\\_Milk\\_Programme\\_in\\_Thailand.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/School_Milk_Programme_in_Thailand.pdf).

<sup>j</sup> <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aapam/unpan032707.pdf>.

<sup>k</sup> <http://www.minedu.gov.cv/index.php/noticias2/561-ficase-socializa-plano-nacional-de-alimentacao-escolar-e-proyecto-lei-sobre-alimentacao-e-saude-escolar>.

<sup>l</sup> [http://www.ficase.cv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=61](http://www.ficase.cv/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=61).

<sup>m</sup> <http://osun.gov.ng/education/omeals/>.

<sup>n</sup> <http://paa-africa.org/countries-partners/ethiopia/>.

<sup>o</sup> <http://paa-africa.org/countries-partners/malawi/>.

<sup>p</sup> <http://paa-africa.org/countries-partners/niger-2/>.

<sup>q</sup> <http://paa-africa.org/countries-partners/mozambique/>.

<sup>r</sup> <http://www.mec.gov.mz/PROGS/Pages/producao-escolar.aspx>.

<sup>s</sup> <http://hgsf-global.org/ghana/>.

### Cuadro A.5

#### Lista no exhaustiva de Empresas Estatales de Alimentos (EEA) en América Latina

Pais	Empresa	Comentarios
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos EMAPA <sup>a</sup>	La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) es una Empresa Estratégica creada por el Gobierno del Presidente Evo Morales Ayma, mediante DS 29230 del 15 de agosto de 2007. EMAPA se convirtió en la primera empresa estratégica nacional que obtuvo la Certificación Internacional de Calidad ISO 9001. Misión: Promover y desarrollar la producción nacional mediante el impulso a las organizaciones productivas, a través de la prestación de servicios agrícolas, además del almacenamiento, transformación, comercialización y distribución de productos agropecuarios y de otros que garanticen la Seguridad y Soberanía Alimentaria de Bolivia.
	Lácteos de Bolivia Lacteosbol <sup>b</sup>	La empresa pública nacional estratégica Lácteos Bolivia - LACTEOSBOL, es una persona jurídica de derecho público; de duración indefinida; se encuentra bajo tuición del Ministro de Producción y Microempresa; cuenta con un Directorio y patrimonio propio; tiene autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, cuya organización y funcionamiento estará sujeto en el marco de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, en la Ley N° 3351 de 21 de febrero de 2006, de Organización del Poder Ejecutivo y sus disposiciones reglamentarias. Misión: Contribuir al desarrollo de la producción y la industrialización de lácteos en Bolivia, aportando al mejoramiento del nivel de vida de la población, ofreciendo alternativas nutricionales de alta calidad bajo parámetros de eficiencia y competitividad.

Cuadro A.5 (continuación)

País	Empresa	Comentarios
Bolivia (Estado Plurinacional de)	Empresa Boliviana de Almendras EBA <sup>c</sup>	EBA, es una de las cinco compañías que componen y tienen como cabeza al SEDEM (Servicio de las empresas públicas productivas). EBA es una Empresa Pública dedicada a la exportación de Nuez Amazónica, también conocida como, Nuez de Brasil, Castaña o Almendra. Inició trabajos en el año 2009. Nuestro producto ( <i>Bertholletia Excelsa</i> ) es una nuez arbórea producida en la región amazónica. Bolivia se ha constituido en el principal productor y exportador desde hace algunos años. El objetivo de EBA es incentivar la producción nacional con valor agregado, generando mayores fuentes de trabajo en procura del desarrollo y soberanía productiva en la Amazonía Boliviana.
	<i>Empresa Azucarera San Buenaventura</i> EASBA <sup>d</sup>	En proyecto. Misión: "Promover y producir caña de azúcar para la producción y comercialización de azúcar y derivados con valor agregado, contribuyendo a la soberanía y seguridad alimentaria para el desarrollo de la región y el país."
Ecuador	Unidad Nacional de Almacenamiento UNA EP <sup>e</sup>	En proyecto. Misión: "Promover y producir caña de azúcar para la producción y comercialización de azúcar y derivados con valor agregado, contribuyendo a la soberanía y seguridad alimentaria para el desarrollo de la región y el país."
Venezuela (República Bolivariana de)	Misión Mercal	Misión Mercal tiene el doble propósito de estimular la producción y colocar productos a bajo precio en puntos de venta dentro de las comunidades más pobres del país y comenzó a operar en el 2003 después del paro de Petróleos de Venezuela (PDVSA) (Castro Aniyar, 2012). Mercal es una cadena pública que interviene en la producción, acopio, transporte y comercialización cuyo objetivo es fortalecer la seguridad alimentaria: " <i>Realizar el mercadeo y comercialización, permanente, al mayor y de tal de productos alimenticios de primera necesidad y otros. Manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para abastecer a la población venezolana y muy especialmente la de escasos recursos económicos. Incorporando al grupo familiar, a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas [...] en pro de la salud y la seguridad alimentaria [...]f</i> "
	Empresa Mixta Socialista Avícola del ALBA	Empresa dedicada al incremento de la producción Agroalimentaria del País con un criterio Revolucionario y Socialista.
	Corporación Venezolana de Alimentos (CVAL)	Tienen como objetivo coordinar a un conjunto de empresas para la producción, industrialización, distribución e intercambio de todo tipo de productos alimenticios, así como para la fabricación, comercialización y almacenamiento de insumos agrícolas, a través de una red de empresas de propiedad del Estado (Rivera y Gómez, s.f.).
	Empresa Mixta Socialista Porcinos del ALBA	La Empresa Mixta Socialista Porcinos del Alba se crea según Gaceta Oficial Nro. 38.925 de fecha 07/05/2008, bajo la figura de Sociedad Anónima, inscrita ante el registro mercantil primero de la circunscripción judicial del estado Lara, bajo el Nro. 04, tomo 75-A de fecha 09/09/2008. La empresa tiene como finalidad fomentar, producir, administrar, transformar, industrializar, exportar, importar y comercializar cerdos en pie y en banda, además de otros productos derivados, animales comerciales y genéticos, semen y servicios de mejoramiento racial, alimentos compuestos, materias primas para la producción de piensos, premezclada, medicamentos, vacunas, maquinarias, así como equipos e insumos para su producción e industrialización. Asimismo, se adscribe a CVAL, mediante Gaceta Oficial Nro. 39.494 de fecha 24/08/2010 <sup>g</sup> .
	Empresa Mixta Socialista Lácteos del ALBA (EMSLA) <sup>h</sup>	La Empresa Mixta Socialista Lácteos del Alba S.A. fue creada para fortalecer la producción pecuaria a través del mejoramiento genético, autosuficiencia alimentaria de los rebaños de leche y carne, y el establecimiento de transferencias de tecnologías así como la capacitación de los diferentes actores del sector productivo. La empresa nace el 16 de julio del 2007, mediante Decreto Presidencial y publicado en Gaceta Oficial N° 38.726, donde se autoriza al instituto autónomo Corporación Venezolana Agraria (C. V. A.), conformar la Empresa Mixta Socialista Lácteos del Alba S.A., que tendrá por objeto Fomentar, producir, administrar, transformar, exportar, importar y comercializar leche vacuna y productos lácteos.
	Empresa Mixta Socialista Leguminosas del ALBA	--
Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del ALBA (PESCALBA)	--	
Empresa Mixta Socialista Porcinos del ALBA <sup>i</sup>	Misión: Contribuir al logro de la soberanía y seguridad alimentaria del país; impulsando la producción propia de cárnicos y los derivados provenientes del cerdo, como una excelente opción para la dieta alimenticia del venezolano, a precios accesibles.	

Cuadro A.5 (conclusión)

País	Empresa	Comentarios
Venezuela (República Bolivariana de)	Fundos Zamoranos <sup>l</sup>	Objetivo del proyecto: Consolidar las organizaciones de los Fundos Zamoranos y comunidades rurales periféricas como modelo del desarrollo rural integral y sustentable, en el marco del Socialismo Bolivariano.
	Empresa Socialista Ganadera Agroecológica Bravos de Apure <sup>k</sup>	Desde hace cuatro años, en 53.000 hectáreas recuperadas por el gobierno venezolano y divididas en 17 fundos, funciona la Empresa Socialista Ganadera Agroecológica Bravos de Apure (ESGA-BA), asociación totalmente autosustentable que brinda trabajo a 180 personas, con una profunda relación con los consejos comunales y comunidades indígenas de la zona.
	Empresa Socialista Ganadera Santos Luzardo	--
	Complejo Agroindustrial Socialista Altigracia (CAISA)	La planta pertenecía un empresario privado y quebró, razón por la cual el Gobierno Nacional y los trabajadores decidieron reactivarla. En 2011 la producción estaba por el orden de las 13 toneladas diarias, mientras que en la actualidad alcanzan las 30 toneladas al día. El 50% de las toneladas que se gana al día es de pasta de tomate y lo que resta es de salsa de tomate. Existen varios equipos de trabajo, uno se encarga del proceso de recepción del tomate fresco y otro de procesarlo y concentrar el jugo de tomate, para obtener la materia prima. En esta empresa laboran 143 personas <sup>l</sup> .
	Planta Procesadora de Plátanos Argelia Laya	La planta procesadora de plátano Argelia Laya, ubicada en San José de Barlovento, municipio Andrés Bello del estado Miranda, elabora diariamente más de 1.300 unidades de mermeladas <sup>m</sup> .
Lácteos los Andes <sup>n</sup>	Somos modelo de Gestión Socialista, alimentando al pueblo con productos soberanos hechos y labrados por Venezolanos.” Objetivo: Llevar la Soberanía Alimentaria a todo el país. Productos: Leche Los Andes, Jugo de Naranja Los Andes, Jugo de Guayaba Los Andes, Papelón con Limón Los Andes, Té de Durazno Los Andes.	

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>a</sup> <http://www.emapa.gob.bo/>.

<sup>b</sup> <http://www.lacteosbol.com.bo/>.

<sup>c</sup> <http://www.eba.com.bo/es/>.

<sup>d</sup> <http://www.easba.gob.bo/>.

<sup>e</sup> <http://www.una.gob.ec/>.

<sup>f</sup> [http://www.fundacionbengoa.org/i\\_foro\\_alimentacion\\_nutricion\\_informacion/mision\\_mercal.asp](http://www.fundacionbengoa.org/i_foro_alimentacion_nutricion_informacion/mision_mercal.asp).

<sup>g</sup> <http://porcinos.com.ve/index.php/template-info/module-positions>.

<sup>h</sup> <https://es-es.facebook.com/pages/EMPRESA-MIXTA-SOCIALISTA-LACTEOS-DEL-ALBA-SA/179780518763100>.

<sup>i</sup> <http://porcinos.com.ve/>.

<sup>j</sup> <http://www.ciara.gob.ve/index.php/proyectos/fundos-zamoranos> y [http://www.mat.gob.ve/boletines\\_pdf/219.pdf](http://www.mat.gob.ve/boletines_pdf/219.pdf).

<sup>k</sup> <http://www.avn.info.ve/contenido/bravos-apure-desarrollo-productivo-sustentable-llanos-venezolanos>.

<sup>l</sup> <http://www.avn.info.ve/contenido/inspeccionan-complejo-agroindustrial-socialista-altigracia-gu%C3%A1rico>.

<sup>m</sup> <http://www.miranda.web.ve/portal/index.php/socio-productivo/itemlist/category/47-eps-de-pl%C3%A1tanos-argelia-laya>.

<sup>n</sup> <https://es-la.facebook.com/eslandes>.

## Anexo 2

### Fichas sistematizadas de las experiencias seleccionadas

En este anexo se presentan, según el orden detallado en el capítulo VI, las fichas resumen de las 20 experiencias seleccionadas. Para facilitar la lectura de las fichas, no se han incluido las referencias en las mismas. Las principales fuentes de información utilizadas se presentan a continuación.

**Cuadro A.6**  
**Fuentes de información secundaria y primaria consultadas para la sistematización de las experiencias cuya gobernanza es preponderantemente coordinada por el mercado**

Experiencia	Fuentes de información secundaria	Fuentes de información primaria
Avicultores del Oeste de Santa Catarina y Brasil Foods (BRF)	Mazzei Nogueira y De Jesus (2013), BRF (2015), De Jesus (2012), Bonamigo, Renk y Dorigon (2014), (CNA, 2015).	Entrevista Skype 8 de junio con Edivane de Jesus sobre su tesis de maestría sobre el tema. Encuesta respondida el 28 de junio por Alexandre Bergamin, coordinador de la FETRAF-Sul.
Cooperativa Cuatro Pinos	Von Braun, Hotchkiss e Immink (1989), FAO (2005), ALINVEST IV (2015), IFAD (2014), SNV (2011), Lara Way (2006). <a href="http://www.cuatropinos.com.gt/">http://www.cuatropinos.com.gt/</a> <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=896215">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=896215</a>	Contacto con Samara Zelada, responsable de proyectos de la cooperativa quien informó que el consejo de Administración de 4 Pinos no aceptó proporcionar información.
Productores de babano orgánico Valle del Chira (ASOBAN) y Copdeban-Dole	SNV-WBCSD (2010), Hay y Van Haeringen (2012), Espinosa Nieto (2012) y AVSF (2010).	Entrevista Skype el 22 de junio con José Luis Segovia, representante de SNV en Perú.
Venta de cacao por APROCAFA a la Compañía Nacional de Chocolate	MADR (2010).	Entrevista telefónica el 24 de junio con Kenier García García, responsable legal de APROCAFA.
Encadenamientos Productivos de la cooperativa Ankún (ají merquén)	FIA (2010), FAO (2014). <a href="https://vimeo.com/118700520">https://vimeo.com/118700520</a>	Entrevista Skype con Gina Leonelli el 23 de junio, Universidad Católica de Temuco (UCT). Entrevista Skype el 24 de junio con Christian Díaz Becerra, UCT.
Ventas de papa de APPAPA a CENCOSUD	Ginocchio Balcázar (2012), Roca-Rey (s.f.), Ranaboldo y Arosio (2014).	Entrevista Skype el 2 de junio con Luis Ginocchio Balcázar coordinador del proyecto Cadenas Agroalimentarias Gastronómicas Inclusivas en APEGA. Entrevista telefónica el 13 de junio con Celfia Obregón, presidenta de ADERS-Perú y ADERSCORP.
Ventas de cacao orgánico de ACOPAGRO	<a href="http://www.snvworld.org/en/inclusive-business/projects/inclusive-business-in-latin-america/idb-mif-regional-inclusive-business-0">http://www.snvworld.org/en/inclusive-business/projects/inclusive-business-in-latin-america/idb-mif-regional-inclusive-business-0</a> <a href="http://www.iadb.org/Micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&amp;id=9100&amp;sectionID=SPCAL">http://www.iadb.org/Micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&amp;id=9100&amp;sectionID=SPCAL</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=59cANeg5RE8">https://www.youtube.com/watch?v=59cANeg5RE8</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=yjALs1rhz1I">https://www.youtube.com/watch?v=yjALs1rhz1I</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=57gUIOak0gc">https://www.youtube.com/watch?v=57gUIOak0gc</a>	Entrevista Skype 28 de mayo con David Contreras, responsable de Acopio y Calidad ACOPAGRO.
Venta de panes fortificados por FEPAMPA al municipio de Patacamaya	Prudencio Bórrh y Elías Argandoña (2014).	Información proporcionada por Indira Iruستا (Responsable de Asistencia Técnica en Comercialización Pro-Bolivia), Ricardo Torres (Responsable Nacional de los SPG UC-CNAPE) a través de Marcelo Kucharsky (Responsable técnico de comercialización del proyecto Plataforma AVSF).
Venta de banano y jugos de fruta por UNABENI a varios municipios	Prudencio Bórrh y Elías Argandoña (2014) y Thellaeche (2014).	Información proporcionada por Balvina Chávez (Responsable Técnica BANABENI) y Marcelo Kucharsky (Responsable técnico de comercialización del proyecto Plataforma AVSF).
Venta de panes, derivados lácteos y hortalizas por COPAVI al municipio de Paranacity	Hussar Manfiolli (2014), Paula Quental (2015), Chiariello y Eid (2013) y Elias De Morais et al. (2011). <a href="https://www.youtube.com/watch?v=2y_5yudZKJw">https://www.youtube.com/watch?v=2y_5yudZKJw</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=CHdcNRobFW8">https://www.youtube.com/watch?v=CHdcNRobFW8</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NK1wq1H0gOo">https://www.youtube.com/watch?v=NK1wq1H0gOo</a> <a href="http://www.mst.org.br/2015/01/05/as-experiencias-de-producao-e-vida-no-assentamento-vitoria.html">http://www.mst.org.br/2015/01/05/as-experiencias-de-producao-e-vida-no-assentamento-vitoria.html</a>	Solo información secundaria. Entrevista Skype el 11 de junio con Paulo Moruzzi, docente investigador de la Universidad de São Paulo sobre el asentamiento Antônio Conselheiro. Por falta de datos actualizados se cambió de experiencia.

Cuadro A.6 (conclusión)

Experiencia	Fuentes de información secundaria	Fuentes de información primaria
Venta de carne fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio del Interior	URUGUAY XXI (2013) <a href="http://www.aupcerdo.com/noticia_ampliada.php?id=18">http://www.aupcerdo.com/noticia_ampliada.php?id=18</a> <a href="http://www.aupcerdo.com/quienes_somos.php">http://www.aupcerdo.com/quienes_somos.php</a> <a href="http://www.aupcerdo.com/noticia_ampliada.php?id=7">http://www.aupcerdo.com/noticia_ampliada.php?id=7</a>	Entrevista Skype el 28 de mayo con Pablo Naya, director técnico del proyecto en CALUPROCERD
Ferias de PROHUERTA	<a href="http://www.fecoagro.com.ar/historia/">http://www.fecoagro.com.ar/historia/</a>	Entrevista Skype 5 de junio con Verónica Piñero, coordinadora nacional del programa.
Mercados Campesinos de Bogotá	Bichon en Cheng y Lacroix (2014).	Entrevista Skype el 16 de junio con Benoît Bichon (ADUC), investigador y docente en innovación social, Colombia.
Martes de agricultura familiar de la SEFOA de Tlaxcala	SEFOA (2015) <a href="http://www.argonmexico.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=53236:martes-de-agricultura-familiar-en-tlaxcala-&amp;catid=117:puebla-y-tlaxcala&amp;Itemid=432">http://www.argonmexico.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=53236:martes-de-agricultura-familiar-en-tlaxcala-&amp;catid=117:puebla-y-tlaxcala&amp;Itemid=432</a> <a href="http://web1.extensionismo.mx/index.php/noticias/301-invita-sefoa-tlaxcala-a-participar-en-martes-de-agricultura-familiar">http://web1.extensionismo.mx/index.php/noticias/301-invita-sefoa-tlaxcala-a-participar-en-martes-de-agricultura-familiar</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=z2z9Zy62S0s">https://www.youtube.com/watch?v=z2z9Zy62S0s</a> <a href="http://www.sndigital.mx/noticias-de-tlaxcala/opinion-y-entrevistas/11150-juan-jose-macias-quiros-responsable-del-programa-de-agroindustria-de-la-sefoa.html">http://www.sndigital.mx/noticias-de-tlaxcala/opinion-y-entrevistas/11150-juan-jose-macias-quiros-responsable-del-programa-de-agroindustria-de-la-sefoa.html</a>	Entrevista Skype 5 de junio con Gloria Meléndez Roca, directora de Desarrollo Rural de la Secretaría de Fomento Agropecuario SEFOA de Tlaxcala.
Venta de queso por mujeres de Chimbarongo (O'Higgins)	RIMISP (2015).	Entrevista Skype el 27 de mayo con Andrea Furnaro, asistente de investigación RIMISP (Chile).
Canasta Rede Raíces da Mata,	AgriCultures Network (2013b).	Entrevista Skype el 16 de junio con Maysa Mata y Angela Stelzer, becarias promotoras de la Red.
Feria Manos de la Tierra (La Plata)	Caracciolo Basco (2013).	Entrevista Skype 8 de junio con Mariana Barros, promotora de la feria. Consultas vía e-mail a Luciana Fingeremann (Universidad Nacional de Quilmes).
Ferias Randy Namá (Loja)	Huaca, Guamán y Cabascango (2015) y Lacroix y Vildoso (2014).	Consultas con Diana Cabascango (RAL) (validación información). Solicitud de información sin respuesta a Patricio Guamán (RAL), Maite Villa Fernández (HEGOA) y Sylvain Bleuze (AVSF-Ecuador).
Mercado de Productores de Huancaro (Cusco)	Tarazona et al. (en Cheng y Lacroix, 2014)	Encuesta contestada el 26 de mayo por Edison Ramos, ex - Responsable proyecto Mercados Campesinos AVSF Perú.
Canasta comunitaria Utopía (Chimborazo)	Borja et al. en AgriCultures Network (2013a) y Rigaud en Lacroix y Proaño (2014). <a href="http://ekorural.org/2012/10/25/un-dia-con-la-canasta-comunitaria-de-riobamba/">http://ekorural.org/2012/10/25/un-dia-con-la-canasta-comunitaria-de-riobamba/</a> <a href="http://www.politica.gob.ec/la-mesa-solidaria/">http://www.politica.gob.ec/la-mesa-solidaria/</a> <a href="http://www.groundswellinternational.org/sustainable-development/ecuador/growing-local-food-systems-in-ecuador/">http://www.groundswellinternational.org/sustainable-development/ecuador/growing-local-food-systems-in-ecuador/</a> <a href="http://www.groundswellinternational.org/sustainable-development/ecuador/canastas-comunitarias-community-supported-agriculture-in-ecuador/">http://www.groundswellinternational.org/sustainable-development/ecuador/canastas-comunitarias-community-supported-agriculture-in-ecuador/</a>	Encuesta respondida el 22 de junio por Roberto Gortaire (Fundador de la Canasta Utopía, responsable COPISA y Coordinador del Colectivo Agroecológico).

Fuente: Elaborado por los autores.

## Experiencia 1

### Avicultura por contrato, Oeste de Santa Catarina (Brasil Foods) Santa Catarina (SC), Brasil

Tipo: EP. Cría de aves por contrato (contratos de integración).

Tipo de contrato: Estipula prácticas, responsabilidades, exclusividad de la venta de las aves a BRF, formas de cálculo de precio, código de conducta. Anual con renovación fácil o automática (hipótesis).

Localización: Oeste de Santa Catarina (municipios de Chapecó, Concordia y Joaçaba). Mayor polo de producción de carne de aves del país.

Antigüedad: Presencia de la empresa y del modelo (Sadia hasta 2009) desde los 60.

Productores: Varios miles. 70% de productores rurales familiares dedicados también a la producción de leche, maíz y soya. En su mayoría mayores de 45 años. Trabaja toda la familia (por contrato se dispone de su mano de obra).

Productos: Pollos de 40-46 días (2,6-3 kg). Pagos ~0,16-0,21 USD/ave. Controles sanitarios realizados por el Ministerio de Agricultura a BRF (y por BRF a los productores). Costo de producción 0,23 USD/ave.

Consumidores: Indefinibles por masivo. Mercado interno y exportación a más de 100 países de pollos enteros y diversos productos derivados.

Historia: El modelo nace en la zona con Concórdia (después Sadia) en 1951 en porcicultura. Desde los 60, Sadia amplió su negocio a la cría y venta de aves. Brasil Foods (fusión de Sadia S.A. y Perdigo S.A. desde 2009, oficial desde 2011) es una de las mayores productoras y exportadoras mundiales de carne de pollo. Reducción del número de contratos (aves y cerdos) en los últimos años (20 mil entre 2010 y 2012, 14 mil en 2013 y 13 mil en 2014). Puede deberse a la crisis de incremento del precio del maíz y a muchos productores han pasado su actividad a la cooperativa Aurora en los últimos 2 años. Desde 2007, BRF ha diseñado las Comisiones de Acompañamiento, Desarrollo y Conciliación de la Integración (CADECs) (miembros BRF y productores). Proyecto de Ley de Integraciones - PL n° 6459/2013 no ha sido aprobado aún.

Organización: BRF firma contratos con los productores. Entrega los pollitos de 1 día, la ración, los insumos, decide sobre las prácticas a ser adoptadas y, luego el productor entrega las aves listas para matadero. Los productores corren con los gastos energéticos, la inversión en galpones y equipos, la mano de obra, la cama, etc. Hay familias que llevan 30 años trabajando con Sadia (BRF). Los productores no pueden vender ni una sola ave a otras empresas o personas. Un productor puede salir del negocio con un preaviso de 60 días pero se arriesga a no ser contratado por otra empresa (acuerdos territoriales entre empresas). Riesgos asumidos por los productores. Hay varias organizaciones profesionales y de productores (FETRAF-Sul, Comisión Nacional de Aves y Porcinos Asociación Brasileira de Proteína Animal, Asociación Brasileña de Avicultores Integrados ABAI) pero la industria no reconoce a las organizaciones de productores.

Apoyo público: El financiamiento es otorgado sobre todo por entidades públicas (PRONAF, Proger Rural, BNDES o Banco do Brasil).

Factores de éxito (de permanencia):

- Actividad altamente lucrativa para BRF
- Dependencia de los productores hacia la empresa (endeudamiento para las inversiones, cláusulas de exclusividad).

Lecciones aprendidas:

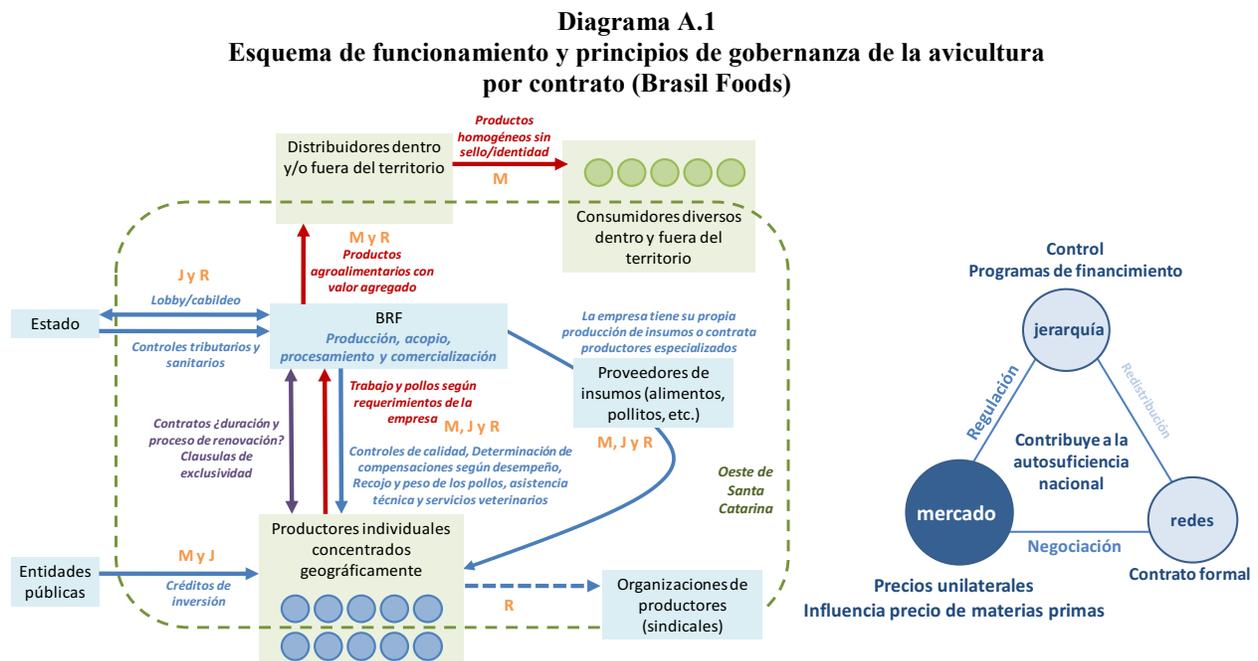
- Hay un vacío legislativo ya que no se trata de una relación salarial por la que no hay derechos laborales reconocidos. Necesidad de regular el sector.
- Importancia de organización de los productores para mejorar sus posibilidades de negociación e incidencia.

Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mercado seguro.
- Acceso a tecnología, asistencia técnica y financiamiento.

Desafíos para la agricultura familiar:

- Actividad no rentable (por lo menos para los productores familiares)
- BRF espera de la familia un trabajo de 24 horas (compite con otras actividades económicas, con la vida familiar y social)
- Poca transparencia sobre los precios (los productores no saben cuál será su pago)
- Riesgo de sobre endeudamiento
- Relaciones asimétricas (no hay negociación, riesgos asumidos solo por los productores)
- Efectos nocivos sobre la salud de los productores (espalda, pulmones, depresión)
- Falta de reconocimiento del trabajo de los productores
- No sucesión por los hijos



Fuente: Elaborado por los autores.

## Gobernanza

**Auto-regulación:** La gobernanza del sistema es totalmente manejada por la empresa integradora. Solo la jerarquía a través de las regulaciones, tributarias, sanitarias, comerciales, etc. participa en la gobernanza. Los productores no tienen poder de negociación o decisión en este sistema. El principio ampliamente preponderante es el de mercado.

**Principio de mercado:** Predominante ya que la oferta/demanda mundial de los productos terminados y de las materias primas dictan los precios. La relación entre los productores y la empresa es netamente comercial y mercantil.

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria, tributaria, comercial, etc. por parte del Estado. Convenios para la provisión de créditos por parte de entidades públicas. Proyecto de Ley de regulación aún no aprobado (podría incrementar la coordinación por jerarquía).

**Principio de redes:** Muy débil ya que los productores tienen relaciones 1 a 1 con la empresa y esta no reconoce a las organizaciones de productores. El sistema no contribuye a la autosuficiencia económica ni alimentaria de las familias (por lo menos entre los productores pequeños), favorece sin embargo la autosuficiencia nacional en carne de pollo.

## Experiencia 2

### Exportación directa de vegetales (Cooperativa 4 Pinos), Sacatepéquez, Guatemala

**Tipo:** EP. Exportación directa.

**Tipo de contratos:** No se tiene información. Contratos con por lo menos parte de los grupos de productores (agricultura por contrato) y probablemente con por lo menos parte de los compradores.

**Localización:** Productores distribuidos en 16 departamentos. Planta central en Santiago Sacatepéquez y red de centros de acopio y empaque (Uspantán, Cunén, San Marcos, Huehuetenango, Santa María Cauqué, El Arado, Sumpango, Sacatepéquez, Pochutá y Jalapa).

**Antigüedad:** Desde 1979. Exportación directa a USA desde 1982 y a Europa desde 1985.

**Productores:** 560 socios y ~5.000 proveedores en total. Campesinos e indígenas rurales.

**Productos:** ~20 hortalizas de cultivo intensivo en mano de obra (ejote francés, arvejas y mini-vegetales, entre otros). Valor agregado (clasificación y empaque). ~14 mil TM anuales

**Consumidores:** Indefinible por masivo. Mercado de exportación.

**Historia:** La Cooperativa Agrícola Integral Unión de Cuatro Pinos fue fundada en 1979 por un grupo de agricultores minifundistas del municipio de Santiago Sacatepéquez con apoyo de Swiss Group y otras entidades (ALCOSA, LAAD, USAID, exportadores suizos). El Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA) y la Cooperación Técnica en Guatemala del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) proveyeron tecnología productiva y el Banco de Desarrollo Agrícola (BANDESA hoy en día BANRURAL) aprobó créditos para los productores. Los primeros mercados fueron el nacional y el mercado salvadoreño. Desde 1982, exporta directamente a USA (hoy por vía marítima) y desde 1985 a Europa (Holanda e Inglaterra principalmente). 4 Pinos es uno de los mayores productores de vegetales frescos de Guatemala. En 2007, se ha tenido apoyo del BID para mejorar su financiamiento hacia los productores. En 2002 (crecimiento en 2010) se fundó la Cooperativa Integral Agrícola Mujeres 4 Pinos, que con apoyo de 4 Pinos y diversos actores externos (Agexport, IFAD, entre otros) cuenta ahora con 450 socias indígenas (no exporta directamente aun).

**Organización:** Importante provisión de servicios: asistencia técnica, financiamiento, educación, salud, guarderías, programa de nutrición infantil, etc. Se emplean 1.200 mujeres en clasificación y empaque. 4 Pinos tiene contratos con por lo menos parte de los grupos de

productores y planifica la producción en función de las previsiones de venta y ventas pasadas (contratos formales de producción estableciendo volúmenes de entrega y precios fijos, facilita el acceso a recursos a través de créditos, brinda asistencia técnica, organiza el transporte de productos desde la central de acopio o desde las fincas hasta 4 Pinos, realiza un pago rápido por los productos que compra, el costo de los servicios se deduce del margen de ingresos brutos a los productores agricultura por contrato). Con la empresa L.A. Salad Company se ha desarrollado un sistema de manejo del riesgo: 10% de las ventas se coloca en un fondo manejado por ambas empresas. Estos fondos se destinan a afrontar dificultades inesperadas (productos perdidos o dañados, desastres naturales) y poder pagarles a los proveedores.

**Ingresos:** No se tiene información precisa pero hay diversos beneficios para los socios (además de dividendos) y alto valor agregado de la producción. Es una población muy vulnerable a la pobreza, con altas tasas de desnutrición.

**Apoyo público:** Numerosos apoyos a lo largo de la historia de la cooperativa (cooperación internacional, inversión privada, inversión pública, etc.).

Factores de éxito:

- Experiencia y capacidades de gestión que permiten manejar una logística y planificación complejas
- Productos con alto valor agregado e intensivos en mano de obra
- Productos no cotizados en bolsa (mayor margen de negociación de precios)
- Satisfacción de requisitos para exportación (sanitarios, jurídicos, tributarios, etc.)
- Exportación directa permite mayor rentabilidad
- Cercanía con mercado estadounidense y precio reducido del transporte marítimo

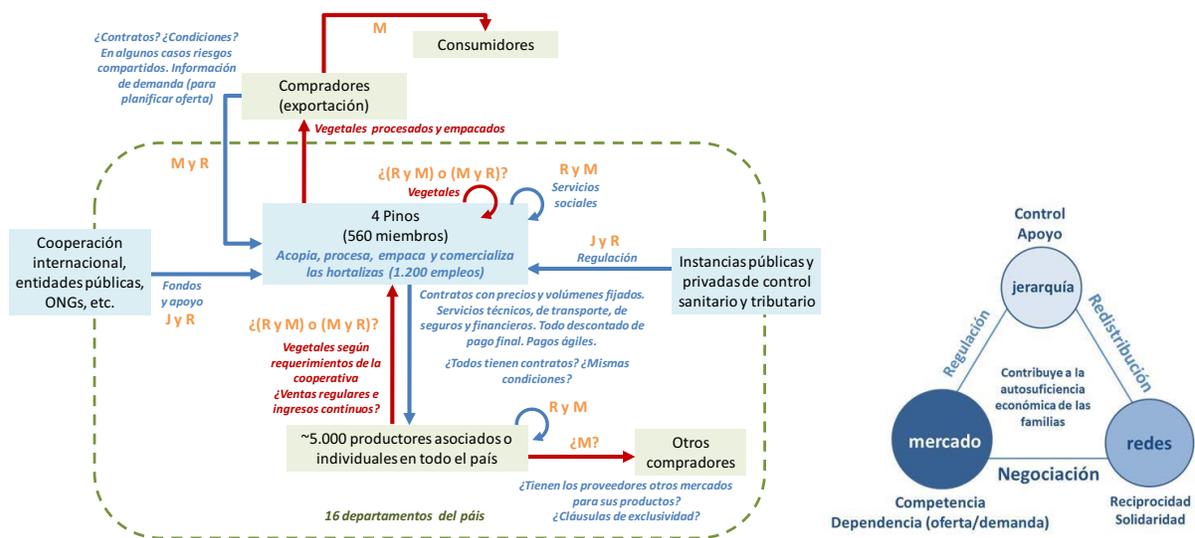
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Generación de empleo
- Mejora de ingresos (hipótesis)
- Ingresos regulares y seguros (hipótesis)
- Acceso a servicios, financiamiento e insumos
- Programas sociales considerables para los socios

Desafíos para la agricultura familiar:

- Mantener una producción en cantidad, calidad y continuidad suficientes para las exigencias del mercado internacional
- Planificación y logística complejas
- Inversiones muy altas
- Autosuficiencia financiera (muchos fondos han provenido de fuentes externas)
- Transparencia
- Desarrollar procesos inclusivos con un negocio de tan gran escala

## Diagrama A.2 Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la exportación directa de vegetales (Cooperativa 4 Pinos)



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

**Auto-regulación:** 4 Pinos, los proveedores y los diversos compradores son los actores centrales en la gobernanza del sistema de comercialización. La gobernanza se da por auto-regulación.

**Principio de mercado:** Predomina el principio de mercado por tratarse de un mercado altamente competitivo (vegetales frescos en el mercado internacional). Por otra parte, no se sabe exactamente que margen de negociación tiene la cooperativa con sus compradores, pero se sabe que esta fija los precios en los contratos con los productores proveedores (relación mercantil mediada por un contrato).

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y necesidad de un alto grado de formalización del negocio. Inyección de recursos desde algunas instituciones públicas.

**Principio de redes:** Organización en cooperativa (aunque funcione de forma particular), generación de empleos, servicios sociales para los miembros de la cooperativa, redes con la cartera de clientes y con diversas instituciones de apoyo. Redes con otras cooperativas también (Mujeres 4 Pinos por ejemplo). Se contribuye a la autosuficiencia económica de las familias.

### Experiencia 3

#### Negocio Inclusivo Dole-Perú/ productores de banana orgánica de ASOBAN, Valle del Chira, Sullana, Perú

Tipo: EP Negocio Inclusivo entre empresa Dole-Perú y 11 asociaciones de productores de banana orgánica, 9 reunidas en ASOBAN).

Tipo de contrato: Cada asociación tiene un contrato por un año o más. Precio fijo en base al precio internacional, cantidad estipulada y requerimientos de calidad. No hay penalidades por incumplimiento.

Localización: Valle del Chira (provincias Sullana, Piura, Paita y Sechura).

Antigüedad: Compras de Dole desde 2000. NI duró de 2008 a 2011. Los productores empacan su propia fruta desde 2009 (al 100%).

Productores: 2.200 pequeños productores especializados y organizados. 30% de mujeres.

Productos: Banana orgánica con certificación orgánica, comercio justo (FLO) y Global-GAP.

Consumidores: Toda la producción se destina al mercado internacional (descarte al mercado local).

Historia: La relación de Dole con los productores comienza en el 2000 (primeras exportaciones de banana orgánica del Perú). Desde el 2001, Dole empezó a comprar banana a través de la Corporación Peruana de Desarrollo Bananero S.A.C. (COPDEBAN-Dole) a productores individuales (comprando la banana en árbol). Desde el 2004, las asociaciones de productores empiezan a empacar su fruta y el proceso se acelera con la experticia de SNV en el marco del NI (2008-2011). Hubo un aporte de 120.000 USD del BID-FOMIN y 100.000 de Dole (por 2 años). Al 2009, toda la fruta comercializada era empacada por las asociaciones (Dole invirtió 200 mil USD más para ampliar el número de productores). Desde el 2011, las asociaciones de productores venden la fruta FOB en los países de destino a Dole.

Organización: Durante el proyecto COPDEBAN-Dole invirtió en la capacitación de los productores y donó los centros de acopio (hoy los productores contratan al personal). SNV con los fondos del BID-FOMIN, proveyó asistencia técnica y capacitaciones de capacidades organizativas y de gestión. Se creó un fondo de inversión comunitaria manejado por la Fundación Dale-Perú (financiada por Dole): por cada caja comercializada a través del comercio justo, la asociación pone 1 USD y Dole otro. Los contratos se firman de forma bilateral entre Dole y cada asociación pero por coordinación entre estas el precio fijado es único. No existe una instancia de resolución de conflictos (negociación directa). Las certificaciones pertenecían a Dole pero ahora se hacen a nivel de las asociaciones. El control de calidad se en las asociaciones con Sistemas Internos de Control (SIC) y Dole verifica el cumplimiento de los procesos. Las organizaciones entregan toda su producción a Dole (buenos precios y fidelidad por las inversiones sociales).

Apoyo público: Reducido a la regulación mínima.

Factores de éxito:

- Convergencia de intereses en que los productores avancen en la cadena
- Mejores precios pagados al productor
- Mejora de las capacidades de las organizaciones
- Fidelización y relación de confianza entre actores (beneficios de la inversión comunitaria)
- Buenas condiciones bioclimáticas de la región para la producción de banana orgánica
- Asistencia técnica y fortalecimiento organizacional

Lecciones aprendidas (desde SNV):

- Tiene que haber convencimiento de la empresa de que el NI es una estrategia de negocio (y no responsabilidad social)
- Hay que hacer la misma cantidad de trabajo con las empresas que con las asociaciones de productores
- Las empresas tienen que invertir (“cash”) en el NI. No basta con aportes en especies o compromisos de compra
- La asociatividad es crucial
- Beneficios más allá del precio (inversiones sociales)

- Se pueden lograr resultados sin intervención de los poderes públicos siempre y cuando haya convencimiento/compromiso del sector privado

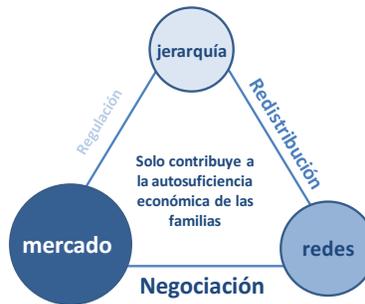
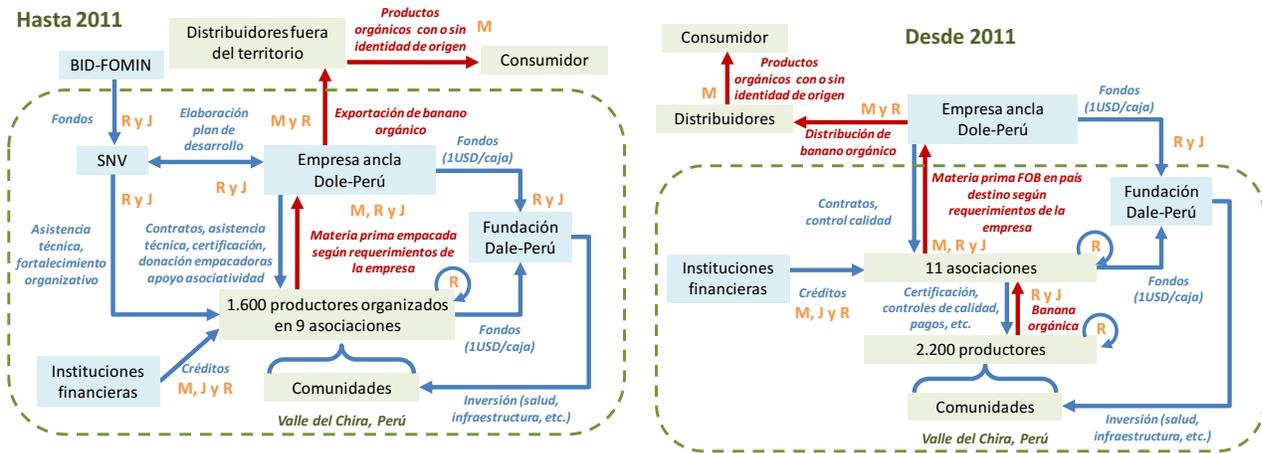
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejora de ingresos (mejor precio y mayor control sobre la cadena)
- Diversificación de las fuentes de ingreso (inversión)
- Generación de empleo para la familia en los centros de empaque (los productores manejan las contrataciones)
- Producción orgánica es menos riesgosa para la salud
- Precio se fija en bolsa por lo que es más estable (hasta ahora)

Desafíos para la agricultura familiar:

- Dependencia de un solo comprador y un solo producto (vulnerabilidad a fluctuaciones del mercado y de los precios)
- Jerarquías y diferenciaciones internas en las organizaciones
- Manejo de pocas variedades (riesgos bioclimáticos) y monocultivo
- Sistema de producción no diversificado no aporta a la mejor alimentación de la familia
- Competencia con organizaciones ya establecidas de productores (desestructuración)

**Diagrama A.3**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza del Negocio Inclusivo Dole-Perú/**  
**productores de banana orgánica de ASOBAN**



Fuente: Elaborado por los autores.

## Gobernanza

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: Las asociaciones y la empresa ancla son los actores centrales en la gobernanza del sistema de comercialización. Predomina el principio de mercado porque las relaciones entre Dole y las asociaciones se basan en un interés comercial y dependen, en última instancia del mercado internacional del banano y del poder comprador (Dole). No hay una competencia fuerte con los demás acopiadores pues las condiciones propuestas por Dole son atractivas para los productores.

Principio de mercado: Fuerte ya que los precios se determinan en función a la demanda/oferta internacional y rigen la naturaleza de las relaciones entre los dos principales actores.

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado (mínimas) y jerarquías y controles dentro del arreglo contractual.

Principio de redes: Organización y reciprocidad entre productores (certificación por grupos). También se establecen redes entre Dole y las asociaciones de productores. No se contribuye más que a la autosuficiencia económica de las familias.

## Experiencia 4

### Alianza productiva entre APROCAFA y la Compañía Nacional de Chocolates (CNC) Acandí, Chocó, Colombia

Tipo: EP. Venta de cacao a la CNC en el marco de una alianza productiva.

Tipo de contrato: Convenio, compromiso de compra y venta del 70% de la producción de la asociación (2010-2020). No hay contrato.

Localización: Los productores son de Acandí (Chocó, Colombia). CNC tiene base en Medellín y dos fábricas (Bogotá y Rionegro).

Antigüedad: APROCAFA nace en 2008. Alianza Productiva con CNC desde 2010. Primera entrega en 2012.

Productores: 110-115 familias campesinas dedicadas casi exclusivamente a la agricultura (cacao = único cultivo comercial). 30% mujeres socias. Producción de ~1 ha (380kg/ha).

Productos: Las familias entregan cacao orgánico ya fermentado y seco. Así se entrega a la CNC después de control de calidad. Precio fluctúa con el precio internacional. Certificaciones orgánicas (BCS) y comercio justo.

Compradores: 70% CNC (fabrica productos derivados sobre todo para el mercado interno), 30% para la exportación con primas por calidad y mejores precios.

Historia: La valorización del cacao en la región viene de la voluntad de reemplazar los cultivos de coca. La Asociación de Productores Agroforestales de Acandí (APROCAFA), fundada en 2008, ha recibido subsidios del programa Contra Cultivos Ilícitos y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). En 2010, APROCAFA, firmó un convenio con la CNC, la empresa gestora Ventajas Competitivas E.U. y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el marco del Proyecto de Apoyo a las Alianzas Productivas PAAP (fondos ejecutados el primer año: asistencia técnica, nuevas plantaciones, secaderos familiares). La primera entrega a la CNC fue en el 2012. En 2013, APROCAFA participó en una exportación de 10 TM de cacao de alta calidad a Austria (proyecto del Gobierno, UNODC y empresa Zotter). Las entregas de 2012 a la CNC fueron las mayores (posterior disminución de precios desanimó a muchos productores). Ahora se está buscando motivar a los productores con las mejoras en los precios y las posibilidades de exportación. Con la empresa Valrhona se está estableciendo un compromiso de compra (convenio o contrato a un año) a precios predeterminados independientes de la bolsa y con prima por calidad. Se espera que la producción mejore en años próximos con la maduración de las plantas de cacao.

**Organización:** Los productores entregan el cacao secado a APROCAFA y se les paga al contado inmediatamente. APROCAFA entrega el cacao entre cada 15 días y cada mes (según disponibilidad) a la CNC (pago en 3 días). Los escasos rendimientos se deben a una falta de capital (drenar terrenos y fertilizar). APROCAFA no tiene personal técnico/administrativo (preocupación por generar capacidades de autofinanciamiento).

**Ingresos:** Para tener ingresos suficientes del cacao se estima que los rendimientos deben estar por encima de los 1.000 kg/ha. Por tanto, los impactos en los ingresos de las familias son aún muy pequeños.

**Apoyo público:** APROCAFA ha recibido asistencia técnica de forma casi continua de distintas instituciones: en el marco de la AP, de la Empresa Ventajas Kompetitivas y de la propia CNC. También reciben asistencia técnica de la UNODC se da a través de un memorándum de acuerdo que tienen con Montebravo (organización de segundo nivel que reúne a 10 asociaciones de Chocó) y de instancias públicas.

Factores de éxito:

- Subsidios de distintas instituciones para el desarrollo del sector
- Vínculos con compradores (CNC y exportadoras)
- Certificación orgánica y alta calidad del cacao
- Compromiso de los dirigentes y los productores
- Articulaciones con otras asociaciones cacaoteras de la región para exportaciones conjuntas

Lecciones aprendidas:

- Importancia de tener convenios con precios negociados por ambas parte y no fijados unilateralmente
- No basta la asistencia técnica si no se tiene capital productivo suficiente
- Importancia de consolidar las capacidades organizativas

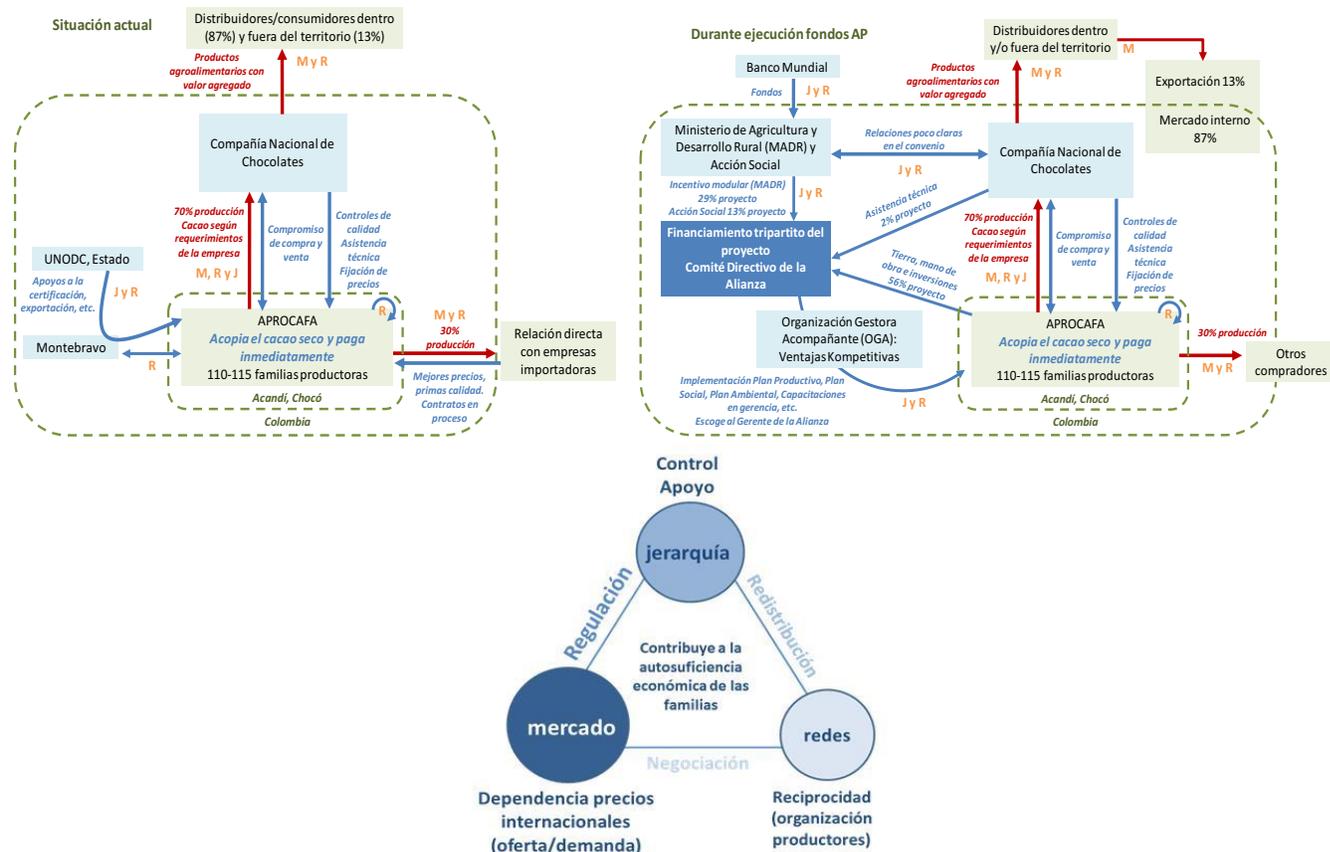
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Agregación de valor al cacao al venderlo seco a la asociación
- Posibilidades de cobrar primas por calidad (mejores precios en ciertos mercados)
- Alternativa que brinda más tranquilidad a los productores (frente al cultivo de coca)
- Mejora de los ingresos (prevista)

Desafíos para la agricultura familiar:

- Dependencia de los precios internacionales del cacao en el marco del convenio con la CNC
- Dependencia de subsidios de fuentes externas
- Falta de solidez productiva, organizativa, comercial y financiera (en proceso)
- Los productores ya están capacitados pero no tienen recursos y capital para invertir en sus cultivos y mejorar la producción

**Diagrama A.4**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la alianza productiva entre APROCAFA y la Compañía Nacional de Chocolates (CNC)**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

**Auto-regulación:** La CNC, APROCAFA y el Ministerio de Agricultura son los actores centrales en la gobernanza del sistema de comercialización. Aunque ya no se estén ejecutando los fondos de la AP, APROCAFA reciben continuamente apoyos institucionales directamente ligados a las políticas de promoción de cultivos alternativos por lo que la presencia de la jerarquía es importante. Sin embargo, el principio predominante es el mercado y gobernanza se da por auto-regulación (los precios se determinan en función a la bolsa).

**Principio de mercado:** Predominante ya que la oferta/demanda mundial del cacao dicta los precios. También el precio tiene una gran influencia en el compromiso de los productores con los cultivos de cacao. Fuera de la relación con la CNC se están estableciendo relaciones más basadas en el principio de redes con compradores fuera de Colombia (precio fijo negociado entre ambas partes).

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado. El principio de jerarquía es fuerte por la inyección de recursos desde algunas instituciones públicas.

**Principio de redes:** Organización en asociación y vínculos con organización de segundo grado (Monteagudo). Sin embargo, este principio es todavía algo débil. La consolidación de la producción y de mercados más remuneradores en años a venir puede tener un efecto importante en la consolidación de las redes. Se contribuye a la autosuficiencia económica de las familias.

## Experiencia 5

### Venta de Merquén a tiendas gourmet por productoras mapuches, Araucanía, Chile

Tipo: EP (casi CC). Venta de Merquén (producto con valor agregado) a clientes de forma directa (tiendas gourmet y exportación) por la cooperativa Ankün.

Tipo de relación: La relación con los compradores no es mediada por un contrato. Se hacen pedidos y se paga de forma anticipada.

Localización: Comunas de Cholchol, Nueva Imperial, Angol, Lumaco, Los Sauces y Purén (Araucanía chilena).

Antigüedad: Desde 2005-2006.

Productores: Cooperativa de 21 mujeres mapuches. Acopio de más de 100 familias (mujeres).

Productos: Ankün compra ají cacho de cabra o merkén tradicional (secado a temperatura ambiente). Precios predefinidos > mercado: 5.000 pesos/kg ají (7,8 USD/kg) y 15.000 pesos/kg merkén (23,7 USD/kg). Diversificación con otros productos típicos del huerto mapuche (aliños, hierbas).

Consumidores: No se trata de venta directa al consumidor. El producto se vende en mercados gourmet (consumidor clase media para arriba).

Historia: Desde el 2004, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) comenzó a buscar revalorizar el merkén con un proyecto ejecutado por la Universidad Católica de Temuco (UCT) y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria FIA (asistencia técnica e instalación de 7 plantas semi-industriales de procesamiento de merkén). El uso de estas plantas no ha tenido los resultados esperados (gestión, resoluciones sanitarias, etc.). Desde 2009, otro proyecto en continuidad del 1ero se está enfocando en: trabajar con otros productos mapuches, la formalización del negocio de la cooperativa Ankün, la habilitación de una planta centralizada en Temuco (UCT) y contratar a una persona que maneje la logística y gerencia de la cooperativa. Se está trabajando en la obtención de una denominación de origen para el merkén tradicional (falta delimitación de la zona a ser certificada, conclusión prevista para septiembre 2015).

Organización: El merkén de Ankün se vende sobretodo en el mercado interno (tiendas gourmet), se exporta un poco. Los clientes hacen pedidos, el merkén se centraliza en la UTC y de ahí lo recogen los clientes (pago adelantado). Se venden pequeñas cantidades

Ingresos: Producción de merkén variable por familia (4-200 kg por año). Promedio 12 kg/año. Venta a Ankün puede representar entre 30 y 70% de los ingresos de la familia.

Apoyos: Proyectos financiados por el FIA. Apoyo en la relación con compradores (ferias FIA, INDAP, SERCOTEC, FOSIS, ferias comunales organizadas por los municipios, vínculos con Francia y España con apoyo del Gobierno Regional de la Araucanía. Apoyo contante y compromiso de la UCT.

Factores de éxito:

- Producto con identidad y calidad reconocidas
- Alto valor agregado y precios interesantes
- Regularidad del ingreso
- Construcción de una cartera de clientes diversificada
- El procesamiento se hace en tiempos muertos de otras actividades económicas

Lecciones aprendidas:

- Riesgos de la comercialización cuando no hay relaciones de confianza (incumplimientos, etc.)
- Importancia de la organización y la centralización de la oferta
- Importancia de enfocarse en más de un producto y valorizar lo existente en los huertos (pensando también en la seguridad alimentaria de las familias)

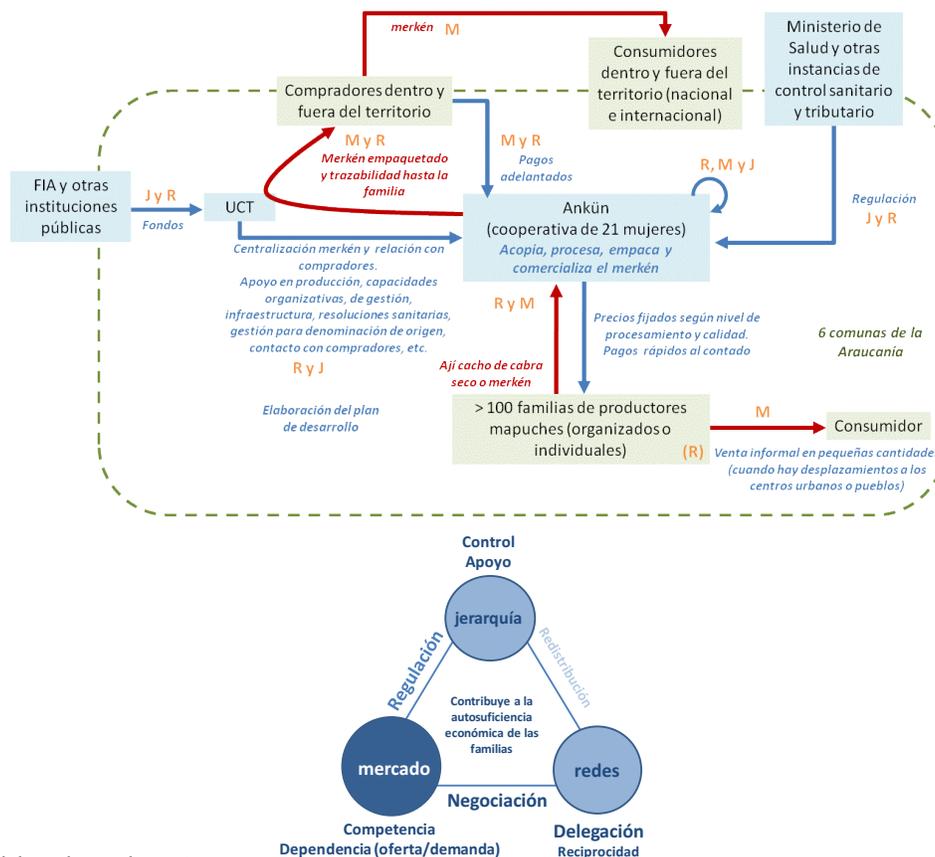
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejores ingresos para las familias
- Valorización del papel económico de la mujer
- Valorización de la cultura y las tradiciones mapuches
- Mayor organización y construcción de redes
- Promoción del patrimonio cultural chileno

Desafíos para la agricultura familiar:

- Dependencia de recursos y trabajo de instituciones de apoyo
- Obstáculos normativos, sanitarios, tributarios, etc. (burocracia poco adaptada a la realidad de las comunidades)
- Venta de pequeñas cantidades
- Competencia de ajís de la zona central más baratos
- Dispersión geográfica de los productores
- Falta de acceso a recursos productivos y capital

**Diagrama A.5**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta de merqué a tiendas gourmet por productoras mapuches**



Fuente: Elaborado por los autores.

## **Gobernanza**

**Delegación:** La UCT, la cooperativa Ankün y los diversos compradores son los actores centrales en la gobernanza del sistema de comercialización. Predomina el principio de mercado y la gobernanza se da por delegación porque si bien no es el Estado quien gobierna el sistema, muchos de los fondos canalizados por la UCT provienen del Estado (límite entre delegación y auto-regulación).

**Principio de mercado:** Predominante ya que hay competencia con merkén de distinta calidad y ají proveniente de otras regiones. De igual manera el abastecimiento no se hace desde una base organizada sino una suma de unidades independientes (familias o pequeños grupos). La comercialización no se hace de forma conjunta (se centraliza ofertas de distintas familias).

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado es importante y ha necesitado varias reconfiguraciones e inversiones por parte de los actores. De igual manera el principio de jerarquía es fuerte por la inyección de recursos desde algunas instituciones públicas (como el FIA).

**Principio de redes:** Fuerte también. Organización en cooperativa (aunque funcione de forma particular) y sobretodo compromiso de los actores de apoyo (UCT) y establecimiento de una red de compradores en base a confianza mutua. Se contribuye a la autosuficiencia económica de las familias y a su seguridad alimentaria.

## **Experiencia 6**

### **Venta a supermercados en Cajamarca por APAPPA-Perú a través de ADERSCORP, Cajamarca, Perú**

**Tipo:** EP. APPAPA tiene distintos canales de comercialización (ferias de venta directa, venta a supermercados, etc.). Aquí se toma el ejemplo de la venta a supermercados en Cajamarca.

**Tipo de relación:** Venta casi directa a supermercado CENCOSUD a través de ADERSCORP (brazo comercial de la ONG ADERS, sin fines de lucro).

**Localización:** 20 caseríos en 3 distritos de Cajamarca.

**Antigüedad:** Desde 2012. Entregan desde hace 3 años de forma ininterrumpida.

**Productores:** Universo de 1600 productores de papa en Cajamarca, organizados en 10 organizaciones de los cuales ~600 entregan a ADERSCORP para supermercados.

**Productos:** Papas comerciales y nativas según requerimientos del supermercado. Producción convencional. Precios convenidos por periodos de 2-3 meses en base al precio de mercado.

**Consumidores:** Consumidor masivo indiferenciado.

**Historia ADERSCORP y APPAPA:** En los 90 el sector papero entró en crisis y ADERS empezó a hacer campañas para promocionar el consumo de papa lanzando la idea del día nacional de la papa que se lanzó en el 2005 con la Resolución Suprema N° 009-2005-AG (30 de mayo). Se hizo evidente en ese contexto de crisis la falta de organización de los productores del sector. ADERS (con el proyecto PROPAPA) y otras ONGs e instituciones públicas llevan muchos años apoyando el desarrollo de estas capacidades organizativas, empezando a nivel local y regional. En 2013, surge la Asociación Nacional de Productores de Papa y sus derivados del Perú (APPAPA-Perú). Hasta el 2012 ADERS articulaba a las organizaciones directamente con el mercado pero por algunas experiencias negativas prefirieron constituir un brazo comercial (ADERSCORP). ADERS-Perú brinda asistencia técnica y ADERSCORP comercializa. ADERSCORP también alquila plantas de procesamiento de papa en Lima y ya tiene sus propias hojuelas de papas nativas.

Venta a CENCOSUD (Metro) en Cajamarca: ADERSCORP consiguió convencer, después de 2 años, a CENCOSUD de aceptarlos como proveedores. Empezaron con un mes de prueba en el que necesitaban papas comerciales todos los días y desde entonces no han interrumpido las entregas (3 años) y han adaptado la producción y reducido las mermas. ADERSCORP tiene un centro de acopio en Cajamarca. No hay contratos sino un acuerdo comercial que se establece para cada campaña con precios promedio renovados cada 2-3 meses. Al momento de la entrega de la papa, ADERSCORP les paga el 50% de la carga a los productores y el otro 50% se les entrega en no más de 15 días. También han encontrado nuevos mercados (como empresas de catering para centros mineros, etc.). Los ingresos de venta de papa a través de ADERSCORP se reinvierten en mejorar la comercialización y ampliar a nuevos mercados.

Apoyo público: Para llevar a cabo PROPAPA se han recaudado fondos del Estado peruano, del Centro Internacional de la Papa (CIP) y de otras instituciones. ADERS y APPAPA tienen una alianza con APEGA.

Factores de éxito:

- Organización de los productores para cumplir con los requisitos en cantidad, calidad y continuidad de los supermercados
- Buena voluntad de los supermercados en acceder a hacer pagos más ágiles
- Papel de ADERSCORP en la vinculación de la oferta y la demanda con precios suficientes y sin fines de lucro (reflejo del precio al productor)
- Demanda constante de papa en el mercado peruano

Lecciones aprendidas:

- Necesidad de organización de los productores para estabilizar la oferta
- Importancia de tener una estructura comercial capaz de hacer frente a las contingencias de las transacciones (cooperativa, brazo comercial, empresa, etc.)
- Importancia de visibilizar la realidad del sector de la agricultura familiar frente a la industria
- Buscar siempre la diversificación de canales de comercialización

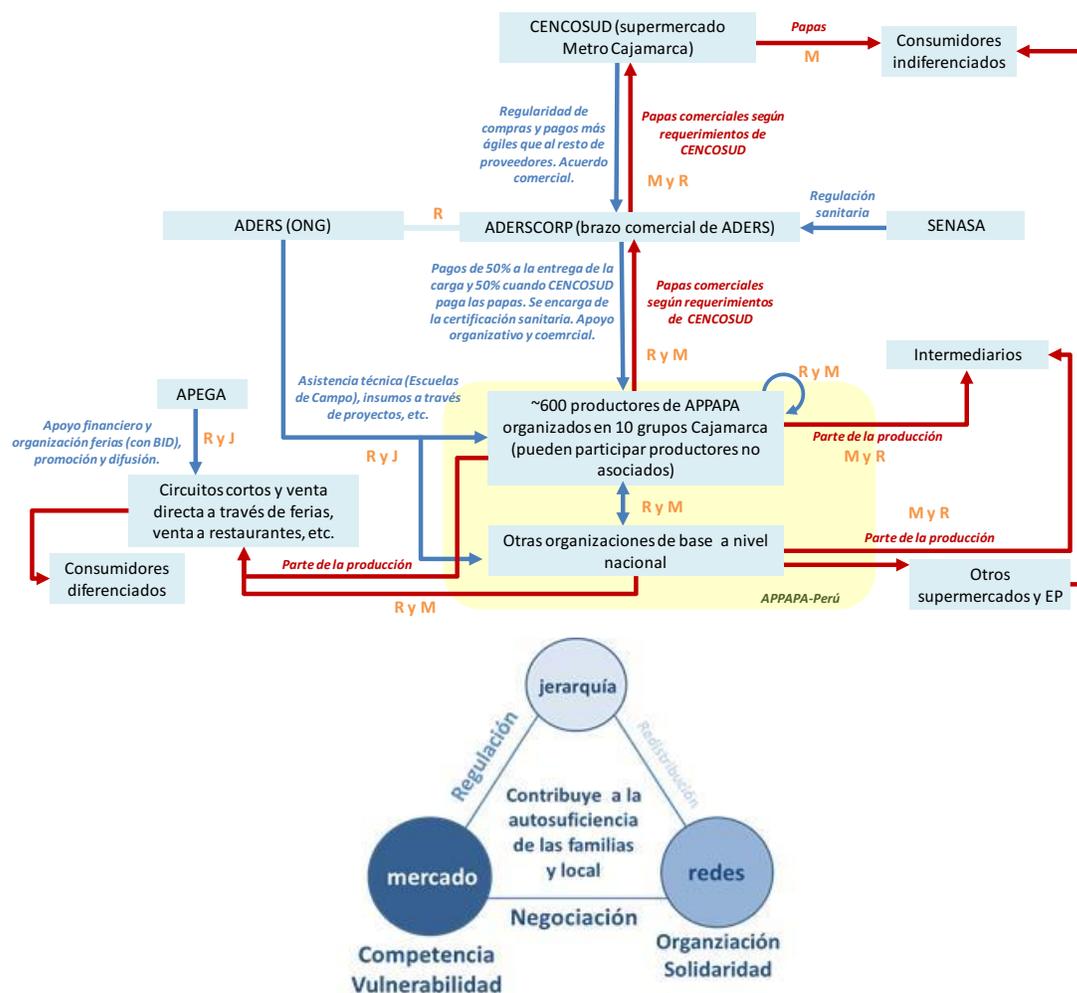
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Ventas constantes y “seguras”
- Precios suficientes
- Pagos relativamente ágiles, comparados con otros esquemas practicados en la agroindustria
- Acceso a asistencia técnica
- Absorción de riesgos por parte de ADERSCORP
- Apertura de otros mercados gracias a la formalización del negocio y la organización productiva

Desafíos para la agricultura familiar:

- El recurso a una entidad que haga la mediación comercial impide que los productores adquieran capacidades comerciales propias (dependencia)
- No hay contrato formal que garantice la continuidad de la relación
- No hay un mecanismo de fijación de precios avalado por ambas partes
- No hay flexibilidad para integrar en el esquema toda la variedad de papas nativas y comerciales que tienen las familias

**Diagrama A.6**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta a supermercados en Cajamarca por APAPPA-Perú a través de ADERSCORP**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: Los actores públicos tienen poca preponderancia en el esquema y si bien hay apoyos puntuales, se trata de una organización de actores privados y del tercer sector. El principio dominante es el mercado aunque hay una fuerte presencia del principio de redes.

Principio de mercado: No hay un compromiso formal entre ADERSCORP, los productores y CENCOSUD. Las relaciones comerciales, si bien se han mantenido en el tiempo, son informales y dependen de la satisfacción de los criterios de la industria. De igual manera, no hay redes que se establezcan entre productores y consumidores ya que no se conoce la identidad de los productos en el supermercado.

Principio de jerarquía: presente en los controles tributarios y sanitarios, algunos apoyos y promoción y en las relaciones entre actores de la cadena. Sin embargo, la jerarquía es el principio menos presente en este esquema.

Principio de redes: Confianza y fidelidad entre ADERSCORP y los productores por un lado y entre ADERSCORP y CENCOSUD por otro lado. También hay un fuerte componente de redes vinculado a la organización de los productores. Este EP contribuye a la autosuficiencia/soberanía alimentaria familiar (mejora ingresos y producción de papa) y local (productos destinados al mercado local).

## Experiencia 7

### **Negocio Inclusivo entre productores de cacao y la cooperativa ACOPAGRO Valle del Huallaga central (sede Juanjui), San Martín, Perú**

Tipo: EP. Cooperativa de productores cacaoteros como empresa ancla en Negocios Inclusivos.

Tipo de contrato: No se establece un contrato entre productores y empresa ancla ya que los productores son socios de la cooperativa. La relación se determina por la pertenencia a la organización y los estatutos de esta.

Localización: Zona del Valle del Huallaga Central (Región San Martín).

Antigüedad: ACOPAGRO funciona como cooperativa desde 1997.

Productores: Productores campesinos distribuidos en 4 provincias. (50% vive del cacao principalmente). ~2.000 socios. 15% de mujeres. Promedio de 3 ha cacao/socio (1 a 10 ha).

Productos: Cacao orgánico (90% sistemas agroforestales). 80% certificado (20% en transición). Se está promoviendo también la producción de madera y la venta de bonos de carbono.

Compradores/Consumidores: Cacao certificado vendido a 5 clientes (exportación, parte bajo comercio justo). Sobre todo Europa. El cacao en transición se vende a traders de Juanjui. Consumidores de productos de calidad ambiental y social.

Historia: ACOPAGRO nace en 1992 como asociación con 15 socios. En 1997 se establece como cooperativa con 27 socios (conserva el mismo nombre) y apoyo de las Naciones Unidas para promover el cacao en la zona en una lógica de encontrar alternativas económicas al cultivo de coca. Empezaron trabajando con chocolateras nacionales. En el 2005 empezaron sus exportaciones. Para el 2015 prevén la exportación de 5.200 TM de cacao y son el primer exportador de cacao orgánico del Perú.

Organización: Funcionamiento orgánico: Asamblea compuesta por 40 delegados (uno por base) escoge al consejo de vigilancia y al consejo de administración (gerente Gonzalo Ríos desde 1997). Encuentros cooperativos entre todos los socios 2 veces al año. Hay 24 empleados fijos y ~30 más en época de campaña (según ley general de cooperativas no se puede emplear a los socios). Acopio del cacao: En diciembre-enero se hace un mapeo de la producción esperada y así se estima la oferta y se concretan ventas en la feria BIOFACH<sup>184</sup>. La cooperativa solo acopia de sus socios y estos entregan 90% de su cosecha a ACOPAGRO. El cacao se entrega fresco a uno de los 68 módulos de fermentación. Los pagos se hacen en función al precio del mercado (bolsa) menos S./1300 (para funcionamiento operativo). A fin de año se distribuyen utilidades (primas de comercio justo) según la cantidad entregada por cada productor. Servicios: Capacitación y asistencia técnica (garantizar calidad del cacao). Se han desarrollado Escuelas de Campo (ECAs) gracias al NI (que funcionó del 2009 al 2011, y financió 59% de los costos de capacitación) en las que se tratan distintos temas productivos y de gestión. La metodología ha perdurado y se ha ido adaptando a las necesidades de los productores. Créditos con baja tasa de interés y a largo plazo a los socios, y seguros contra accidentes.

Ingresos familiares: La asistencia técnica ha permitido un incremento de la productividad y de los ingresos familiares en un 25%.

<sup>184</sup> <https://www.biofach.de/en/exhibition-info/exhibition-profile/>.

Apoyos institucionales: Apoyo del gobierno regional en infraestructura de cosecha y post-cosecha y apoyo de algunos gobiernos locales con asesoría técnica. Históricamente apoyo de USAID y las Naciones Unidas, así como de otras ONGs (sustitución cultivo de coca). Reconocimiento a la ecoeficiencia empresarial (2013). Convenios con Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) y Centro de Investigación Tecnológica del Cacao (CITE Cacao).

Factores de éxito:

- Organización de los productores
- Oferta de servicios interesantes de la cooperativa atraen a los productores
- El cacao es rentable y tiene un mercado “seguro” y establecido
- La asesoría técnica en términos de manejo del negocio por parte de los productores
- Provisión de créditos
- Hay alta demanda y nichos de todo tipo de calidad por lo que siempre hay posibilidad de venta

Lecciones aprendidas:

- Tener una información clara sobre los objetivos económicos de la cooperativa (búsqueda de independencia frente a instituciones públicas o tercer sector)
- Importancia de adaptar las herramientas a las necesidades de los socios
- Eficacia de la evaluación de los técnicos en función de sus resultados

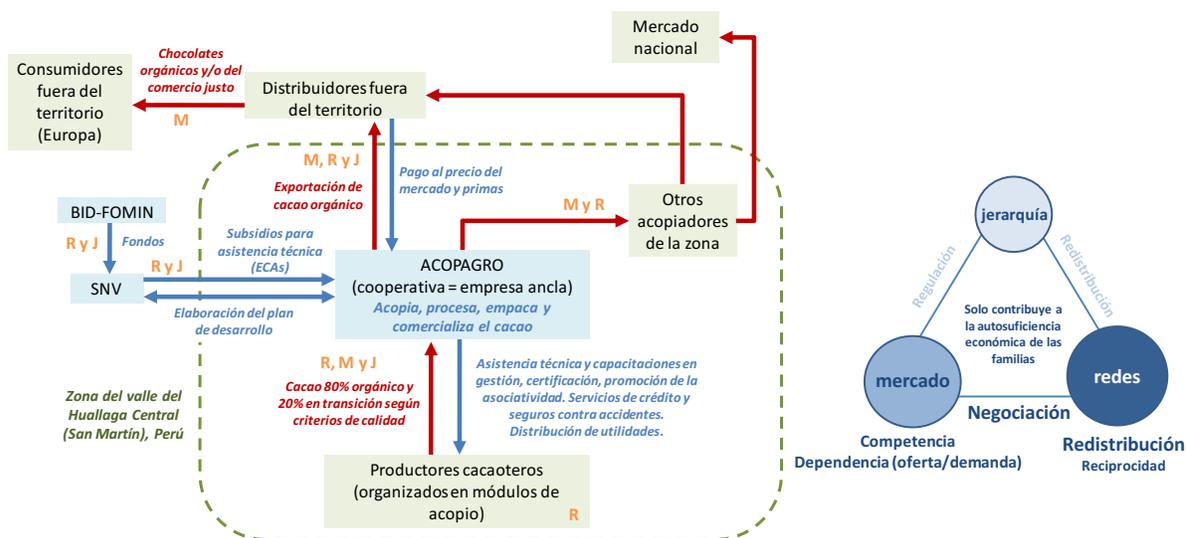
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejores precios gracias a las primas de comercio justo y calidad
- Pagos regulares y rápidos
- Acceso a asistencia técnica, capacitaciones, créditos, etc
- Poder de decisión a través de sus delegados y el nombramiento del personal técnico
- Cultivo del cacao compatible con prácticas ambientalmente sostenibles y asociación de especies forestales de interés económico

Desafíos para la agricultura familiar:

- Dependencia de los precios internacionales y de la demanda internacional
- Necesidad de tener mayor personal dando asistencia técnica en campo (reclamo de los socios)
- Comunicación entre la cooperativa y los socios
- Ya que la zona de producción es catalogada como de alto riesgo (climático) no hay aseguradoras que ofrezcan seguros agrícolas a precios razonables (contrariamente a la costa)
- Los cambios de directiva siempre son difíciles ya que la visión empresarial que se maneja desde la gerencia puede no ser comprendida de la misma manera por el consejo de administración
- Inestabilidad de la normativa tributaria

**Diagrama A.7**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza del negocio inclusivo entre**  
**productores de cacao y la cooperativa ACOPAGRO**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: La cooperativa es el actor central en la gobernanza del sistema de comercialización. Predomina el principio de redes porque la cooperativa solo compra a los socios y estos entregan casi la totalidad de la producción a su cooperativa (no hay una competencia fuerte con los demás acopiadores).

Principio de mercado: Fuerte, los precios se determinan en función al precio internacional (bolsa).

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por el Estado y jerarquías y controles internos.

Principio de redes: Organización y reciprocidad entre productores (certificación por grupos). Apoyo y reconocimiento por parte de los gobiernos locales y regional (solidez de ACOPAGRO como actor económico). No se contribuye más que a la autosuficiencia económica de las familias.

### Venta de panes por FEPAMPA al desayuno escolar (DE), Patacamaya, La Paz, Bolivia

Tipo: CC. Venta de panes fortificados al municipio de Patacamaya para el DE.

Tipo de contrato: Contratos semestrales estipulan la composición, número de raciones y precio/unidad.

Localización: Patacamaya (La Paz). Insumos locales (Patacamaya y Sica Sica) y de Chuquisaca.

Antigüedad: Desde 2010 (interrumpido desde 2013). Reinicio previsto segundo semestre (II) 2015.

Productores: ~400 productores campesinos (rurales y peri-urbanos) organizados en 24 asociaciones. 20% de mujeres asociadas. Aproximadamente 10% entrega productos para su transformación y provisión del DE (no todos los miembros de FEPAMPA son productores agroecológicos).

Productos: Panes fortificados de harina de trigo y quinua con jugo de zanahoria. Productos ecológicos certificados por un SPG y con amparo del Complejo Ecológico Altiplano. Precio previsto II-2015: 0,60 Bs/unidad (0,09 USD).

Consumidores: Niños escolarizados de Patacamaya.

Historia: La Federación de Productores agropecuarios del Municipio de Patacamaya (FEPAMPA), Organización Económica Campesina (OECA), se creó para trabajar en panadería y acceder al DE. La participación de FEPAMPA en el DE inició en el año 2010 con el Gobierno Municipal de Patacamaya (GAMP) gracias a que se introdujeron en el Documento Base de Contratación (DBC) criterios de preferencia para productos ecológicos locales. De 2010 a 2012 (3 años) FEPAMPA proporcionó la ración líquida y sólida del DE (panes fortificados y otros productos de panadería y leche que compraba a otros productores) a pesar de no contar con registro sanitario. En 2012, con apoyo de Pro-Bolivia se construyó una planta y se compraron 1 horno industrial, 2 molinos y 1 equipo deshidratador. Se distribuían 4.600 raciones/día a 0,47 Bs/pan. Por problemas de registro sanitario y de organización del directorio que impidieron el uso apropiado del horno, FEPAMPA no participó en el DE en 2013 y 2014. Se tiene compromiso del Alcalde para que FEPAMPA participe en el segundo semestre de 2015 con la entrega de pan únicamente. FEPAMPA ha adquirido un terreno propio y ha conformado un comité encargado de reactivar la producción y la comercialización para ello (5 productores).

Organización: Se prevé un incremento a 5.000 raciones diarias con un turno por día en la panificación y una venta escalonada en 3 veces por semana (II-2015). Los insumos serían provenientes de Chuquisaca (harina de quinua, complejo ecológico Chuquisaca) y de Patacamaya (zanahoria y harina de trigo). Se prevé la contratación de personal productivo (2 maestros panaderos), 1 Administrador y 1 portero con posible subvención de Pro-Bolivia hasta diciembre de 2015. En el municipio, la contraparte es la dirección agropecuaria. El SPG está conformado por un Comité Ecológico (productores y personal de la alcaldía).

Apoyos institucionales: FEPAMPA contó con apoyo de las ONGs CUNA y AVSF. Desde 2013 se tiene apoyo de Pro-Bolivia y la UC-CNAPE (asistencia técnica y comercial, infraestructura, coordinación de aprovisionamiento de insumos ecológicos). FEPAMPA es una unidad productiva del complejo ecológico ALTIPLANO (apoyado por UC-CNAPE) como parte del Comité Ecológico Municipal de Patacamaya. Fuerte apoyo del GAMP.

Factores de éxito (2010-2012):

- Buena voluntad del municipio y del Director del área agropecuaria en años anteriores (incidencia en la participación de FEPAMPA en el DE)
- Flexibilidad en los requerimientos (personería jurídica y registro sanitario)
- Posicionar a socios de la organización como personal del municipio (acercamiento entre el municipio y la organización e inclusión de criterios en los que la organización sobresale en los contratos: carácter ecológico y local de la materia prima, asentamiento proveedores Patacamaya)
- Certificación agroecológica por el SPG

Lecciones aprendidas:

- Mientras menos exigencias impone un municipio, menor precio ofrece (las OECAs se ven perjudicadas en el precio)
- Es fundamental empoderar a las bases e incluir a los socios (participación) para no depender exclusivamente de la dirección
- La falta de personería jurídica adecuada limita el acceso a otros mercados

- Importancia de generar relaciones de proximidad con los poderes públicos locales y con instituciones de apoyo

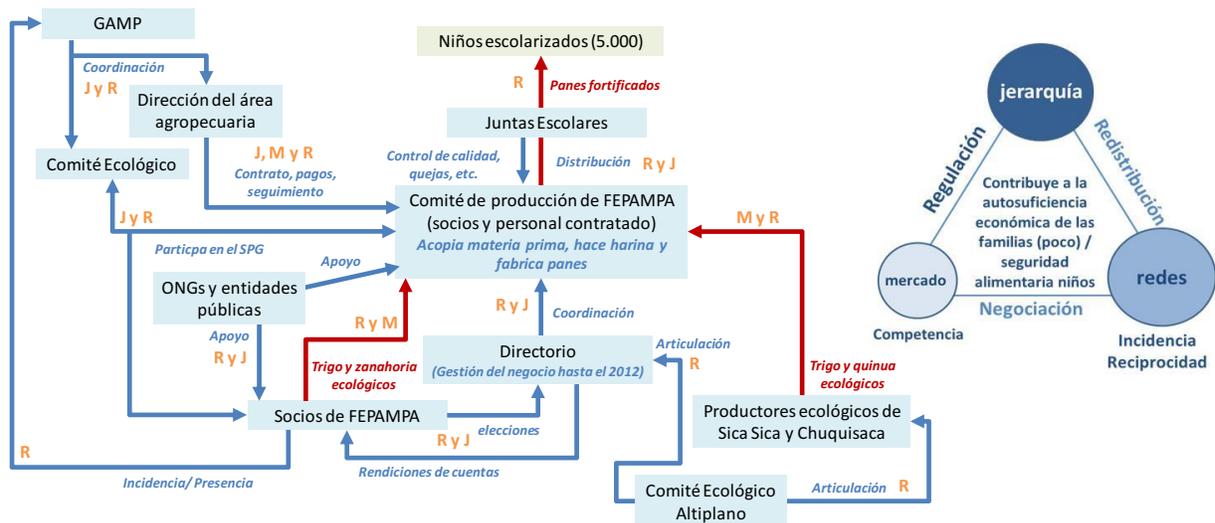
Oportunidades para la agricultura familiar (previstas para II-2015):

- Mejores precios que en el mercado (ingresos)
- Los ingresos permitirán fortalecer las capacidades organizativas de FEPAMPA (y así la mejora de la producción y logística).
- Mercado regular y seguro
- Acceso a otros mercados (según UC-CNAPE y PRO BOLIVIA se planifica ventas de pan al mercado en tiendas locales con apoyo logístico de un vehículo de UC CNAPE)

Desafíos para la agricultura familiar:

- Desarrollar capacidades que permitan adjudicaciones de forma independiente a la buena voluntad del GAMP
- Dependencia de apoyos y financiamientos externos
- Mejorar los procesos de participación, liderazgo, y establecer responsabilidades claras dentro de la organización (escuela de liderazgo participativo)
- Dificultad logística de abastecer a las escuelas alejadas y dependencia en el trabajo voluntario de las juntas escolares
- Generar procesos más incluyentes (con los proveedores de materia prima) que beneficien a un mayor número de personas
- Dificultad de cumplir con los requerimientos sanitarios y tributarios

**Diagrama A.8**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza**  
**de la venta de panes por FEPAMPA al DE**



Fuente: Elaborado por los autores.

## **Gobernanza**

Co-regulación: El Estado, como poder comprador, establece las reglas por lo que el principio dominante es la jerarquía y la gobernanza se da por co-regulación.

Principio de mercado: Hay numerosas opciones de sustitución del producto con menores precios por lo que el mercado ejerce presión. Por otra parte, los productores comercializan gran parte de su producción en otros mercados (pagos más ágiles, mayores cantidades).

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro de la organización. Condiciones de los contratos, adjudicaciones y sostenibilidad dependen del Estado.

Principio de redes: Organización de los productores, articulaciones con otras unidades productivas ecológicas del Altiplano, redes con instituciones de apoyo con la cooperativa. Trabajo voluntario de las juntas escolares. Buena voluntad del municipio e incidencia de la organización.

## **Experiencia 9**

### **Venta de banano orgánico de UNABENI para el Desayuno Escolar (DE), Palos Blancos, La Paz, Bolivia**

Tipo: EP. Venta a municipios para DE (EP porque el municipio centraliza la oferta y redistribuye a las unidades educativas).

Tipo de contrato: Contratos por temporada (varía según municipio: 1-2 años) adjudicados por licitación pública.

Localización: UNABENI se localiza en Palos Blancos (Sud Yungas, La Paz) y tiene una planta en El Alto (La Paz). Actualmente entrega raciones al municipio de Sucre, Potosí (La Paz, El Alto y Viacha).

Antigüedad: Venta para el DE en diversos municipios desde 2004.

Productores: 1.500 familias de colonizadores campesinos organizadas en 16 asociaciones.

Productos: Banano, mandarina y naranja agroecológicos (certificación CERES y SPG). Jugos de fruta elaborados por terciarización de servicios (fruta de UNABENI, excepto manzanas compradas en el mercado). Certificación sanitaria y ecológica en proceso de renovación.

Consumidores: Niños escolarizados de los municipios atendidos: Sucre (La Paz y El Alto).

Historia: BANABENI se conformó como una SRL en el 2003 para tener mejor oportunidad con las licitaciones. En el 2008, los mismos productores fundaron la Unión de Asociaciones de Productores de Alto Beni UNABENI (asociación civil sin fines de lucro), una Organización Económica Campesina (OECA) que pasa a ser el brazo organizativo de BANABENI (brazo comercial). En el 2012-2013 se conformó Unión Asociación de Productores Orgánicos S.R.L. (UNAPO) para acceder a otros mercados (UNABENI se presenta a las convocatorias ya sea como BANABENI o UNAPO). El directorio de la organización es el núcleo operativo junto con el personal contratado (gestión productiva, comercial y administrativa financiera). Desde el 2004, la organización participa en el DE de La Paz. Ha participado también del DE en Oruro, Cochabamba y Santa Cruz (2010-2013) pero recientemente se ha modificado la normativa del DE en estos municipios para privilegiar un abastecimiento más local.

Organización: Los técnicos organizan el acopio de cada una de las asociaciones y el transporte de la fruta a la planta de maduración del El Alto (La Paz). Ahí se preparan las entregas. Se desarrolló con el tiempo la capacidad de asegurar volúmenes, tamaños y calidad así como la logística del transporte. También los municipios son más ágiles en sus pagos (de 2 meses a 2 semanas).

Apoyos institucionales: Diversos. Apoyo de USAID (dotación de 2 cámaras para la planta). Apoyo técnico-comercial de instituciones públicas, ONGs y articulación con organizaciones de segundo nivel.

Factores de éxito:

- Significativa ganancia económica para las familias con la venta directa de sus productos
- Formalización tributaria y sanitaria
- Certificación ecológica y Orgánica
- Se ha ganado bastante experiencia en la participación en licitaciones públicas
- Capacidades productivas y organizativas bastante consolidadas
- Política de precios que favorece a los productores asociados y reducción de intermediarios
- Agregación de valor y diversificación de productos
- Apoyo de distintas instituciones

Lecciones aprendidas:

- Importancia de diversificar mercados
- Importancia de contar con un fondo de emergencia para pagar a los socios en caso de retraso por parte de los municipios
- Mantener buenas relaciones con actores públicos y privados para mejorar e incrementar producción y mercados
- Desarrollar mercados fuera de las compras públicas para garantizar la comercialización constante (riesgos de cambios en normativas)

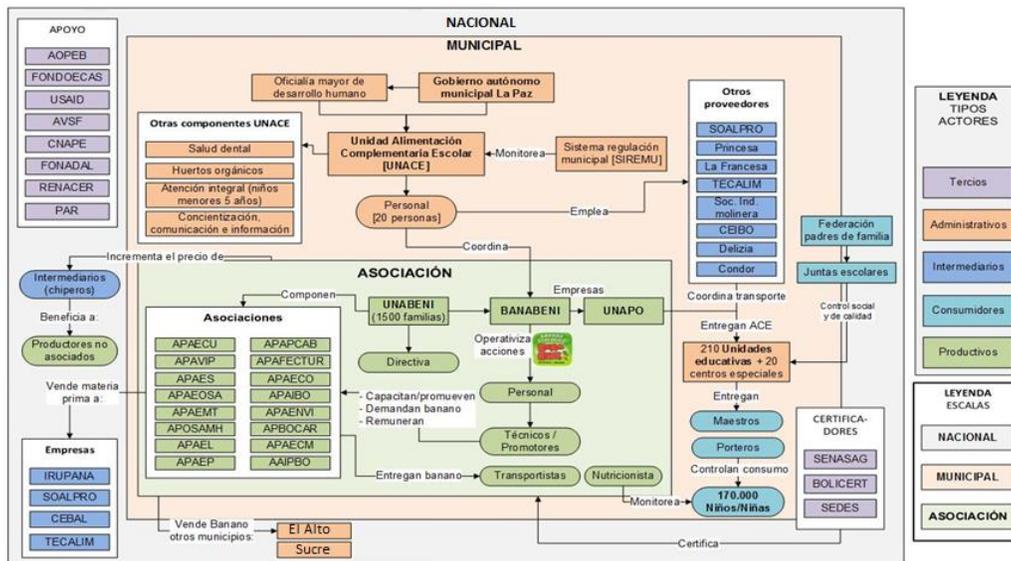
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejora de los ingresos familiares
- UNABENI ha tenido una incidencia en los precios de compra del banano ofrecidos por los intermediarios (beneficio para un mayor número de productores)
- Formalización permite el acceso a otros mercados
- Generación de empleos en la organización
- Acceso a asistencia técnica

Desafíos para la agricultura familiar:

- Fortalecer democracia y relaciones con las bases para mantener la cohesión de los productores
- Ingresos muy diferenciados entre productores
- Cambios frecuentes en la normativa y en el personal de los municipios
- Tendencias al aprovisionamiento local (reducción de mercado)
- Distancias requieren esfuerzos logísticos y financieros
- Necesidad de mantener y actualizar las certificaciones y registro sanitario

**Diagrama A.9**  
**Mapa de actores y principios de gobernanza de la entrega de banano orgánico de UNABENI al DE**



Fuente: Elaborado por los autores en base a Thellaeche, 2013.

**Gobernanza**

Co-regulación: El Estado, como poder comprador, establece las reglas por lo que el principio dominante es la jerarquía y la gobernanza se da por co-regulación.

Principio de mercado: Hay numerosas opciones de sustitución del producto con menores por lo que el mercado ejerce presión. Los precios ofrecidos por UNABENI son competitivos y por eso ganan las adjudicaciones. Se benefician por las ventas regulares y en grandes volúmenes. Por otra parte, UNABENI ha tenido un efecto positivo en los precios locales del banano pagado por los intermediarios a los productores.

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro de la organización. Condiciones de los contratos, adjudicaciones y sostenibilidad dependen del Estado.

Principio de redes: Organización de los productores y con varias instituciones de apoyo con la cooperativa. El principio de redes es menos preponderante en municipios grandes que en otros más pequeños en los que el abastecimiento es local y hay relaciones de cercanía entre productores y personal municipal.

## Experiencia 10

### **Venta de leche, hortalizas y derivados de pan al PNAE por la COPAVI Paranacity, Paraná, Brasil**

Tipo: CC. Compras públicas descentralizadas para la merienda escolar.

Tipo de contrato: Adjudicaciones anuales para entregas con volúmenes y precios fijados.

Localización: Paranacity, Paraná, Brasil.

Antigüedad: Existe desde 1993. Entrega al PAA desde 2008 y al PNAE desde 2012.

Productores: 22 familias, 45 socios, 61 personas. Trabajadores rurales sin tierra.

Productos: Principalmente caña y derivados (azúcar morena, melaza y cachaça campesina, cadena 100% integrada) y leche y derivados (yogurt, queso y dulce de leche) 95% producción. Hortalizas y productos panificados. Productos agroecológicos (caña certificada) o en transición (leche y derivados).

Consumidores: PNAE: niños escolarizados. PAA: poblaciones vulnerables. Otros mercados: familias, vecinos, mercado local, nacional e internacional.

Historia: En 1992, el INCRA despropió una hacienda de 236 ha (suelos degradados) en Paranacity y 20 familias que habían permanecido acampando por 6 meses fueron seleccionadas para ocupar las tierras. La Cooperativa de Producción Agropecuaria Vitória (COPAVI) fue fundada en julio de 1993 en el marco del Proyecto de Assentamento Santa María. Se implementó un diseño de usufructo colectivo en tierras indivisas. Se distribuyeron áreas de vivienda, se resguardó una reserva forestal y se distribuyeron los terrenos para las industrias). La COPAVI contó y cuenta con la experiencia del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) y la Fundação Terra. En un principio los cultivos fueron dedicados solo al autoconsumo.

Organización: Hay ~120 puestos de trabajo. La remuneración se hace por hora trabajada según los puestos (mayor esfuerzo físico, mejor pago). Hombres y mujeres trabajan 9 horas diarias y 4 los fines de semana (jóvenes trabajan 4 horas). Las rotaciones de puestos se aprueban en Asamblea (alta en producción vegetal, media en ganadería y leche, baja en caña y derivados y puestos administrativos). Se rota puestos de coordinación cada 6 meses (en teoría) y la dirección cada 2 años. En el eje social hay un comité deliberativo, y las familias se dividen en 2 núcleos para discutir sobre cualquier asunto que no se trate en las asambleas. La Asamblea General es el órgano máximo de decisión, y se reúne mensualmente. Los desayunos y almuerzos se hacen de forma colectiva en la cafetería de la cooperativa. Se tiene apoyo del MST para la educación de los niños y jóvenes. Muchos jóvenes que han salido a estudiar fuera han regresado para vivir y trabajar en la cooperativa. Producción 2014: 386 TM azúcar morena, 85 TM melaza, 4,2 TM pan casero, 32,3 TM pasteles, 5,8 TM biscochos caseros, 4,1 TM hortalizas, 245 mil L leche, 7,1 mil L yogurt, 1,8 TM cachaça orgánica exportada a Francia.

PNAE: Los mercados institucionales representan 29% de las facturaciones: 90% de los productos panificados, 50% de las hortalizas y 20% de la producción de leche son comprados por el PNAE.

Ingresos: Las familias tienen vivienda y alimentación, apoyos en educación y salud y sueldos y dividendos (no se tiene cuantificación). Según testimonios (videos documentales) la calidad de vida de las familias es muy buena. La COPAVI factura ~320 mil USD/año.

Apoyo público: La COPAVI no tiene convenios suscritos, apoyo financiero o de equipos para su funcionamiento pero ha recibido en su historia recursos gubernamentales, como por ejemplo los subsidios del programa de crédito Especial para la Reforma Agraria (PROCERA), del Proyecto Paraná 12 Meses de Gobierno, y recursos del Instituto Nacional de Colonización Agraria (INCRA) a través del proyecto Terra Sol.

Factores de éxito de la COPAVI:

- Compromiso de las familias con el proyecto
- Desarrollo de relaciones cooperativas de reciprocidad y solidaridad en equidad y democracia
- Organización permite mayor poder de inversión, negociación e incidencia
- Apoyo del MST y de fondos gubernamentales
- Cercanía con Paranacity, mercados y vías de comunicación
- Agregación de valor
- Diversificación de la producción y de los canales de comercialización
- Enfoque integral de la vida en comunidad

Lecciones aprendidas:

- El trabajo colectivo no es para todos (abandono de socios que fueron reemplazados por otros)
- Importancia de generar condiciones atractivas para la sucesión por los jóvenes
- Importancia de mantener buenas relaciones con los poderes públicos y la sociedad urbana
- Importancia de diversificar canales de comercialización (no dependen del PNAE)

Oportunidades COPAVI para la agricultura familiar:

- Mejora de ingresos y calidad de vida
- Redes de solidaridad para enfrentar dificultades
- Seguridad alimentaria y alimentos sanos (agroecología)

Oportunidades del PNAE para la agricultura familiar:

- Mercado seguro
- Demanda preestablecida permite mejor organización de la producción
- Alimentos sanos para los consumidores

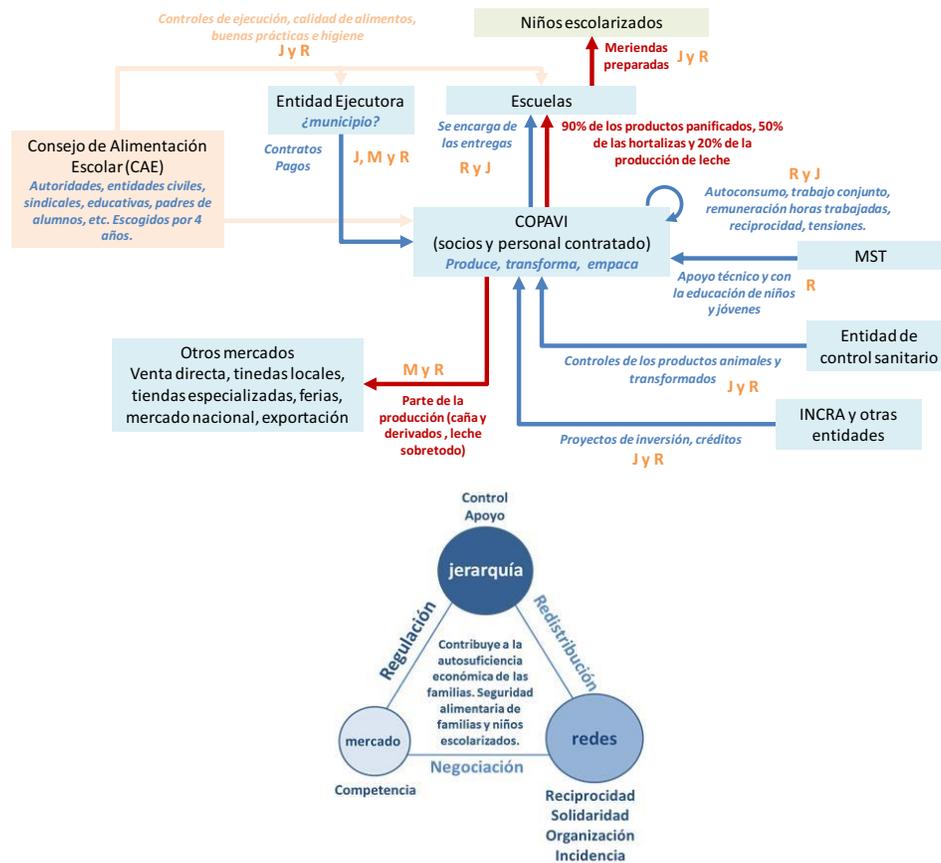
Desafíos COPAVI para la agricultura familiar:

- Se podría mejorar productividad del trabajo (más ingresos y menos horas trabajadas)
- Los puestos de responsabilidad son difíciles de atribuir ya que los socios tienen miedo de asumirlos
- Dificultades de convivencia
- Demoras en las tomas de decisión y ejecución de planes de trabajo

Desafíos del PNAE para la agricultura familiar:

- Distribución en las escuelas es costosa y complicada
- Atrasos en los pagos
- Precios iguales a los del mercado (no supera otras oportunidades de venta)
- Topes de entrega por beneficiario insuficientes
- Lista de productos restringida

**Diagrama A.10**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de la venta de leche, hortalizas y derivados de pan al PNAE por la COPAVI**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza (de las entregas al PNAE)

Co-regulación: El Estado establece las reglas y la gobernanza se da por co-regulación.

Principio de mercado: Los precios se determinan por el mercado. La obligación de comprar 30% de los productos de la agricultura familiar limita la preponderancia del mercado.

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria del Estado. Jerarquías y controles internos. Condiciones de los contratos, adjudicaciones y sostenibilidad dependen del Estado.

Principio de redes: Fuerte organización de los productores, redes con comercios locales y cartera de compradores, redes con otros asentamientos y con el MST, redes con instituciones de apoyo.

### Experiencia 11

#### Compras públicas de carne fresca de cerdo a CALUPROCERD Canelones, Uruguay

Tipo: EP Compras públicas centralizadas. Compra del Ministerio del Interior de carne fresca de cerdo a la cooperativa CALUPEOCERD para 12 centros penitenciarios distribuidos a nivel nacional.

Contrato: Contrato firmado entre la cooperativa, el Ministerio del Interior y la gobernación de Canelones como ente fiscalizador. Firma por 2 años con renovación automática por 2 años más. Se estipula una cuota mensual a ser cumplida y se establece la forma de fijación del precio.

Localización: CALUPROCERD agrupa a productores distribuidos en todo el territorio nacional. La sede de la cooperativa está en Canelones.

Antigüedad: Cooperativa existe desde 2006. Proyecto de compras públicas operativo desde marzo 2014.

Productores: 200 productores familiares con 10-20 cerdas madres promedio (2->100). 30% de mujeres. Pluriactivos rurales y peri-urbanos.

Productos: Carne fresca de cerdo vendida en medias reses sin cabeza (~35kg). Cuota de 5 animales por productor. 30 TM comercializadas por mes. Precio: 1,9 USD/kg en planta.

Ingresos cooperativa: Capital de 30 mil USD. Volúmenes de venta de 150 mil USD/mes.

Historia: La cooperativa era una vieja demanda de los productores. En 1998 se crea el primer gremio (sin personería jurídica). Desde 2004 la Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo (AUPC) es la organización gremial que representa a todos los productores de cerdos pero para la comercialización se crea la Cooperativa Agraria Limitada Uruguaya de Productores de Cerdos (CALUPROCERD) en 2006. Desde 2012 se reorganiza la cooperativa y en el 2014 se concreta el acuerdo de venta al Ministerio de Interior. El compromiso y la confianza de los productores fueron claves para financiar el inicio de las actividades. En enero del 2015 se duplican los volúmenes entregados. Ha habido una evaluación muy positiva del primer año por parte del Ministerio (propuesta de extender el contrato a todos los centros penitenciarios que la cooperativa rechazó por no tener aún las capacidades para hacerlo).

Organización: Los productores están organizados en 10 grupos territoriales. Órgano máximo de decisión es la asamblea mensual de delegados (1-2 por grupo). Las decisiones tomadas por la asamblea son ejecutadas por el consejo de administración (elegido cada año en plenaria) y el equipo técnico. Personal: 3 funcionarios y 3 técnicos que venden servicios (pronto 2 más). Precio calculado y ajustado para que la remuneración al productor sea similar a la de un peón especializado (superior al precio del mercado hasta marzo 2014, ~igual desde entonces). Los productores han decidido cobrar 48 pesos/kg y que la diferencia quede en la cooperativa para capitalizarla. Uno de los funcionarios se encarga de planificar la producción para que cada productor y cada grupo cumplan con su cuota (libertad en la organización interna de cada grupo). Todas las reses se entregan y pesan en un frigorífico de Canelones dos veces por semana y se hace la distribución a los centros. Se emite una factura semanal al Ministerio que demora (en teoría) 30 días en pagar. Los productores han financiado a la cooperativa y no a la inversa. En un futuro se espera poder atender las necesidades financieras de los productores.

Apoyo público: Uno de los grandes logros de la cooperativa es haberse autofinanciado (gracias al trabajo voluntario de los técnicos y de los productores). Buena voluntad del Ministerio del Interior y proyecto del Ministerio de Ganadería (financiamiento BID, 3 años, 107 mil dólares) para investigación y plan de sanidad.

Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mercado seguro
- Precios calculados en base a una remuneración suficiente (y no en función del mercado)
- Posibilidad de apertura de mercados gracias a la formalización y capacidades organizativas
- Revalorización del trabajo de los productores familiares de cerdo
- Alianzas con distintos actores del rubro y de la cadena
- Mayor impacto entre los productores más pequeños

Desafíos para la agricultura familiar:

- Falta de capital para enfrentar contingencias por parte de la cooperativa
- Retrasos en los pagos por parte del Estado
- Dificultades técnicas y financieras por la re-orientación de la producción (de la cría de lechones al ciclo completo)
- Dependencia del trabajo voluntario de los técnicos y de los productores al principio
- Legislación que limita la cantidad de instalaciones habilitadas para faenar a los animales (centralización, incremento de costos e ineficiencia del circuito). Normativa sanitaria no adaptada a la agricultura familiar
- Excesiva concentración del mercado (urbanización) entorno a Montevideo

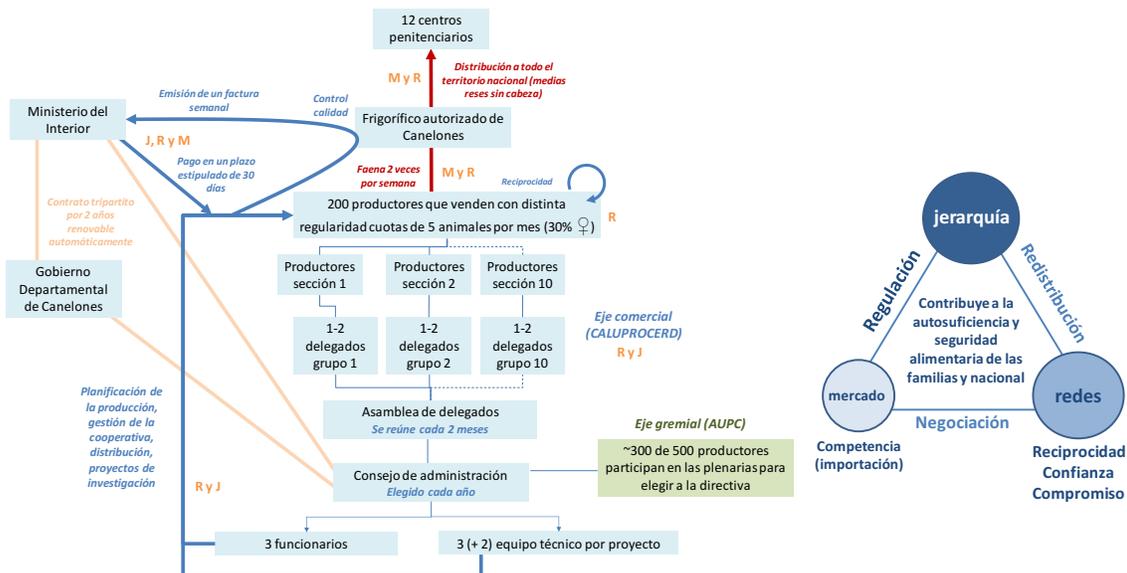
Factores de éxito:

- Apropiación de la organización por parte de los productores
- Compromiso de los productores con la cooperativa (esfuerzos de capitalización hacia la organización, venta a cuenta y de palabra de los cerdos, cumplimiento de las entregas, etc.)
- Confianza en la cooperativa

Lecciones aprendidas:

- Importancia de desarrollar capacidades de gestión e infraestructura que vayan a la par del tamaño del negocio
- Las compras públicas pueden beneficiar a una población mayor que los proveedores directos: Incidencia (hipótesis por verificar) del convenio entre CALUPROCERD y el Estado en el alza de los precios de cerdo a nivel nacional
- Es muy difícil empezar (se requiere capital, mínimamente para las certificaciones y la formalización).

**Diagrama A.11**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza de las compras públicas de carne fresca de cerdo a CALUPROCERD**



Fuente: Elaborado por los autores.

## **Gobernanza**

Co-regulación: El Estado, como poder comprador, establece las reglas.

Principio de mercado: Los precios de la carne de cerdo importada de Brasil juegan un papel importante en la cadena aunque en el proyecto haya primado el principio de reciprocidad en los precios de compra.

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro de la cooperativa. Condiciones del contrato y sostenibilidad dependen del Estado.

Principio de redes: Compromiso, confianza, reciprocidad y organización de los productores con la cooperativa y el proyecto. Trabajo voluntario de los técnicos en un primer tiempo. Buena voluntad del Estado. La experiencia contribuye a la soberanía alimentaria a través de la sustitución de importaciones y el fomento de la agricultura familiar.

## **Experiencia 12**

### **Programa ProHuerta (Ferias de venta directa), Argentina**

Tipo: CC. 400 ferias de venta directa de productos de la agricultura familiar distribuidas en todo el territorio nacional.

Antigüedad: El programa existe desde 1990. Las ferias se iniciaron cuando las familias pasaron del autoconsumo a poder comercializar excedentes.

Productores: ProHuerta tiene 3,5 millones de beneficiarios de los cuales ~1,4 millones comercializan en las ferias parte de su producción. Hay tanto productores individuales como grupos organizados (sobre todo en zona urbana).

Productos: Sobretudo hortalizas pero también huevos, animales menores, flores, miel y productos transformados (mermeladas, conservas y escabeches). Los precios se establecen en función a los precios del mercado, a los que se suma un monto por localidad agroecológica de los productos.

Consumidores: Al principio del programa se trataba de los propios productores y familias en situación de vulnerabilidad (trueque) fuera de las grandes ciudades. Desde hace unos 4-5 años está incrementando la parte del consumidor consciente de clase media para arriba.

Historia: ProHuerta es un componente del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (PNSA) y surge en 1990 como una alianza entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). La experiencia surge en un contexto de crisis económica y social con la entrega de una caja de alimentos secos y semillas para mejorar la seguridad alimentaria de las familias. A medida que se consolidan los programas sociales y la situación económica se estabiliza se comienzan a tener excedentes para comercializar. El programa brindó apoyo con la construcción de gallineros, invernáculos, sistemas de riego, construcción de herramientas, etc. y dada la cantidad de excedentes, se empieza a trabajar en el establecimiento de ferias propias de ProHuerta y capacitaciones en temas de comercialización, manipulación de alimentos, marketing, etc. así como en transformación de alimentos y agregación de valor. En 2015 se ha implementado una diplomatura en “Agroecología y Habitat” para los reconocer el conocimiento de los promotores y se ha firmado un convenio con el Consejo Nacional de la Mujer en el que se reconoce al programa como una herramienta contra la violencia económica (hacia las mujeres). El programa también se ha “exportado” a países que están atravesando por situaciones alimentarias delicadas (Haití desde hace 10 años, Guatemala, México, Venezuela).

Funcionamiento: La base del programa son sus 20 mil promotores voluntarios, quienes son líderes en sus barrios y comunidades y cuyo compromiso garantiza la continuidad y la sostenibilidad de las iniciativas. En cada una de las 23 provincias hay un coordinador que tiene un equipo de técnicos que tiene a su vez un equipo de promotores voluntarios. Las semillas se distribuyen dos veces al año

(otoño-invierno, primavera-verano) en cada provincia y las capacitaciones son a lo largo del año. Las semillas se producen en San Juan por la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO Ltda.) que agrupa a 30 cooperativas de trabajo y 650 familias. Todos los productos transformados (envasados) deben cumplir con la misma normativa que las empresas (controles sanitarios y tributarios) y para los productos frescos se hace una certificación participativa sobre el carácter ecológico.

Apoyo público: Programa de política pública del Estado. El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación hace aportes monetarios y el INTA colabora con su presencia a nivel del territorio, recursos humanos e infraestructura. El programa es costoso para el Estado.

Factores de éxito:

- Continuidad en el tiempo y movilización de recursos
- Capacitaciones constantes y accesibles
- Presencia territorial descentralizada
- Compromiso de los promotores voluntarios
- Enfoque integral de las necesidades de las familias (producción e inversión, alimentación, comercialización, servicios sociales, etc.)
- Existencia de un mercado creciente para productos agroecológicos de la agricultura familiar

Lecciones aprendidas:

- Necesidad de adaptar continuamente los objetivos y herramientas de las políticas públicas a las situaciones de las familias y el contexto económico y social
- Importancia de la articulación entre instituciones públicas y enfoque intersectorial
- Importancia de hacer accesibles las herramientas y los materiales para todo tipo de productores y familias vulnerables

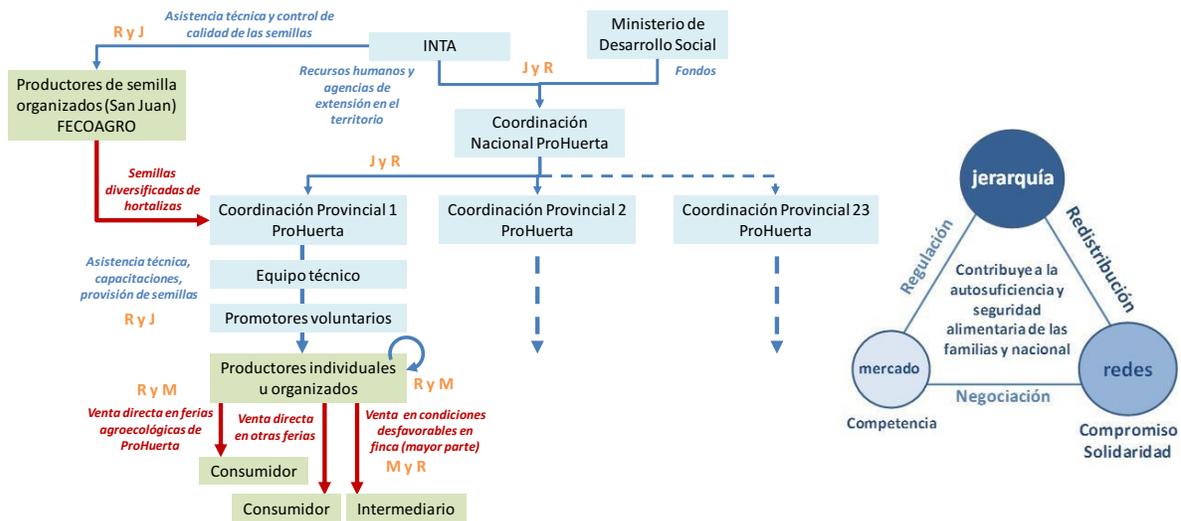
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Autosuficiencia alimentaria y contención en épocas de crisis
- Ingresos complementarios por la venta directa de excedentes
- Mejores precios (productos agroecológicos y venta directa)
- Diversificación de la alimentación y la oferta de productos
- Posibilidades de vender productos con valor agregado

Desafíos para la agricultura familiar:

- Generación de capacidades productivas y comerciales en los productores
- Venta directa sigue siendo solo un porcentaje pequeño de las ventas de las familias (resto a intermediarios)
- Dependencia del trabajo de los promotores voluntarios y de los fondos estatales (falta transferencia a la sociedad civil y grupos organizados de productores)
- Descentralización de los recursos y de las herramientas

**Diagrama A.12**  
**Esquema de funcionamiento y principios de gobernanza del Programa ProHuerta**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

**Co-regulación:** El Estado, como financiador y ejecutor del programa establece las reglas por lo que el principio dominante es la jerarquía.

**Principio de mercado:** Los precios de los productos se establecen tomando como referencia los precios del mercado y no se armonizan entre los productores por lo que hay competencia.

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro del programa. Condiciones del programa y sostenibilidad dependen del Estado.

**Principio de redes:** Compromiso y solidaridad de los promotores voluntarios son la base del programa. Las redes que se establecen a nivel local entre productores, con los promotores, entre productores y consumidores y las articulaciones interinstitucionales son importantes en este esquema de comercialización y apoyo a la agricultura familiar. Buena voluntad del Estado. La experiencia contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de las familias y del país.

### Experiencia 13

#### Mercados Campesinos de Bogotá, Colombia

Tipo: CC. Feria de venta directa.

Periodicidad: 12 ferias en toda Bogotá que funcionan cada 15 días (6 manejadas por el CICC y 6 por la ADUC).

Antigüedad: Desde 2006.

Productores: 450 regulares + 200 eventuales en las 6 ferias de la ADUC. Importancia de la participación de las mujeres. Campesinos rurales de toda la región (pueden venir de bastante lejos).

Productos: Frutas y hortalizas, leche y derivados, huevos y miel, comidas preparadas, carnes y pescado, etc. No hay diferenciación clara entre ecológico y convencional. Precios sugeridos a los productores en función del mercado.

Consumidores: Consumidores urbanos de clase media (para arriba).

Historia: En el 2004, el distrito capital de Colombia inició una estrategia de abastecimiento alimentario para la ciudad. El mismo año, la ONG Instituto Latinoamericano para una Sociedad y un Derecho Alternativos (ILSA) contribuyó a la conformación del Comité de Interlocución Campesino y Comunal (CICC). En el 2005, se firma el acuerdo n°198 que crea el Sistema Distrital de Apoyo a la Economía Campesina y se crea el Comité Distrital de Apoyo a la Economía Campesina (seguido del decreto 315 del 2006 -Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá PMAASAB - y el decreto 455 de 2010 que promueve la integración regional rural por medio de mercados temporales campesinos). Desde el 2006, con recursos no reembolsables de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, el CICC, coordinado por ILSA, inició el proceso de Mercados Campesinos (inicialmente también con recursos financieros de la Unión Europea y gestión de Oxfam). El 2013, por diferencias políticas, el distrito capital tuvo que repartir las plazas públicas y los recursos de los Mercados Campesinos las asociaciones del CICC y las asociaciones de la Asociación Departamental de Usuarios Campesinos ADUC de Cundinamarca.

Organización: Los Comités Campesinos Municipales son la unidad básica de funcionamiento de los Mercados Campesinos y son responsables de la producción (los productores pueden adherirse de forma organizada o individual). En cada comité se nombra un promotor que organiza la oferta y coordina con los responsables en la ciudad (coordinadores urbanos). Los productores se organizan de diversas maneras para poder llegar hasta las plazas de mercado (alquiler de camión conjunta) o llegan de forma individual. Aproximadamente 25-30% de las municipalidades prestan o financian un camión para los productores. Los Mercados Campesinos de Bogotá se realizan en 12 localidades diferentes cada 15 días (6 plazas manejadas por la ADUC y 6 por el CICC). Cada una de estas organizaciones tiene convenios semestrales con la Alcaldía de Bogotá. Las localidades de las plazas de mercado son más o menos estables.

Apoyo público: la alcaldía de Bogotá financia todo el proceso (560 mil USD/semestre) y hacen los controles de calidad y de prácticas.

Factores de éxito:

- Voluntad e interés de las autoridades de Bogotá (mostrar que la ciudad tiene un aprovisionamiento social)
- Existencia de una demanda considerable (alimentación sana, buen ambiente en los mercados, etc.)
- Organización y compromiso de los productores
- Precios relativamente atractivos y diversidad de productos

Lecciones aprendidas:

- Las distintas visiones políticas y estratégicas pueden generar distintos objetivos (¿comercialización = herramienta o fin?) y divisiones
- Importancia de incluir a la agricultura familiar en las políticas públicas de abastecimiento de las ciudades
- Las ferias de venta directa y mercados campesinos pueden representar a la convergencia de intereses de diversos sectores (productores, dirigentes, autoridades públicas, etc.)

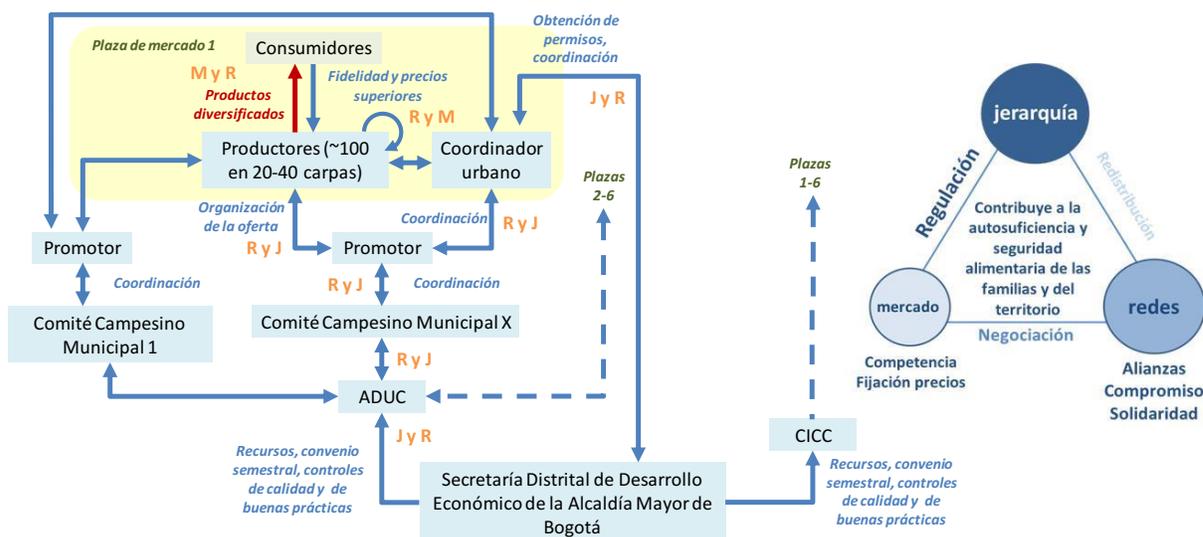
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejora de ingresos (impacto variable) sobretudo de los más pequeños por los mejores precios
- Fidelidad de los consumidores y regularidad de ventas (sobre todo para los más antiguos)
- Valorización del trabajo de los productores y posibilidad de hacer redes
- Valorización del papel económico de las mujeres en la familia

Desafíos para la agricultura familiar:

- Costos considerables de transacción y de transporte
- Dependencia de los recursos desembolsados por el sector público
- Normativa sanitaria difícil de acatar para pequeños productores
- Encontrar equilibrio entre el carácter tradicional de la feria (atractivo) y las buenas prácticas de manejo y sanidad (exigidas)

**Diagrama A.13**  
**Esquema de funcionamiento y principios de los Mercados Campesinos de Bogotá**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

**Co-regulación:** El Estado, a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá como financiador y ejecutor del programa establece las reglas por lo que el principio dominante es la jerarquía.

**Principio de mercado:** Los precios de los productos se establecen tomando como referencia los precios del mercado y no se armonizan entre los productores por lo que puede haber competencia (precios sugeridos). También hay competencia y relaciones basadas en el principio de mercado en las otras vías de comercialización de los productores (mayoritarias). Las relaciones con los consumidores son regidas por el mercado pero también por redes de fidelidad y reciprocidad.

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro del programa. Condiciones del programa y sostenibilidad dependen del Estado (convenios y financiamiento).

**Principio de redes:** Organización fuerte de los productores. También se establecen redes entre productores, entre productores y consumidores y con algunos poderes públicos (municipalidades pueden facilitar el transporte). La experiencia contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de las familias y de la región metropolitana de Bogotá.

## **Experiencia 14**

### **Martes de Agricultura Familiar, Tlaxcala, México**

Tipo: CC. Ferias de venta directa del productor al consumidor.

Periodicidad y localización: Feria semanal de 11am a 2pm en instalaciones de la SEFOA hasta marzo 2015. Desde junio se prevén varias ferias semanales en distintas regiones del estado de Tlaxcala.

Antigüedad: Experiencia nueva que data de enero de 2015.

Productores: Todos los productores y productoras que participan en los martes de la agricultura familiar son de la región de Tlaxcala y beneficiarios de alguno de los proyectos o servicios que tiene la SEFOA. Han participado unos 70 puestos que a veces tienen productos de varios productores (los productores rotan). Organizado o individuales. Productores con pequeñas superficies, rurales y urbanos. Los principales ingresos de la familia provienen de ventas en otros mercados y otras actividades.

Productos: Principalmente hortalizas, algunas frutas (aguacates y duraznos), huevos, carne de conejo, nopal, lácteos y sus derivados granos, semillas, conservas, mermeladas y escabeches, postres, etc. Las hortalizas son el producto ofrecido por el mayor número de productores. Naturales sin químicos, no certificados.

Consumidores: Han mostrado gran interés y se han tornado rápidamente habituales aunque los productores vayan rotando.

Historia: El programa nace con la idea de apoyar a los productores que participan de los programas de desarrollo rural de la SEFOA en el ámbito de la comercialización. Estos programas están orientados a fortalecer huertos familiares y el autoconsumo de las familias. Los martes de agricultura familiar buscan complementar estos programas con la comercialización de excedentes. La iniciativa nace en octubre de 2014 como un evento único y se hizo regular entre enero y marzo del 2015 frente al interés del público. En marzo se interrumpió la iniciativa por un proceso electoral y en mayo de 2015 se decidió traspasar la gestión de las ferias a Slow Food para garantizar la sostenibilidad de la feria. Se han dado 20 carretas y se espera que próximamente reanuden las ferias además de forma descentralizada en cada una de las 4 agencias de la SEFOA en el Estado.

Organización: Cada martes participan aproximadamente 8 carretas. En esta primera temporada han participado 72 carretas (8 x 9 martes). Importante participación de mujeres. Se hizo una alianza con los chefs de Slow Food y el tercer martes de cada mes se los invita para que hagan una demostración de cocina con ingredientes que encuentran en los puestos. Los productores fijan los precios en función de los precios de mercado ese día.

Apoyo público: Uno de los componentes de la estrategia de desarrollo agropecuario de la SEFOA cuyo objetivo es la seguridad alimentaria de las familias. La SEFOA provee servicios de asistencia técnica, capacitación y financiamiento en alianza con otras instituciones públicas, privadas y del tercer sector.

Factores de éxito:

- Enfoque integral de la estrategia de la SEFOA (capacitación, asistencia técnica, financiamiento, comercialización, etc.)
- Alianza con Slow Food y participación de los chefs el tercer martes del mes (atrae a consumidores nuevos y mantiene interesados a los habituales)
- Alianza con los medios de comunicación y difusión de la feria
- Interés de los consumidores
- Productos frescos, diversificados y de calidad a precio de mercado

- Beneficios económicos para las familias (aunque mayormente por la venta a través de otros canales)

Lecciones aprendidas:

- Importancia de tener estrategias de salida de parte de las instituciones públicas (traspaso a la sociedad civil)
- Habría que tener más indicadores de los impactos económicos
- Si no se impone la organización, va surgiendo desde los propios productores cuando ven el interés económico y práctico de organizarse (están en ese proceso)
- Importancia del enfoque integral en todos los eslabones de la cadena

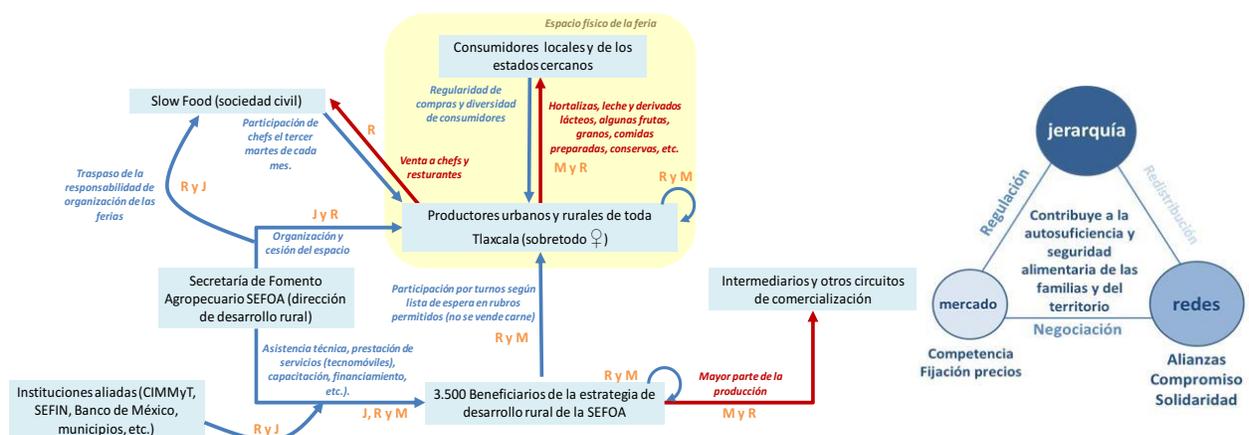
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Ingresos complementarios
- Mejora de la seguridad alimentaria por el incremento y la diversificación del autoconsumo
- Acceso a servicios y beneficios (capacitación, asistencia técnica, seguros financiamiento, etc.)
- Apertura de otros mercados gracias a la asistencia técnica (venta en finca, venta a restaurantes, etc.)

Desafíos para la agricultura familiar:

- No hay suficiente infraestructura y espacio para que participen más productores (hasta ahora)
- No hay suficiente infraestructura para que participen vendedores de carne
- Altos costos de transacción y de certificación
- Hay que asegurar que los productores no revendan productos que no producen

**Diagrama A.14**  
**Esquema de funcionamiento y principios de los Martes de Agricultura Familiar**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

Co-regulación: El Estado, a través de la SEFOA como financiador y ejecutor del programa establece las reglas por lo que el principio dominante es la jerarquía. Con el traspaso de la gestión a

Slow-Food sin embargo, se va cambiar la gobernanza hacia la auto-regulación dominada por el principio de redes.

**Principio de mercado:** Los precios de los productos se establecen tomando como referencia los precios del mercado y no se armonizan entre los productores por lo que puede haber competencia. También hay competencia y relaciones basadas en el principio de mercado en las otras vías de comercialización de los productores (mayoritarias).

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro del programa. Condiciones del programa y sostenibilidad dependen del Estado (hasta ahora).

**Principio de redes:** Compromiso y solidaridad del equipo de la SEFOA. Las articulaciones interinstitucionales son importantes en esta experiencia. También se establecen redes entre productores, entre productores y consumidores y con la sociedad civil organizada (Slow Food). La experiencia contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de las familias y del estado de Tlaxcala.

## **Experiencia 15**

### **Venta directa en finca, Chimbarongo, O'Higgins, Chile**

**Tipo:** CC. Venta directa de queso fresco en predio o locales propios.

**Periodicidad:** Venta regular (diaria). Menores cantidades en invierno (menor producción).

**Localización:** Fincas dispersas en la comuna de Chimbarongo (32 mil habitantes).

**Antigüedad:** Este tipo de actividad existe en la economía familiar campesina “desde siempre”. No se trata de una iniciativa conjunta sino de emprendimientos individuales privados.

**Productoras:** 20 mujeres campesinas rurales de entre 40 y 60 años. Dedicadas a la producción de queso y otras labores productivas (huertas familiares, cría de aves) y labores domésticas.

**Productos:** Queso fresco elaborado de forma artesanal (leche no pasteurizada) vendido a precios bajos. Sin certificación sanitaria.

**Consumidores:** 90% de clientes regulares de la localidad (0,5kg/semana) y visitantes de la región metropolitana, 5% de ventas a panaderos, 5% de ventas a feriantes.

**Organización y sistemas productivos:** Las productoras tienen entre 1 y 3 vacas en superficies de 0,25 a 0,5 ha (propias o alquiladas). Esta superficie representa el 50% de sus terrenos. Cuando los pastos son alquilados, las productoras deben desplazarse todos los días hasta los mismos para ordeñar a los animales. La producción del queso se realiza en las cocinas de los hogares., sin las condiciones suficientes para contar con certificación sanitaria (por los altos costos que esto requiere en infraestructura y permisos). La producción varía según las productoras pero se produce hasta 14 kg/día en verano y 7kg/día en invierno.

**Precios e Ingresos:** La venta de queso fresco es un ingreso regular complementario que varía entre el 20% y el 50% de los ingresos familiares (100 a 400 USD/mensuales). Los ingresos familiares que varían, entre 485 USD y 809 USD mensuales (\$300.000 -\$500.000) son complementados por otras actividades agrícolas y no agrícolas del resto de la familia). El precio de venta es de 3,24 USD/queso (\$2.000), es el mismo para todos los compradores y representa la mitad del precio de quesos similares industriales en la localidad. Los costos de producción representan entre 60 y 65% del precio de venta.

**Apoyo público:** Ningún apoyo externo (informalidad y carácter no asociativo).

**Factores de éxito (persistencia):**

- Bajo precio del queso

- Bajos costos de inversión y retorno significativo en los ingresos
- Regularidad de los ingresos
- Confianza de los consumidores a pesar de la falta de garantías formales
- Compatibilidad con otras actividades productivas y domésticas para las productoras
- Conveniencia (cercanía) para los consumidores

Lecciones aprendidas:

- La falta de certificación sanitaria impide el acceso a mercados formales pero puede ser interesante para aprovechar recursos con bajos costos de oportunidad
- La formalización puede incrementar los precios y llevar a la pérdida de los consumidores regulares
- Para lanzar una iniciativa de formalización e incremento de la producción es necesaria (probablemente) la asociación y la prospección de otras formas de comercialización (ferias, tiendas especializadas)

Oportunidades para la agricultura familiar:

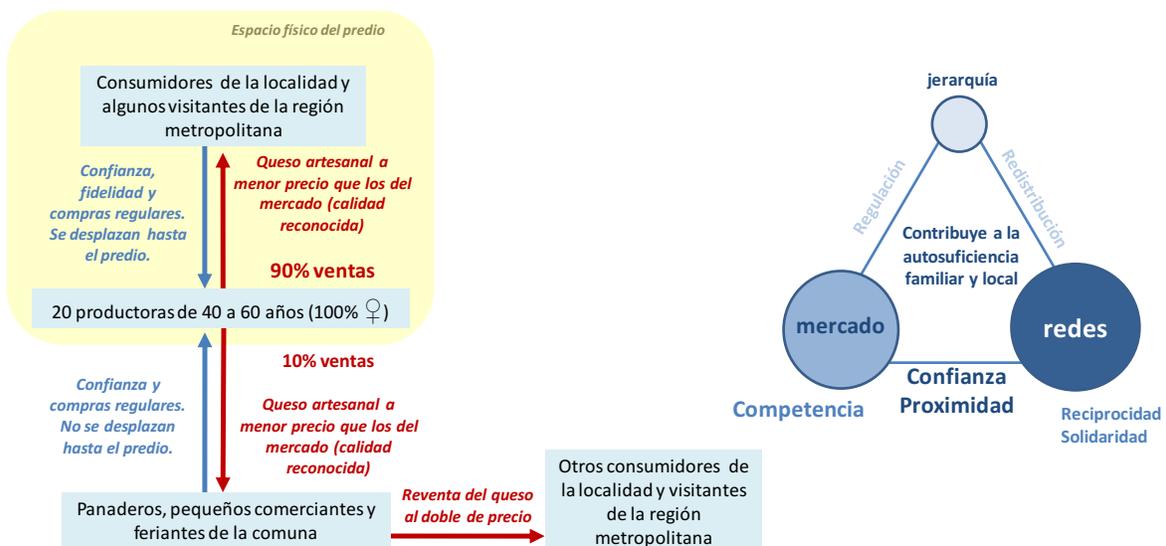
- Ingresos regulares complementarios con poca inversión (económica)
- Posibilidad de vender los animales en caso de necesidad de capital

Desafíos para la agricultura familiar:

- Tiempo requerido para la atención al cliente y la venta de pequeños volúmenes
- Acceso a mercados limitado
- Falta de acceso a recursos productivos (terrenos propios)

**Diagrama A.15**

**Esquema de funcionamiento y principios de la venta directa en finca en Chimbarongo**



Fuente: Elaborado por los autores.

## **Gobernanza**

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: El principio de redes es predominante y el principio de mercado es importante. En este caso la jerarquía se reduce a su mínima expresión (o ausencia) pues no hay regulaciones tributarias ni sanitarias que intervengan en esta forma de venta informal.

Principio de mercado: Aparece en la importancia del precio bajo del queso para fidelizar a los consumidores (competencia con productos de sustitución: queso industrial). El carácter de “venta de cercanía” (vecindad) que se establece entre productores y consumidores regulares parece indicar que no haya competencia entre las productoras (dispersión geográfica).

Principio de jerarquía: Invisible.

Principio de redes: Confianza y fidelidad entre productores y consumidores. Este CC contribuye a la autosuficiencia/soberanía alimentaria familiar (mejora ingresos) y local (sustitución de quesos industriales por quesos artesanales locales).

## **Experiencia 16**

### **Rede Raízes da Mata, Viçosa, Minas Gerais, Brasil**

Tipo: CC. Canastas personalizadas de productos diversificados pedidos anticipadamente por internet.

Periodicidad: Las entregas se hacen de forma semanal pero no hay compromiso de compra por parte de los consumidores. Por lo general, cada consumidor activo compra cada 15 días.

Localización: La Red funciona en una casa que pertenece a La Universidad Federal de Viçosa en la que se reúnen diversos grupos de trabajo en agroecología.

Antigüedad: Las actividades de extensión en agroecología iniciaron en la década de los 80. La Red funciona de forma continua desde 2011.

Productores: Productores de las cercanías de Viçosa. ~10 familias, 3 cooperativas, 3 asociaciones de la agricultura familiar, y 8 iniciativas locales de productos ecológicos y/o artesanales.

Productos: >200 productos según estacionalidad (frescos y transformados). Los productores determinan sus precios pero se busca un equilibrio entre productores y diversidad para reducir la competencia. Los productos por lo general no tienen certificación sanitaria (confianza).

Consumidores: 500 inscritos. 150 activos, 60 pedidos semanales. Importante representación del personal de la UFV.

Historia: Desde los 80, la Universidad Federal de Viçosa (UFV) trabaja en extensión rural en la “Zona da Mata” con temas de producción sostenible. Los Sindicatos de Trabajadores Rurales, junto con estudiantes y docentes de la UFV formaron el Centro para las Tecnologías Alternativas de la Zona da Mata (CTA-ZM) que lleva más de 25 años trabajando en la construcción del movimiento agroecológico. Desde el CTA-ZM se han buscado distintas vías de comercialización de los productos agroecológicos. Así, la Red nace en 2011 en un esfuerzo conjunto entre productores, consumidores, la UFV y el CTA-ZM. En la actualidad, el personal de la Red está promoviendo, en convenio con la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, ferias en el campus de la Universidad Federal de Viçosa (UFV), ferias mensuales el primer viernes de cada mes. En el 2014 se realizó la primera Asamblea con el objetivo de discutir el reglamento Interno de la Red (en elaboración).

Organización: Cada lunes, los productores informan sobre su disponibilidad de productos y se envía una planilla a los consumidores inscritos en la Red, quienes hacen sus pedidos hasta el miércoles a medio día. Los viernes, los becarios de la Red reciben los productos en la mañana, arman las canastas y las entregan a los consumidores en la tarde en oficinas de la Red. La Red también organiza actividades para promover la aproximación entre productores y consumidores, técnicos, estudiantes y

profesores, etc. (Intercambios Agroecológicos, visitas a las unidades de producción que también sirven servir como una forma de Sistema Participativo de Garantía informal, etc.).

Apoyos: Apoyos financieros y técnicos de la UFV (proyectos, becas, servicios de extensión, proporción del espacio a precio preferencial, etc.) y del tercer sector (CTA-ZM). Poca relación con los poderes públicos.

Factores de éxito:

- Interés y compromiso de la UFV y del equipo de becarios
- Existencia de una demanda de productos agroecológicos
- Diversidad de la oferta

Lecciones aprendidas:

- El carácter inclusivo del proceso de construcción incrementa el potencial multiplicador de estas experiencias en el territorio con la construcción de redes de trabajo
- La aproximación entre productores y consumidores es más difícil que en el esquema de ferias de venta directa (por lo que se está buscando complementar ambas modalidades de venta)

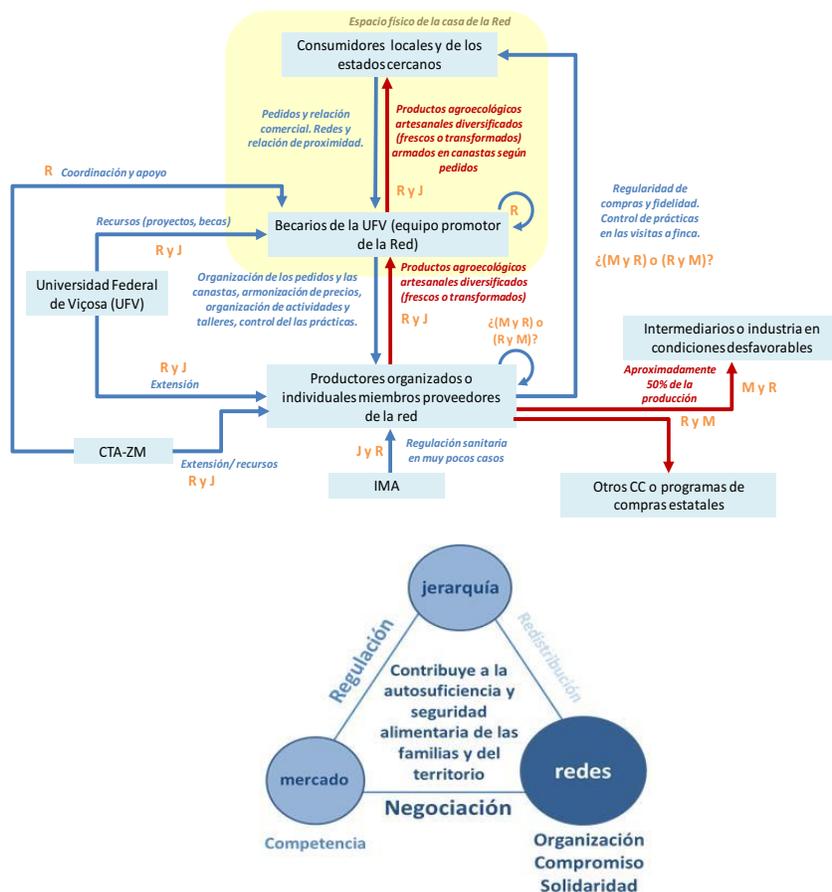
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Incremento de ingresos a través de la venta directa
- No hay pérdidas y la venta es segura (las ferias son más inciertas aunque a veces puede venderse más)
- Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional con el acceso a productos de calidad y sostenibles

Desafíos para la agricultura familiar:

- Dependencia del trabajo de los becarios de la Red (hasta hace poco la Red paraba en épocas de vacaciones escolares) y de los recursos de la UFV
- Movilización de productores y consumidores (co-responsabilidad en la construcción de nuevas relaciones de producción y consumo)
- Alta rotación de los becarios
- Dificultad de incrementar los volúmenes de cada producto (gran diversidad y recursos limitados en tierra y mano de obra)
- Inadecuación de las normas sanitarias a la comercialización de los productos de la agricultura familiar de pequeña escala
- Diversificar el universo de consumidor y acceder a estratos más populares de la población

**Diagrama A.16**  
**Esquema de funcionamiento y principios de la Rede Raíces da Mata**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

**Delegación:** El principio dominante es el de redes ya que la Universidad, aunque sea pública, no es una institución de gobierno, por lo que las relaciones se dan entre actores de la sociedad civil. En este caso se podría decir que la gobernanza se da por delegación.

**Principio de mercado:** Los precios de los productos se establecen tomando como referencia los precios del mercado aunque cada productor tiene libertad de establecerlos. La articulación de los productores no es total por lo que la competencia puede ser más fuerte que en otros casos en los que los proveedores están organizados y negocian los precios. La diversificación reduce la competencia. La parte del principio de mercado en las relaciones entre productores y consumidores no es fácil de entrever porque aunque hay un componente de construcción de relaciones distintas y reciprocidad, hay una proximidad limitada entre ambos actores.

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado (mínima/ausente) y jerarquías y controles dentro del programa.

**Principio de redes:** Compromiso y solidaridad del equipo promotor. Redes entre productores (constitución de algunos grupos organizados y nuevas capacidades de gestión, especialmente con el nuevo componente de ferias). También se establecen redes entre actores del movimiento agroecológico en la zona (UFV, ONGs, Productores, consumidores, etc.). La experiencia contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de las familias y del territorio de la Zona da Mata.

**Experiencia 17:****Feria de Pequeños Productores “Manos de la Tierra”, La Plata, Argentina**

Tipo: CC. Ferias de venta directa entre productores y consumidores.

Periodicidad: 2 ferias semanales en 2 facultades de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Localización: Las ferias se desarrollan en la ciudad de La Plata y los productores provienen de la zona de intervención en extensión del proyecto Banco Social (Gran La Plata).

Antigüedad: La feria más antigua empezó en 2008 y la más reciente en 2011.

Productores: Participan 30-32 productores cada semana en 15-18 puestos pero hay rotación entre un número mayor de productores organizados en 12 grupos. Agricultores peri-urbanos con pequeñas superficies alquiladas y sistemas diversificados. Participación importante de las mujeres en la comercialización.

Productos: Principalmente hortalizas pero también huevos, aromáticas, miel y artesanías. Producción convencional bajo buenas prácticas agrícolas. Precios únicos por producto cada semana fijados en función del precio en el mercado concentrador. Se cuenta con libretas sanitarias.

Consumidores: Feria de la facultad de agronomía en 2010 (más antigua): 70% mujeres, 70% mayores de 30 años, 52% funcionarios, 80% considera bueno que los productos provengan de la agricultura familiar.

Historia: En 2005, el Banco Social se establece como proyecto de extensión de la UNLP para apoyar con micro-créditos a grupos de agricultores familiares del Gran La Plata. En el 2008, se formó el Consejo de Productores, espacio de discusión y decisión conformado por representantes de todos los grupos de productores y miembros del equipo promotor del Banco Social. En el Consejo surgió la problemática de la comercialización ya que la mayor parte de los productores comercializa “a culata de camión”. Por ello, en octubre del 2008 se organiza la primera feria “Manos de la Tierra” en la Facultad de Agronomía. Dado el éxito de la primera, en el 2011 se inició una segunda feria en la Facultad de Ingeniería (también tienen 3 puestos en el Paseo de la Economía Social y Solidaria de la UNLP y se va inaugurar otra feria en la Facultad de Veterinaria próximamente). Al 2015, ya el Banco Social no otorga créditos (se han transferido los recursos constituyendo fondos rotatorios en 10 grupos).

Organización: El Consejo se reúne una vez por mes y los productores toman las decisiones. El equipo promotor facilita. Durante los primeros 4 años de funcionamiento, el proyecto entregó un camión para recoger productos de distintas zonas pero no se pudo sostener. Ahora los productores se organizan en cada grupo para transportar sus productos. Cada grupo tiene un número designado de puestos y los productores se organizan para las rotaciones. Se quiere reforzar la autogestión de los grupos de productores (que dependan menos del equipo promotor).

Ingresos: Informalmente se estima que los productores ganan 30-40% que en el circuito tradicional (a través del cual siguen vendiendo la mayor parte de su producción). Sin embargo, la mayor parte de la producción se sigue vendiendo “a culata de camión”. Aproximadamente 10-20% del espacio sembrado en las fincas se ha ido reservando poco a poco para una producción más diversificada destinada a la venta en las ferias.

Apoyo público: Asistencia técnica en producción y regulación tributaria y sanitaria por técnico designado del INTA (programa Cambio Rural) y de forma coordinada con el SENASA. La UNLP proporciona capacitación en buenas prácticas agrícolas y “becas de experiencia laboral” de 6 meses para que los alumnos de 4to y 5to año de agronomía trabajen con los productores en planificación productiva. No hay un convenio firmado con las facultades para la continuidad de la feria (cesión del espacio, etc.) a pesar de la apertura y compromiso de los actores. Poca relación con los gobiernos locales pues las ferias se encuentran “de puertas para adentro” en la Universidad.

Factores de éxito:

- Apertura y compromiso de los actores involucrados (trabajo arduo y en parte voluntario del equipo promotor)
- Existencia de un universo de consumidores interesados en los productos ofrecidos
- Calidad, frescura y diversidad de los productos ofrecidos
- Precio atractivo
- Continuidad en la cesión del espacio y localización de las ferias
- Mejora de las capacidades organizativas y comerciales de los grupos de productores
- Formato democrático y horizontal de toma de decisiones

Lecciones aprendidas:

- Importancia de generar capacidades de gestión propias en los grupos de productores para limitar la dependencia hacia el equipo promotor (permitir que se puedan impulsar nuevos proyectos desde los productores)
- Importancia del acceso a la feria en transporte público y localización para atraer públicos diversos
- Importancia de controlar que no se revendan productos que no vienen de la finca sino del mercado concentrador

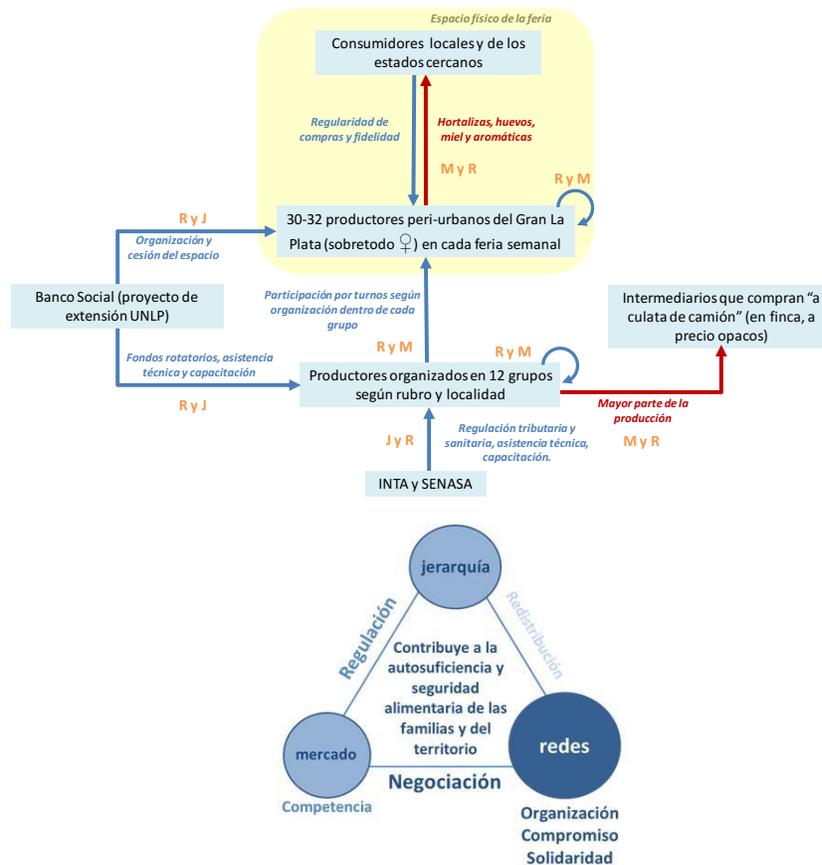
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejores precios e incremento de los ingresos familiares
- Diversificación de los canales de venta y disminución de riesgos
- Diversificación de la producción para abastecer mejor los puestos (disminución riesgo y mejor calidad ambiental de la producción)
- Valorización del trabajo y la voz de los productores

Desafíos para la agricultura familiar:

- Desarrollar capacidades organizativas y comerciales (autogestión) en los productores y sus grupos cuando hay compradores que van hasta la finca a buscar el producto (“la horticultura es una actividad muy individual”)
- La falta de acceso a recursos productivos (tierra propia) limita las posibilidades de conversión agroecológica u orgánica (el pago del alquiler limita la toma de riesgos)
- Altos costos de transporte limitan la participación de los productores más pequeños
- El ritmo de la venta varía según la proximidad a la fecha de pago en la UNLP (muchos consumidores funcionarios de la UNLP)

**Diagrama A.17**  
**Esquema de funcionamiento y principios de la Feria de Pequeños Productores “Manos de la Tierra”**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

**Delegación:** El principio dominante es el de redes ya que la Universidad, aunque sea pública, no es una institución de gobierno, por lo que las relaciones se dan entre actores de la sociedad civil. En este caso se podría decir que la gobernanza se da por delegación.

**Principio de mercado:** Los precios de los productos se establecen tomando como referencia los precios del mercado concentrador. El principio de mercado está presente en la feria pero la competencia se ve atenuada por la armonización de los precios.

**Principio de jerarquía:** Regulación sanitaria y tributaria por el Estado y jerarquías y controles internos.

**Principio de redes:** Compromiso y solidaridad del equipo promotor. Redes entre productores (constitución de grupos organizados y nuevas capacidades de gestión). También se establecen redes entre productores y consumidores. La experiencia contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de las familias y del territorio del Gran La Plata.

## **Experiencia 18**

### **Ferias Randy Namá, Loja, Ecuador**

Tipo: CC. Ferias de venta directa.

Periodicidad: 3 ferias semanales (sábados, domingos y miércoles).

Localización: Parque lineal la Tebaida, Plaza San Sebastián y Mercado Las Pilas (Loja).

Antigüedad: La RAL existe desde 2006. Estas ferias funcionan desde el 2010-2011.

Productores: ~150 productores organizados en 21 grupos, sobre todo mujeres de zonas rurales cercanas.

Productos: Hortalizas, tubérculos, frutas, carnes frescas, procesados, granos y artesanías. Los precios se mantienen por los productores y se calculan en base a precios de referencia de la municipalidad.

Consumidores: Consumidores locales. Cerca de 300 entre las 3 ferias (semanales).

Historia: En 1995 el Consorcio Latinoamericano de Agroecología (CLADES) lanza procesos formativos en agroecología con apoyo de la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA) en Loja. Participaron miembros de la Federación Unitaria Provincial de Organizaciones Campesinas y Populares de Sur (FUPOCS), la Unión Popular de Mujeres de Loja (UPML) y de la Red Agroecológica Loja (RAL) creada en el 2006. La comercialización de la RAL comenzó con una feria agroecológica mensual en el Parque Jipiro (15 productores). Entre 2007 y 2008, se trabajó sobre su visión, misión y estructura organizativa y se establece una relación con el Municipio local. En 2008, se creó un Sistema Participativo de Garantía (SPG). Entre 2009 y 2010 se fortaleció la producción, en alianza con la Universidad Nacional de Loja y otras entidades. Entre el 2010 y el 2011, la RAL empieza a manejar 3 ferias en Loja y establece un fondo rotatorio de inversión (Fondo del Compartir) con apoyo de la cooperación internacional. Al 2015 la RAL cuenta con 21 grupos, 7 ferias Randy Namá (3 en Loja en espacios dotados por el Gobierno del Cantón Loja y 4 en otros Cantones).

Organización: La RAL no tiene vida jurídica y se asemeja a una organización de segundo grado. Está estructurada en tres niveles de gestión. En primer lugar la Asamblea General, que es la instancia máxima de toma de decisiones. En segundo lugar se encuentra el Directorio, como instancia de dirección estratégica y, en tercer lugar, está el nivel de los emprendimientos, que son la instancia operativa del manejo de las ferias, del Sistema Participativo de Garantía, el Fondo del Compartir y las actividades de formación (los servicios de formación y diálogo de saberes están conformados por una Alianza entre la RAL y la Universidad Nacional de Loja). En el comité de garantía territorial (SPG) participan los consumidores y se tuvo intención de que el Municipio de Loja y la Universidad Técnica de Loja acompañen el proceso pero esto no se ha dado realmente en la práctica.

Apoyos y alianzas: La RAL se basa en los grupos de productores y actores públicos locales. También han tenido apoyo económico de algunas instituciones de cooperación internacional y ONGs (como HEGO). Tienen alianzas con otras organizaciones sociales (UPML, FUPOCS, CEA, etc.).

Factores de éxito:

- Organización de los productores y desarrollo de capacidades de gestión. Normas claras y establecidas para la producción y la comercialización
- Desarrollo de herramientas de financiamiento, control, diálogo, formación e intercambio
- Productos sanos y de calidad valorizados a través de una presentación diferenciada y la comunicación con el consumidor
- Alianzas con movimientos sociales, gobiernos locales e instituciones de apoyo
- Generación de confianza a través del SPG



## **Gobernanza**

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: La RAL es el actor central y determinante en la promoción de la experiencia. Predomina el principio de redes.

Principio de mercado: Puede haber competencia entre productores y relaciones mercantiles entre productores y consumidores (aunque las relaciones entre productores se rigen preponderantemente por el principio de redes y los consumidores también pueden tener nuevas relaciones de reciprocidad y solidaridad con los productores).

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado mínima. Jerarquías y controles dentro de la RAL. Dependencia de la jerarquía local para la sostenibilidad (espacio de venta). La jerarquía no ejerce su poder redistributivo en este esquema.

Principio de redes: Organización y reciprocidad entre productores. Confianza y fidelidad de los consumidores. Trueque, pampa mesa y mingas. Apoyo y reconocimiento por parte de los gobiernos a nivel local y relaciones con la academia. El mercado contribuye a la autosuficiencia/soberanía alimentaria familiar (mejora ingresos) y territorial (c circuito corto a nivel Loja).

## **Experiencia 19**

### **Mercado de productores de Huancaro, Cusco, Perú**

Tipo: CC. Feria de venta directa de productores.

Periodicidad: Todos los sábados de 4am a 2pm.

Localización: Campo ferial de Huancaro.

Antigüedad: Funcionamiento ininterrumpido desde el 2004.

Productores: 1800-2000 productores campesinos de 13 distritos de Cusco cada semana. 70% mujeres. Presencia de comerciantes aceptada para algunos productos (incrementar diversidad) (frutas complementarias de Arequipa y productos marinos de Lima).

Productos: 24 líneas distintas de productos (frutas, hortalizas, hierbas, carnes, productos transformados, huevos y lácteos, etc.). Los Principales son hortalizas, papas y frutas. Productos libres de químicos en su mayoría pero sin certificación ni registro sanitario. Precios unificados.

Consumidores: 25 mil consumidores cada sábado. En su mayoría madres de familia de Cusco.

Ingresos: Alrededor de 60 millones de soles/año (20 millones de USD). Ingresos promedio por productor de 65 USD/mes (dato 2012).

Historia: El actor central es la Asociación Regional de Productores Agropecuarios del Cusco (ARPAC), que se constituye en 2004 para “impulsar mercados más justos, fomentando el desarrollo económico local a través de la articulación directa de pequeños y medianos productores agropecuarios con el consumidor final”. El mercado ha funcionado de forma ininterrumpida desde entonces y ha crecido en número de productores y consumidores. Hasta el 2013 el mercado era relocalizado en junio y julio para ceder el campo ferial a la Feria Internacional de Huancaro (ahora alianza).

Organización: Eje político: Asambleas cada dos meses constituidas por delegados de cada una de las 46 organizaciones de base. Representantes de junta y delegados de base elegidos cada dos años. Eje comercial: Comité organizador y representante del mercado de los que dependen grupos por líneas de productos (24 secciones). Los productores pagan una cuota semanal por su puesto en función del producto vendido. Roles de la ARPAC: Brindar reconocimiento, credibilidad y aceptación a los productores comercializadores, controlar que los vendedores sean productores (deficiencias), ordenar el mercado (reglas estéticas y de sanidad, distribución, sanciones por incumplimiento, calibrar balanzas, etc.). Después del cierre del mercado los productores intercambian productos.

Apoyo público: Convenio que se renueva cada año con el Gobierno Regional del Cusco por el uso del espacio a cambio de la provisión de productos de calidad (controlada por la Dirección Regional Agraria del Cusco DRAC). La red de municipalidades rurales del Cusco tiene una alianza con la ARPAC, a través de la relación directa entre las bases y los gobiernos locales (organizaciones de productores tienen que estar en la jurisdicción local). 24 gobiernos locales han comprado stands para la feria. Se contrata a la Policía Nacional del Perú para servicios de seguridad. Apoyo de diversos proyectos de ONGs y cooperación (fortalecimiento ARPAC, mejora en gestión del mercado y calidad).

Factores de éxito:

- Organización política y comercial fuerte capaz de incidir frente a los actores locales e incluso nacionales (incidencia reglamentación Ley 29676)
- Diversidad de productos
- Relaciones de confianza y fidelidad productores/consumidores
- Importancia económica para las familias
- Localización, dimensión y constancia del mercado

Lecciones aprendidas:

- Importancia de generar confianza con precios y pesos transparentes
- Necesidad de organización y mejora del espacio de venta (distribución, sanidad, acceso, apariencia, etc.)
- Buscar satisfacer toda la canasta básica y diversificar oferta
- Buscar alianzas y sumar esfuerzos (Feria Internacional de Huancaro)
- Esquivar limitaciones burocráticas y normativas a la colaboración (trabajo con gobiernos locales)

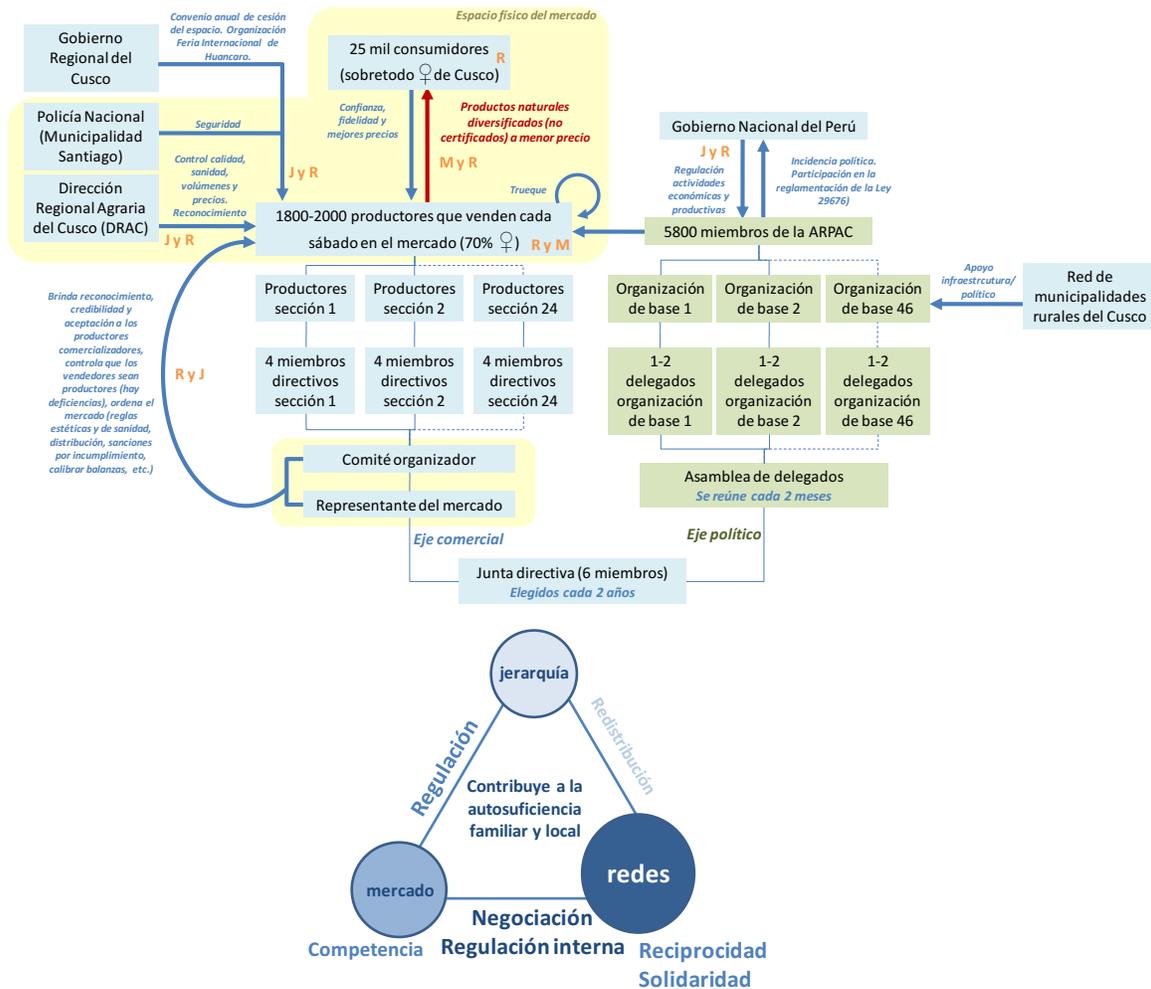
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Mejores precios para productor y consumidor
- Promedio de ingresos netos 8% > sueldo mínimo mensual (por 4 días de feria al mes)
- Aprovechamiento recursos y disminución pérdidas por trueque al final del mercado
- Posibilidad de vender diversidad de productos
- No hay necesidad de formalizar el negocio

Desafíos para la agricultura familiar:

- Gran vulnerabilidad por no tener acceso permanente al espacio de venta
- Ingresos muy diferenciados según rubro (de 6,5 USD/semana a 212 USD/semana, datos 2012)
- Necesidad de algunos intermediarios para garantizar diversidad de productos y satisfacer al consumidor

**Diagrama A.19**  
**Esquema de funcionamiento y principios del Mercado de Productores de Huancaro**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: La ARPAC es el actor central y determinante en la promoción de la experiencia. Predomina el principio de redes.

Principio de mercado: Competencia entre productores y relaciones mercantiles entre productores y consumidores (importancia de los precios).

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por parte del Estado y jerarquías y controles dentro de la ARPAC. Dependencia de la jerarquía regional para la sostenibilidad (espacio de venta). La jerarquía no ejerce su poder redistributivo en este esquema.

Principio de redes: Organización y reciprocidad entre productores. Confianza y fidelidad de los consumidores. Trueque. Apoyo y reconocimiento por parte de los gobiernos a distintos niveles (solidez de la ARPAC como actor económico y político). El mercado contribuye a la autosuficiencia/soberanía alimentaria familiar (mejora ingresos) y territorial (c circuito corto a nivel Cusco).

## Experiencia 20

### Canasta Comunitaria Utopía (CCU), Chimborazo, Ecuador

Tipo: CC. Canasta de productos diversificados.

Periodicidad: Las entregas se hacen cada dos semanas en un espacio propio en la ciudad de Riobamba.

Localización: Productores de 4 cantones de Chimborazo (Penipe, Riobamba, Colta y Alausí).

Antigüedad: Desde 1998. Presente formato desde 2005. Suma progresiva de productores y familias de consumidores. Funciona ininterrumpidamente desde hace 15 años.

Productores: 100 productores organizados en 5 grupos. Mayormente mujeres campesinas rurales con pequeñas fincas diversificadas (70%).

Productos: Canasta (contenido predeterminado) para familia de 5 miembros con 20 a 25 productos agroecológicos frescos. Precio 12,5 USD (junio 2015).

Consumidores: Aproximadamente 100 familias. Sobre todo mujeres (70-80%). 90% compran regularmente (no hay obligación). Hay consumidores que participan por precios interesantes y otros comparten vínculos de solidaridad con los productores.

Historia: La CCU es la primera canasta de productos del Ecuador y sus orígenes remontan a 1987 (Canasta Comunitaria Solidaridad). En 1999, varios consumidores salieron del grupo dando fin a la experiencia pero en 1998, se crea la Fundación Utopía para revivirla bajo el nombre de CCU. La CCU se vinculó con productores agroecológicos de Ayllucunapac Causainanta Tandari (ACT) y al 2005 el número de familias de consumidores se estabilizó entorno a 50 (en un principio habían muchas más pero no compartían el compromiso). Desde entonces, la visión de la CCU ha ido cambiando para ser más social que puramente mercantil. Se han integrado progresivamente nuevos grupos de productores diversificando la oferta.

Organización: La CCU ha visto grandes cambios en los sistemas productivos, las capacidades organizativas y ahora cuenta con un reglamento interno, un comité de vigilancia y un promotor encargado de inspeccionar las chacras. Algunos grupos tienen fondos rotatorios y bancos de semillas (Nueva Generación). Ha habido un proceso de negociación e innovación constante que ha permitido hallar compromisos y precios adecuados para ambas partes y construir nuevas relaciones. Los consumidores pagan 1 USD por su afiliación y escogen entre 2 comisiones de trabajo voluntario (buscar e integrar nuevos productores/ coordinar la distribución de las canastas). Todos deben acudir al menos 3 veces/año a la división de alimentos. La gestión de las canastas es compartida por voluntarios del “Grupo Cero” (voluntarios que se encargan de la gestión, secretaría y contabilidad desde hace más de 10 años) y los miembros de la Fundación Utopía.

Ingresos: Los efectos han sido interesantes en la alimentación de las familias (más diversa y sana) y una mejor remuneración comparada con la que obtenían por la venta a mayoristas.

Apoyos institucionales: Del 2006 al 2012, la CCU ha recibido apoyo de varias organizaciones como EkoRural que han trabajado también en el fortalecimiento de una organización de nivel nacional (la Red Mar Tierra y Canasta RMTTC, que participa de redes más amplias como la Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria COPISA, el Colectivo Agroecológico, el Movimiento de Economía Social y Solidaria MESSE y la Comisión Nacional de Consumidores por la Soberanía Alimentaria).

Factores de éxito:

- Compromiso de los consumidores, los productores y los coordinadores voluntarios (Grupo Cero)
- Acción concreta que integra a la comunidad para enfrentar un problema tangible (alimentación)

- Adaptación a los intereses de los actores
- Precios atractivos tanto para productores como para consumidores
- Alianzas estratégicas con actores del movimiento agroecológico, de las economías oscila y solidaria y autoridades locales
- Enfoque integral sobre la producción agroecológica y la comercialización

Lecciones aprendidas:

- Importancia de corregir constantemente los procesos sobre la marcha
- Los objetivos de una iniciativa pueden evolucionar en el tiempo (de ser solo económicos, a ser económicos, sociales, ambientales, culturales, etc.)
- El esfuerzo conjunto para alcanzar metas comunes y sueños colectivos
- Se desarrolla una mejor comprensión de las realidades rural y urbana entre los actores
- Posibilidades de articulación y de intercambio de experiencias a nivel regional o nacional gracias a la constitución de redes. Esto permite también una mayor y mejor incidencia política

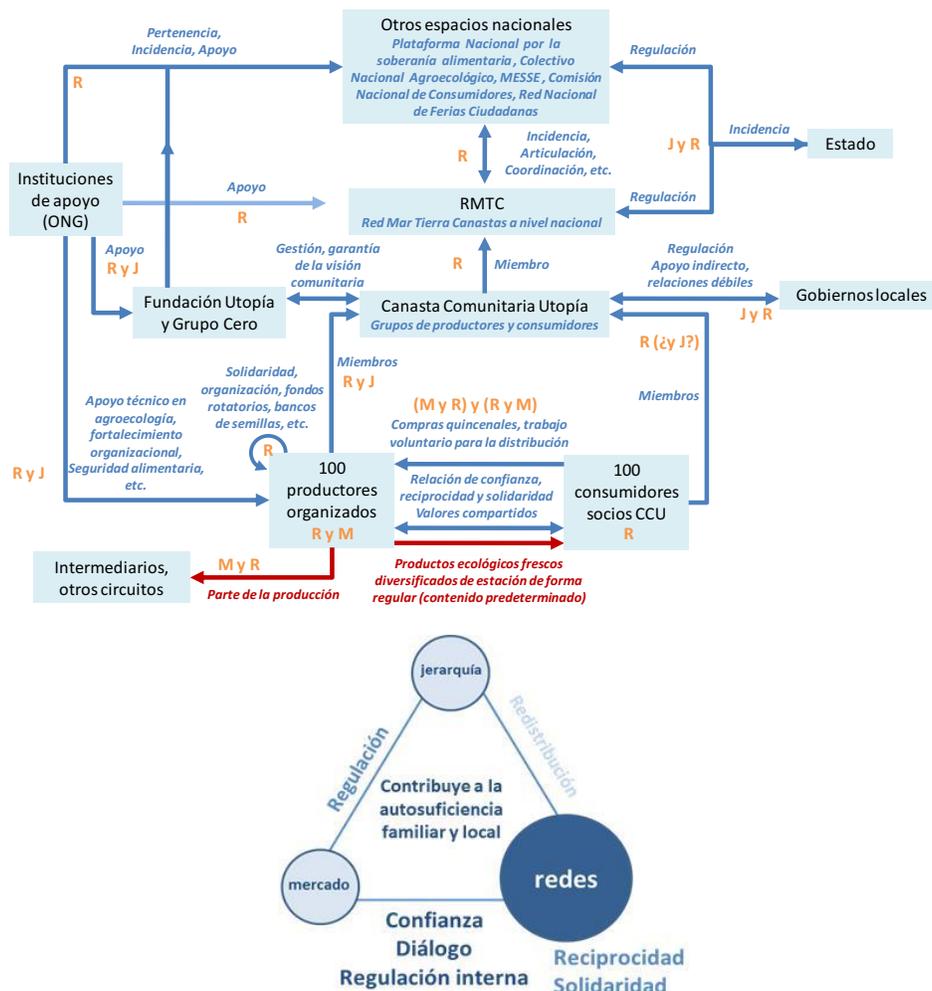
Oportunidades para la agricultura familiar:

- Ingreso seguro y regular
- Ya no hay dependencia de los intermediarios
- Mejora de los ingresos familiares
- Valorización del papel económico de la mujer dentro de la familia
- Nuevas relaciones con los consumidores y valorización del trabajo de los productores familiares campesinos
- Mejora de la alimentación de la familia (para productores y consumidores)

Desafíos para la agricultura familiar:

- Cantidad considerable de trabajo para mantener el sistema funcionando de forma ininterrumpida
- Ampliar el número de familias y consumidores (o hacer otras canastas). Requiere mucho esfuerzo
- Tensiones en momentos de baja de la demanda o por presión de precios del mercado
- Falta de suficientes semillas nativas y agroecológicas
- Solo se canaliza una parte de la producción
- Necesidad de garantizar una oferta continua en calidad y cantidad
- Apoyos escasos por parte de los poderes públicos y la política pública

**Diagrama A.20**  
**Esquema de funcionamiento y principios de la Canasta Comunitaria Utopía**



Fuente: Elaborado por los autores.

### Gobernanza

Auto-regulación “a la sombra de la jerarquía”: El principio dominante es el de redes ya que el esquema funciona gracias a la articulación de los productores y de los consumidores (es un esquema en el que solo interviene la sociedad civil, con apoyo del tercer sector).

Principio de mercado: Los precios de los productos se establecen a través de una negociación entre productores y consumidores por lo que el principio de mercado es reducido en este esquema. Los precios son pre-establecidos y la competencia entre productores es mínima.

Principio de jerarquía: Regulación sanitaria y tributaria por el Estado (mínima/ausente) y jerarquías y controles dentro del sistema de funcionamiento de la CCU. El principio de jerarquía es reducido también.

Principio de redes: Ampliamente preponderante. Compromiso y solidaridad de los consumidores y de los coordinadores voluntarios. Redes entre productores y entre productores y consumidores. También entre actores del movimiento agroecológico y de la economía social y solidaria a nivel local y nacional.

## **Experiencia 21**

### **Ferias de Circuito Corto en la Región de Los Ríos, Chile**

Tipo: CC, Feria de venta directa.

Periodicidad: 8 ferias en la Región de Los Ríos que funcionan tres días a la semana los meses de verano y en invierno 2 días al mes. (Manejadas por pequeños agricultores asesorados por los equipos técnicos territoriales de INDAP).

Antigüedad: Trabajo en ferias desde 2005 y con nuevas y mejoradas ferias CC INDAP desde 2014.

Productores: 150 agricultores campesinos rurales de toda la región (las ferias están ubicadas estratégicamente cercanas a los agricultores de cada comuna).

Productos: Frutas, hortalizas frescas, huevos, miel, gastronomía tradicional, artesanías tradicionales, etc. No hay diferenciación clara entre ecológico y convencional. Precios sugeridos a los productores en función del mercado.

Consumidores: Consumidores urbanos y rurales de clase media y alta.

Historia: En la Región de Los Ríos a través de los Programas Territoriales de asesoría técnica agrícola de INDAP (Prodesal-PDTI) están siendo atendidos 7508 usuarios, un 70% de estos pertenecen al segmento 1 (autoconsumo o subsistencia) y el 30% restante corresponde a los segmentos 2 que son agricultores que generan excedentes para la venta o tienen emprendimientos de negocio incipientes. El sistema productivo de estos agricultores es multirubro, donde predomina la producción de productos hortícolas y de chacarería y la producción de ganado menor (ovinos). Uno de los problemas que enfrentan los agricultores pertenecientes a estos segmentos es la comercialización de sus productos, la cual es vendida principalmente a consumidores y revendedores en el predio y en algunos casos en los centros poblados más cercanos, sin disponer de un espacio e infraestructura adecuada para la comercialización de estos productos. Cabe destacar que desde el año 2005 existen Ferias locales en algunas Comunas de la región, las cuales cumplen en parte con el objetivo de circuito corto, pero no son vinculantes con una directriz institucional; Es así que el año 2014 con la nueva administración se generan nuevas prioridades y nuevos énfasis estratégicos institucionales, destacando entre estos, potenciar la articulación con el mercado doméstico, privilegiando los “circuitos cortos”. Por tanto se generó un concurso de proyecto especial de INDAP en la Región de Los Ríos el año 2014, con la idea de implementar un espacio con identidad local con puntos estratégicos de venta, que permitiría a los pequeños productores arriba indicados (segmento 2 y 3); vender en forma directa a la comunidad local.

En cuanto a los puntos críticos que se consideraron para la implementación de esta iniciativa:

- Autorizaciones y permisos legales para la implementación disposición del terreno, (comodato, compra, cesión del terreno) permisos municipales y sanitarios
- Aspectos de organización de los productores participantes del proyecto:
- En cuanto a los instrumentos que se utilizaron para apoyar esta iniciativa por parte de INDAP
- Llamados a Concursos Especiales en el programa de desarrollo de Inversiones (PDI), con foco en los segmentos que generan excedentes de PRODESAL y PDTI
- Para todo lo que refiere al proceso productivo y comercialización, se insertaron las actividades necesarias de acompañamiento de los equipos técnicos PRODESAL y PDTI en los Planes de Trabajo
- Finalmente en el apoyo del Desarrollo Organizacional, se focalizo el Programa de Gestión y Soporte Organizacional (PROGYSO)

Organización: Cada una de las ferias cuenta con 6 puestos (Espacio para 12 simultaneo), donde por lo general se van rotando dependiendo del número de agricultores con lo que cuenta el grupo de agricultores. Estas ferias funcionan todo el verano y durante el año funcionan los días sábado y en los festivos (Semana Santa, fiestas patrias, vacaciones de invierno). En cuanto a los precios de los productos estos son coordinados con los equipos técnicos (PRODESAL – PDTI) quienes averiguan precios FERIA para poder estandarizar este tema y con el objetivo que no existan conflictos al interior del grupo y competencia desleal por no regularizar los precios de la feria. Antes de comenzar con la temporada fuerte de Ferias (Diciembre) se realizan capacitaciones de Manipulación e higiene de Alimentos con la Seremía de Salud de la Región, donde se coordina con ellos para que pueda asistir a cada feria a realizar la capacitación y luego de esto son certificados con la Manipulación e Higiene de Alimentos que los autoriza a manipular alimentos por un periodo de 6 meses, luego de esto se vuelve a realizar la capacitación por el seremi de salud lo cual lo vuelve a certificar por otros 6 meses y así sucesivamente, con este certificado pueden solicitar en los municipios respectivos sus permisos temporales de funcionamientos.

Apoyo público: el Gobierno Regional de Los Ríos ha aportado por segundo año consecutivo con recursos para la Promoción, difusión, marketing e implementación de las ferias tanto estacionales como de infraestructura permanente apoyadas por INDAP en la Región las cuales son un total de 39. El año 2014 el GORE aportó con \$43.000.000 millones de pesos aumentando este monto a \$120.000.000 millones de pesos en 2015 para apoyo en publicidad, implementación y formalización de las ferias permanentes de usuarios pequeños agricultores que trabajan bajo el alero de INDAP.

Factores de éxito:

- Interés de INDAP y el Gobierno Regional de la Región de Los Ríos de apoyar la construcción e implementación de Ferias de Productos del Campo
- Tendencias de los consumidores de la Región de alimentación saludable y de productos sanos que le brinden bienestar
- Organización, entusiasmo y compromiso de los productores de trabajar y organizarse en Ferias
- Diversidad de productos y desarrollo de nuevas líneas de productos innovadores con beneficios para la salud (alto en fibra, Bajo en azúcar, etc)

Lecciones aprendidas:

- NECESIDAD de las organizaciones de productores de contar con terrenos para la construcción de ferias para evitar que luego de un par de años ya no cuenten con un lugar físico de ventas
- La importancia de contar con organizaciones afiatadas, lo cual constituye un factor de éxito en el funcionamiento de la Feria (capacitaciones con Psicólogo)
- Oportunidades para la agricultura familiar
- Mejora de ingresos (impacto variable) sobretodo de los más pequeños por los mejores precios
- Fidelidad de los consumidores y regularidad de ventas (sobre todo para los más antiguos)
- Valorización del trabajo de los productores y posibilidad de hacer redes
- Valorización del papel económico de las mujeres en la familia
- Valorización de los jóvenes en el trabajo ferial

Desafíos para la agricultura familiar:

- Dependencia de los recursos desembolsados por el sector público (INDAP – GORE)
- Formalización de las FERIAS (Resolución sanitaria, permisos municipales, SII)
- Incorporar valor agregado a los productos y con ello aumentar los precios de algunos productos y contar con mayor variedad de oferta en productos.



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)  
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)  
[www.cepal.org](http://www.cepal.org)