



SERIE DE PUBLICACIONES RUTA



Estudios de caso para análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor

Documento de Trabajo N°26



Estudios de caso para **análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor**

Serie de Publicaciones Ruta

Documento de Trabajo N°26

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA - FIDA
UNIDAD REGIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICA – RUTA
PROGRAMA DE APOYO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS RURALES -
SERFIRURAL

José Eduardo Angulo

Setiembre de 2007



338.13 Proyecto Ruta

P969-p Estudios de caso para análisis de financiamiento de las Cadenas agrícolas de valor / Proyecto Ruta, José Eduardo Angulo; 1. ed.- San José, C.R. : Proyecto RUTA; FIDA, 2007.

96 p. ; 28 x 20 cm. (Serie de publicaciones Ruta. Documento de trabajo; no.26)

ISBN 978-9968-866-56-9

1. Financiamiento. 2. Sector agrícola. 3. Inversión privada.
4. Nicaragua. 5. Guatemala. 6. Costa Rica. I. Angulo, José Eduardo.
II. Título.

Autor: José Eduardo Angulo

Edición: Gabriela Hernández

Revisión: Ignacio Fiestas

Diseño e impresión: Infoterra Editores S.A.

Las afirmaciones y opiniones expresadas en este documento son plena responsabilidad del autor.

El contenido de este documento no necesariamente refleja la opinión del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Las visiones e interpretaciones de los autores no representan necesariamente las de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) y sus instituciones participantes, ni las del Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales (SERFIRURAL).

Impreso en Costa Rica, Setiembre de 2007

Agradecimientos del autor

Por su naturaleza, la elaboración de estudios de caso conlleva el consentimiento de las empresas y un gran involucramiento por parte de sus ejecutivos. Agradecemos a Agropecuaria Lafise, Comercializadora Aj Ticonel y Cooperativa de Productores de Leche R.L, por permitirnos documentar sus experiencias y a sus ejecutivos por el tiempo invertido, la calidad de sus aportes y la revisión de los casos, especialmente a Digna Moya, Asistente de la Gerencia General de Dos Pinos; Enrique Zamora, Gerente de Agropecuaria Lafise; y Alberto Monterroso, Presidente de Aj Ticonel. A Ignacio Fiestas y Miguel Gómez de RUTA por la lectura cuidadosa de los borradores y sus sugerencias, así como a todos los informantes entrevistados por su disposición a cooperar y las valiosas piezas de información aportadas. A Reinaldo González por la asistencia en la transcripción de las entrevistas y la sistematización de la información, y a Grettel López por su valiosos comentarios a la organización de los casos y su contenido.



La cadena de valor agropecuaria es una concatenación de procesos donde intervienen diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y ejecutan una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad agropecuaria específica, en un espacio territorial determinado. La cadena de valor es parte del sistema de valor, que puede ser entendido como el conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes, en medio de las cuales se encuentra inmersa la empresa.

Índice

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN	8

Capítulo I

REFLEXIONES ACERCA DEL FINANCIAMIENTO DE CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR	11
--	----

Capítulo II

EL CASO LAFISE EN NICARAGUA	17
1. El sector agropecuario en Nicaragua.....	18
2. El sector financiero nicaragüense.....	19
2.1 Financieras y sector financiero no regulado.....	20
2.2 El sector financiero regulado.....	21
3. La industria financiera en el sector agropecuario.....	23
4. La cadena de valor en la producción agropecuaria.....	24
5. El modelo de Lafise (Latin American Financial Services).....	26
5.1 Lafise y la cadena de valor del productor agropecuario.....	27
5.2 Eslabones del modelo de Agropecuaria Lafise.....	29
5.3 El modelo de gestión agropecuaria de Lafise.....	33
6. Hallazgos y lecciones aprendidas.....	35
Referencias.....	38

Capítulo III

EL CASO AJ TICONEL EN GUATEMALA	39
1. Características del medio rural guatemalteco.....	40
2. Minivegetales: ¿opción para la familia campesina?.....	40
3. Mercados en donde vende Aj Ticonel.....	43
4. Antecedentes de Aj Ticonel.....	44
5. El modelo OPCION/Aj Ticonel.....	46
5.1 El mercado como catalizador.....	46
5.2 Asociación voluntaria e involucramiento.....	46
5.3 Minivegetales producidos por las familias campesinas.....	46
5.4 Selección de cultivos.....	47
5.5 Constante incorporación de zonas de producción.....	48
5.6 Certificación internacional.....	49
5.7 Planificación constante.....	50

6. Análisis de la cadena de valor OPCION/Aj Ticonel (OAT).....	50
6.1 Caracterización de los eslabones de la cadena de valor de OAT.....	51
6.2 Relaciones en la cadena.....	58
7. Financiamiento en la cadena.....	60
7.1 Servicios de crédito para insumos y asistencia técnica.....	61
7.2 Subcontratación de servicios de logística a los grupos organizados.....	62
8. Hallazgos y lecciones aprendidas.....	63
Referencias.....	65

Capítulo IV

EL CASO DOS PINOS EN COSTA RICA.....	67
1. La industria de lácteos en Costa Rica.....	68
2. La producción y consumo de leche.....	70
2.1 Principales zonas geográficas.....	70
2.2 Consumo per cápita.....	71
3. Comercio regional de productos lácteos.....	72
3.1 Exportaciones.....	73
3.2 Importaciones.....	74
4. Principales actores de la industria láctea en Costa Rica.....	74
5. La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.	76
5.1 Una empresa líder en la industria de lácteos en Costa Rica.....	76
5.2 Etapas en la consolidación de la cooperativa.....	76
5.3 Mercado y competencia.....	78
6. Análisis de la cadena de valor de Dos Pinos R.L.	79
6.1 Eslabones del modelo Dos Pinos.....	80
7. Modelo de liquidación de la leche: base para el financiamiento de la cadena.....	84
7.1 Crédito de proveedor.....	86
7.2 Crédito de corto plazo.....	86
7.3 Crédito de mediano plazo.....	86
7.4 Tarjeta de crédito Visa.....	86
7.5 Servicios de deducción electrónica.....	87
7.6 Línea de crédito código 6000.....	87
7.7 Líneas de crédito con bancos comerciales.....	87
7.8 Línea de financiamiento especial del INFOCOOP.....	88
7.9 Otros servicios financieros para el asociado.....	88
8. Hallazgos y lecciones aprendidas.....	89
Referencias.....	91

Presentación

Centroamérica, a pesar de los numerosos esfuerzos realizados, sigue presentando niveles persistentes y elevados de pobreza, en particular en las zonas rurales. En términos generales, en estas zonas existen menos oportunidades productivas debido al bajo capital humano (educación, salud), a la deficiente infraestructura vial, malas comunicaciones, mal funcionamiento de los mecanismos de mercados, limitadas inversiones en investigación y desarrollo, y a la falta de servicios de asistencia técnica, entre otros factores. Estas limitaciones se ven agravadas por el hecho de que los productores agrícolas, pese a estar expuestos a importantes riesgos climáticos y de mercado, concentran su actividad en unos pocos rubros. De igual forma, existe una escasa profundización financiera, caracterizada por la presencia de pocos y frágiles intermediarios financieros (en muchas comunidades la ausencia es total), que ofrecen una gama reducida de servicios, de baja calidad (no



adecuados a las necesidades de los demandantes) y a un costo total elevado, incluyendo tasas de interés y costos de transacción. En consecuencia, existen múltiples factores, tanto de demanda como de oferta, que dificultan el acceso a servicios financieros por parte de las poblaciones rurales.

Ante este panorama, las cadenas de valor, tanto agrícolas como en otras actividades, se convierten en un interesante mecanismo para enfrentar algunas de las limitaciones típicas de los mercados financieros y así poder llevar servicios financieros a una mayor proporción de hogares rurales. El financiamiento a través de cadenas de valor permite establecer alianzas entre entidades financieras reguladas y no reguladas, o entre organizaciones financieras y operadores agrícolas. De esta manera, se pueden minimizar los costos de transacción al evaluar una solicitud de préstamo,

reducir el riesgo del “no pago”, o incluso facilitar el diseño de productos financieros mejor adaptados a las necesidades del demandante.

Su importancia como instrumento para fomentar el financiamiento rural ha quedado demostrada durante el proceso de formulación de la Política Agrícola Centroamericana,¹ que está siendo desarrollada por los Ministerios de Agricultura y diversos gremios consultados de los siete países del Istmo centroamericano. A lo largo de este proceso, en el que RUTA contribuye de manera significativa como parte del equipo técnico de apoyo, se identificaron los principales problemas y soluciones que afectan al sector agrícola en las áreas de inversión privada, financiamiento rural y gestión de riesgos. Durante los numerosos talleres que se han organizado, uno de los principales problemas identificados ha sido la necesidad de “promover el financiamiento a través de cadenas de valor” y entre las medidas propuestas se encuentra la necesidad de “divulgar mejores prácticas en el financiamiento de cadenas de valor”.

En pos de este objetivo, RUTA y SERFIRURAL se complacen en presentarles este estudio sobre el financiamiento de las cadenas de valor, donde se presentan, en detalle, tres experiencias exitosas de uso de cadenas de valor para profundizar el acceso a los servicios financieros a los productores rurales, comerciantes y procesadores. Este trabajo profundiza los resultados de la conferencia regional “Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor” realizada en Costa Rica en mayo de 2006, que unió a empresas del sector agrícola, proveedores de asistencia técnica e instituciones financieras para compartir experiencias exitosas en la promoción de vínculos en las cadenas. Esperamos que publicaciones como ésta contribuyan a divulgar buenas prácticas y sirvan para identificar lecciones que puedan ser aplicadas a otros casos en la región.

Finalmente, RUTA y SERFIRURAL quisieran hacer público el agradecimiento al autor, José Eduardo Angulo, por su dedicación, así como a Enrique Zamora (Agropecuaria Lafise), Enrique Monterroso (Aj Ticonel) y Digna Mora (Cooperativa Dos Pinos) por su disposición a formar parte de este estudio y facilitarnos toda la información que estaba a su alcance.

Miguel Gómez,
Director Proyecto RUTA

¹ Para mayores detalles, ver www.ruta.org/paca



Introducción

El objetivo central de la presente investigación, realizada bajo el patrocinio de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) y del Programa de Apoyo a los Servicios Financieros (SERFIRURAL) es hacer una *descripción detallada del uso financiero de cadenas agrícolas de valor*. Como objetivos secundarios se pretende mostrar la *influencia del entorno en los esquemas de financiamiento de cadenas agrícolas de valor y divulgar mejores prácticas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, para facilitar de esta manera procesos de ajuste y reproducción en otros países*.

Para los propósitos de la presente investigación se seleccionaron tres casos: Agropecuaria Lafise en Nicaragua,

Comercializadora Aj Ticonel en Guatemala, y Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos) en Costa Rica. La investigación se presenta bajo el formato de estudios de caso en los que se describe el proceso de financiamiento de cadenas agrícolas de valor en sus dos grandes componentes: el agrícola y el financiero. Cada estudio de caso² presenta una descripción detallada de la empresa y su entorno industrial e internacional. Además, detalla la cadena de valor de la empresa en cada uno de sus eslabones, resaltando la manera en que los servicios financieros son

² En la selección de los casos a documentar se tomaron en consideración las experiencias y hallazgos como producto del Seminario Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor, que fue organizado en mayo del 2006 bajo el patrocinio de FAO, RUTA, Academia de Centroamérica, Serfirural y FIDA, en el cual participaron más de 100 expertos de la región y 33 expositores.

articulados a lo largo de la misma, y enfatizando la naturaleza y características de las relaciones contractuales que el modelo propicia.

El documento se ha organizado en dos bloques. En el capítulo primero se discuten, de manera integral y comparativa, los principales hallazgos y lecciones aprendidas como producto de la investigación, que se espera resulten de utilidad para la implementación de servicios financieros en otras cadenas agropecuarias de valor. En la segunda parte, se presentan los casos propiamente dichos, siguiendo un ordenamiento preconcebido:

1. El caso de Agropecuaria Lafise en Nicaragua.
2. El caso de la Comercializadora de Minivegetales Aj Ticonel en Guatemala.
3. El caso de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos en Costa Rica.

El primer caso, de Agropecuaria Lafise, es un modelo de financiamiento de cadenas agrícolas de valor que utiliza la figura de una empresa comercializadora para la exportación. Esta compañía es propiedad del Grupo Lafise, como enlace entre el productor (o grupo organizado) y la entidad bancaria. Históricamente, la banca ha considerado el financiamiento al pequeño productor agropecuario como un verdadero dolor de cabeza; sin embargo, el caso de Agropecuaria Lafise resulta particularmente relevante por venir la iniciativa de un grupo financiero regulado y formal. Experiencias como la de Agropecuaria Lafise indican que la atención al pequeño productor resulta tanto posible como rentable y que la verdadera dificultad está precisamente en lograr que los bancos incursionen en el sector agrícola. En el documento-memoria del Seminario de Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor realizado en mayo de 2006

se pone más énfasis en “la falta de voluntad de los bancos para ofrecer estos servicios que en las enormes dificultades que éstos y otras organizaciones deben superar para lograrlo”.³ La ubicación del caso de Agropecuaria Lafise de primero en el documento no es casualidad, es más bien un asunto de conveniencia, debido a que los principales conceptos de la teoría sobre cadenas de valor fueron articulados como parte del caso y consideramos conveniente su adecuada comprensión.

El segundo caso es el de Comercializadora Aj Ticonel (que en lenguaje maya significa “el sembrador”). Esta empresa guatemalteca se especializa en la exportación de minivegetales a Estados Unidos y Europa, bajo un modelo de gestión en donde las credenciales de certificación de buenas prácticas agrícolas (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM) contrastan con la realidad material del medio rural del altiplano de Guatemala, caracterizado por extrema pobreza, baja escolaridad, diversidad étnica y problemas de salubridad. Se trata de un caso en proceso de consolidación, con sus logros y dificultades.

Finalmente, se presenta el caso de la Cooperativa de Productores de Leche R.L (Dos Pinos), una empresa costarricense del sector lácteo, de organización cooperativa, fundada hace 60 años, totalmente consolidada tanto en el mercado local como de exportación, y que ha logrado desarrollar un modelo de gestión altamente calibrado, que integra las fases productiva y de financiamiento. La experiencia de Dos Pinos resulta muy relevante, especialmente para reflexionar acerca de lo que significa una cadena de valor robusta y la importancia de disponer de información sistematizada como base para el desarrollo de relaciones duraderas con el sector financiero.

³ Ver la introducción que realiza Claudio González – Vega a la publicación de RUTA, Academia de Centroamérica, FAO, Serfirural: Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor, Mayo 2006, pág. 6.



I.

Reflexiones acerca del financiamiento de cadenas agrícolas de valor

La tragedia del pequeño productor agropecuario es ver como otros actores incorporan valor agregado al bien que él produce y su imposibilidad material para ganar espacios⁴ en una cadena que cada día se torna más sofisticada, lo cual se manifiesta como un menor margen de ganancia en relación con el precio final que paga el consumidor. Para el intermediario financiero resulta frustrante disponer de fondos prestables y tener que rechazar a una clientela cuantiosa que demanda de servicios financieros pero que no está en condiciones de cumplir con los requerimientos que impone la institución para ser sujeto de crédito.

En el caso del pequeño productor agropecuario, el asunto se reduce a una pérdida de participación en la cadena de valor del producto que produce. En una agricultura tradicional, las diferencias entre el producto en la finca y el producto que se vende en el mercado son menores y se cuantifican por el costo de la intermediación y el costo del transporte. Cuando la agricultura se torna más sofisticada, el producto que recibe el consumidor es muy diferente del que cultiva un productor tradicional. En el caso de Dos Pinos, la leche que produce un productor asociado a la cooperativa difiere de manera importante de la leche que produce un productor artesanal, lo cual se manifiesta en contenido bacteriológico, células somáticas, etc. Aunque parezcan el mismo producto, lo cierto es que la leche del productor artesanal no puede ser utilizada en la cadena de valor de la fase industrial y su uso se restringe a queso crudo. Por su parte, los minivegetales que cultiva un pequeño agricultor del altiplano bajo el modelo Aj Ticonel, con certificación de buenas prácticas agrícolas (BPA) y que se exportan a Estados Unidos y Europa, no tienen comparación con la producción de vegetales y hortalizas que realiza su vecino. Igual análisis es posible realizar con los productos que apoya Agropecuaria Lafise en Nicaragua. Una cosa es frijol a granel en el portón de la finca y otra es el producto tratado, seleccionado, empaquetado y con marca comercial, listo para ser vendido a un cliente institucional en el exterior.

Cuando se compara la cadena de valor del productor agropecuario artesanal con la de un productor vinculado con modelos de gestión como los que se analizan en los estudios de caso de este documento, es fácil entender la situación de desventaja y vulnerabilidad de mercado a que el primero se encuentra sometido. Los eslabones de su precaria cadena de valor se encuentran desarticulados y fragmentados y, por tanto, tiene dificultades para integrarse hacia adelante con las cadenas de valor de industriales, comercializadores y clientes finales. Las brechas son fácilmente identificables pero no simples de corregir y tienen que ver con varios factores: los insumos y material genético inadecuados (muchos de los cuales no acepta el mercado internacional), el rezago tecnológico en el proceso productivo, el deficiente manejo post cosecha, la carencia de infraestructura y, lo que es más complicado, el desconocimiento total del mercadeo internacional y de la manera como se gestionan este tipo de negocios. El pequeño productor agropecuario, por si solo, no está en condiciones de vencer endógenamente este conjunto de limitaciones, y para dar un salto de productividad requiere de algún catalizador exógeno que venga a romper ese círculo vicioso.

Tal y como se menciona en el documento-memoria del Seminario de Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor, las opciones sobre financiamiento de cadenas de valor impresionan por su heterogeneidad y los tres casos que se analizan en esta investigación no son la excepción. Los estudios de caso demuestran que las condiciones iniciales son muy relevantes para el éxito de las iniciativas y esto es particularmente importante para poder aplicar las lecciones aprendidas a otros casos. Una vez que los modelos están operando, el asunto parece trivial y aparecen el acceso a capital de trabajo y la figura de la vinculación con el mercado como los hilos conductores. Sin excepción, todas las iniciativas exitosas de financiamiento de cadenas agrícolas de valor se sustentan en productos con excelentes condiciones de mercado.

Volviendo a las condiciones iniciales, el caso Aj Ticonel se materializa en un contexto rural donde las condiciones humanas y materiales de los pobladores del altiplano guatemalteco son muy complejas, pero donde existe una masa

⁴ Esto en el mejor de los casos, dado que muchas veces el pequeño productor agropecuario no logra participar del todo en la cadena, porque no logra alcanzar los requisitos que exige un mercado más sofisticado.

crítica de productores organizados con vocación agrícola, la cual permite rotación de cultivos y una oferta continua todo el año. La selección inicial de los grupos resultó central: agricultores de la etnia kaqchikel que tenían tradición y familiaridad con el mercado. Otro elemento que resultó fundamental para la asimilación del cambio tecnológico en el modelo agrícola utilizado fue precisamente la escasez relativa de tierra para cultivar (microfundios de 40 x 40 m²), que obliga a un uso más intensivo de la parcela y a un incremento de la productividad que permita sostener a la unidad familiar. Con todos estos elementos de oferta, la viabilidad de la iniciativa no habría sido posible sin tener una demanda de cierta manera “garantizada”. La acertada selección de los cultivos, donde primero se antepuso la existencia de un mercado internacional en crecimiento, resultó ser un elemento decisivo. Finalmente, el catalizador fue el recurso financiero de una ONG (OPCION) que posibilitó la reconversión productiva de los pequeños agricultores y a la vez proveyó las inversiones y el capital de trabajo que demandan los cultivos.

La Cooperativa Dos Pinos tiene una génesis motivada en el convencimiento, por parte de un grupo de productores de leche independientes, de que su situación podría mejorar sensiblemente al controlar de manera conjunta dos variables fundamentales de la actividad: el precio del concentrado (que representa alrededor del 60% del costo de producción) y el precio final pagado al productor por la leche. Al ser la leche un producto de primera necesidad, la iniciativa logró apoyo por parte del gobierno, el cual estableció precios de sustentación para la leche. Además, recursos del movimiento cooperativo y luego de UNICEF permitieron consolidar la iniciativa.

El caso de Agropecuaria Lafise es un tanto diferente, dado que la iniciativa proviene de una empresa comercializadora ligada a un grupo financiero que hacía importantes esfuerzos para exportar productos del sector agropecuario, los cuales son la base de la oferta exportable nicaragüense. Gracias a sus contactos en el mercado internacional, fácilmente lograba identificar mercados con potencial para exportar. Sin embargo, tenía grandes problemas para hacer valer los contratos con el productor local, el cual terminaba vendiendo la producción comprometida a otro comprador por unos centa-

vos más. El intermediario informal gozaba de gran poder de negociación debido a que el productor no contaba con infraestructura de almacenamiento ni con capacidad financiera para retener el producto en espera de mejores precios. En este contexto, la figura de la almacenadora resulta de mucha conveniencia para las partes y propicia relaciones de mutuo beneficio. Con la almacenadora se logra controlar volumen de oferta, que podría ser internacionalmente comprometido, y al mismo tiempo permite mejorar el producto mediante la adición de actividades de valor agregado, que el productor incluso está dispuesto a pagar pero que no podía realizar por falta de infraestructura. La figura de la almacenadora es la que permite establecer el vínculo entre la actividad productiva y la fase financiera.

No debemos perder de vista que la presente investigación se centra en el tema del financiamiento a las cadenas agrícolas de valor, por considerarse la manera natural de contribuir a resolver la dificultad histórica que ha tenido el sector financiero tradicional a la hora de atender al sector agropecuario, que siempre lo ha catalogado como inestable y riesgoso. La falta de comprensión de la cadena de valor es precisamente lo que acentúa dicha percepción de riesgo en la actividad agropecuaria. Los tres casos analizados son dramáticos en evidenciar la diferencia de actitud del sector financiero cuando se enfrenta a un productor vinculado a una cadena de valor y a otro que no cuenta con dicha vinculación.

Es importante destacar que la vinculación con una cadena surge como una acción voluntaria de los miembros de un grupo organizado, que luego se formaliza como un compromiso del productor para incorporar en su proceso productivo todos los requisitos que exigen los compradores del producto y, a cambio de dicho esfuerzo y disposición, se materializa un compromiso de compra. Esos cambios incorporados al proceso productivo y las mejoras cualitativas en la calidad del producto es lo que el intermediario financiero debe estar atento a observar, además de la calidad de la vinculación con el mercado.

El productor que es atendido por Agropecuaria Lafise tiene acceso a servicios e infraestructura que resultan impensables para el productor tradicional. Cuenta con servicios de

asesoría técnica outsourcing para la selección de material genético, insumos y tecnología de proceso, infraestructura para el acopio, almacenaje y servicios de valor agregado para el producto, capital de trabajo mediante crédito, vales de prenda y descuento de facturas y, lo que es más importante, una demanda para su producto respaldada por investigación de mercado y potenciada por medio de la red de contactos internacionales del Grupo Lafise. Además, la vinculación a Lafise le da acceso a asesoría legal para el establecimiento de contratos con compradores y servicios de cobranza. En el caso de Agropecuaria Lafise, la vinculación con productos financieros es mucho más natural, por tratarse de un gestor autorizado que forma parte de un grupo financiero formal.

El modelo de Dos Pinos es muy interesante en términos de los productos financieros que se han construido a su alrededor, primero por parte de la propia cooperativa y luego por su traslado al sector financiero formal. La dificultad y a veces reticencia del intermediario financiero para atender al pequeño productor agrícola se fundamenta en lo complejo que resulta separar la gestión productiva de la economía familiar, y la falta de información que caracteriza a este tipo de clientela.

Dos Pinos, al ser una cooperativa, sólo puede recibir leche quien se someta a sus condiciones y haya invertido capital en forma de acciones. A lo largo de los años, la información de los asociados se ha parametrizado a tal extremo que todo se expresa en kilos de leche y la información se maneja en forma semanal. El tamaño del aporte condiciona la leche que el asociado puede entregar y dado un paquete tecnológico (genética, pastos, etc.) se determina el tamaño del hato, el gasto en insumos y su rendimiento final. El asociado es cautivo en información, dado que los insumos los compra en la misma cooperativa, el combustible lo carga a una tarjeta de crédito especial y a los ingresos por leche entregada se le deducen los costos en forma semanal, de forma tal que el mecanismo de financiamiento interno funciona con cero morosidad por diseño.

El modelo Dos Pinos opera con un conocimiento perfecto de las finanzas del asociado, lo cual permite la incorporación

de productos financieros no necesariamente vinculados con la explotación lechera. Con sólo pertenecer a la Cooperativa, al asociado automáticamente se le abren las puertas de las entidades bancarias formales, no sólo para el financiamiento con líneas de crédito para inversión sino también para crédito vivienda, crédito consumo y demás servicios financieros. El sistema de deducción automática que aplica la Cooperativa reduce de manera significativa la percepción de riesgo del ente financiero. La información sistematizada es uno de los subproductos más importantes de la gestión diaria que hace Dos Pinos con sus asociados y es la que posibilita la bancarización tanto del productor como de su unidad familiar.

El modelo de Aj Ticonel es mucho más joven y, como tal, todavía está en proceso de consolidación. El vínculo con el sector financiero formal apenas empieza a establecerse. La mejora económica de algunos de los productores asociados es observada por las entidades financieras y la banca comercial manifiesta interés para canalizar fondos de crédito del programa estatal Dacrédito para proyectos vinculados con la Comercializadora. La administración de Aj Ticonel hace importantes esfuerzos para evitar que los productores entreguen producto a otros competidores y para ello hasta ha modificado sus estatutos y estructura de capital. Aún cuando se maneja información de las entregas de producto por familia y en forma semanal, y se han diseñado diferentes esquemas de precios dependiendo del porcentaje de los insumos que financia Aj Ticonel, lo cierto es que todavía se requiere de mayores esfuerzos para lograr un control de la operación como el que tiene Dos Pinos. En la medida en que se logre evitar la entrega de producto a terceros, la sistematización de la información va a permitir una mayor certeza sobre la situación financiera del productor vinculado a Aj Ticonel y esto es fundamental para el desarrollo de nuevos productos por parte del sector financiero formal.

La perspectiva comparada permite evidenciar aspectos que de otra manera podrían pasar inadvertidos en un estudio de caso individual. Uno de ellos tiene que ver con la naturaleza asociativa de los modelos de gestión basados en cadenas de valor. Para que el esfuerzo tenga sentido y se logre impactar de manera decisiva una actividad, mediante la articulación y

fortalecimiento de su cadena de valor, resulta indispensable trabajar con grupos organizados de productores. Para lograr la reconversión productiva las brechas que se deben recorrer son amplias y ello genera sentimientos de desánimo e impotencia a lo largo del proceso. La participación de un importante grupo de productores organizados genera la energía necesaria para no claudicar. Los aciertos y desaciertos son mejor asimilados con el trabajo en grupo.

Otro elemento que conviene destacar es la estrecha vinculación entre casos de éxito y liderazgo. Aunque puedan existir las condiciones iniciales idóneas y la identificación de un producto o grupo de productos con potencial de mercado, la falta de un líder que motive y guíe al grupo puede significar el fracaso de la iniciativa. En el caso de Dos Pinos, al ser una empresa consolidada y de muchos años de operación, dicho liderazgo ha sido sustituido por una fuerte institucionalidad. No obstante, ello no ocurre todavía con las otras dos experiencias, en las que las figuras de sus gerentes generales son fundamentales.

La perspectiva comparada también permite aislar los aspectos un tanto sensacionalistas que trasmite un caso exitoso y ubica en una mejor perspectiva analítica aquellos aspectos diferenciadores. Sin embargo, del caso Aj Ticonel siempre sobresale el contraste entre la precaria realidad material en las zonas de cultivo y la capacidad de los pequeños productores para hacer transformaciones profundas y lograr la acreditación internacional en buenas prácticas agrícolas (BPA). En el caso Agropecuaria Lafise destaca el hecho de que la iniciativa se haya gestado a lo interno de un grupo financiero, cuando tradicionalmente la banca comercial ha mostrado ser la menos interesada en transformarse para atender pequeño cliente agrícola. Finalmente, en el caso Dos Pinos resulta sorprendente observar y analizar la sincronía con que se ha ajustado el modelo de gestión y la calidad de la información que la cooperativa tiene sobre el asociado, que al final simplifica la tarea del sector financiero y propicia la generación de productos a la medida del asociado.



II.

El Caso de Agropecuaria LAFISE en Nicaragua



1. El sector agropecuario en Nicaragua

Según las Estadísticas de Comercio Internacional publicadas por la Organización Mundial del Comercio, durante las últimas décadas, el sector agropecuario a nivel mundial ha sufrido un deterioro en su participación relativa dentro del comercio mundial de mercancías, pasando de un 25 por ciento a principios de la década de los sesenta, a representar hoy en día menos del 10 por ciento; no obstante, el número de productos agrícolas a nivel mundial ha aumentado de manera considerable.

Uno de los mayores retos que enfrenta la economía nicaragüense es la inserción en los mercados internacionales. De acuerdo con la Evaluación del Ciclo Agrícola 2004/2005 (ECA 04/05) publicado por el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua (MAGFOR), el sector agrícola es uno de los más relevantes desde el punto de vista de su contribución a la economía nacional, ya que la actividad agropecuaria en relación con el Producto Interno Bruto (PIB) representó aproximadamente un 21 por ciento, generó el 38 por ciento del empleo de la población económicamente activa –PEA— (más del 90 por ciento del empleo generado en el sector primario), y aportó el 66 por ciento del ingreso por exportaciones en el año 2004.

El informe destaca la importancia del sector para una serie de actividades afines como comercio, agroindustria y otro tipo de actividades productivas, que representarían aproximadamente un 40 por ciento del PIB, gracias a relaciones derivadas de la producción agrícola y forestal.

El boletín trimestral publicado por el Banco Central de Nicaragua, para los meses de abril a junio del año 2006, reportó que el sector agrícola registró un crecimiento promedio anual de 3,6 por ciento, medido por el índice mensual de actividad económica (IMAE), mientras que para el año 2005 fue de 4,3 por ciento. Este mismo informe señala que la disminución en la tasa de crecimiento, según el MAGFOR en su informe de avance del ciclo agrícola, se debe a disminuciones en el área sembrada de ajonjolí y granos básicos,

además de la menor producción de banano, con respecto al mismo período del ciclo anterior.

La importancia del sector agrícola dentro de la producción nacional se convierte en un factor de vulnerabilidad más para la economía nicaragüense. El MAGFOR se refiere en su informe a la irregularidad de las tasas de crecimiento del sector exportador como consecuencia de cambios en los precios internacionales. El PIB se afecta de igual manera ante los shocks externos de precios agrícolas, pues 17 de los 21 principales productos de exportación son de origen agropecuario. Entre los más destacados están: café oro, banano, carne de bovino, maní, azúcar de caña, ganado bovino y quesos, entre otros. Por su parte, la producción para consumo interno la constituye principalmente el arroz, frijoles, maíz y sorgo.

La ECA 04/05 señala que el sector agropecuario nicaragüense ha visto un constante incremento en las áreas cosechadas desde la década de los sesenta, excepto en la década de los ochentas cuando sufrió una disminución promedio de 1,1 por ciento. No obstante, durante los últimos años ha mostrado tasas de crecimiento superiores al 3 por ciento, llegando a los niveles más altos de la historia agrícola del país: más de 1,200 millones de manzanas. Se señala además que, a pesar de este crecimiento, la productividad de las zonas se ha mantenido prácticamente constante a lo largo del tiempo, pues solamente el 22 por ciento del aumento del volumen en la producción se debe a incrementos en la productividad, mientras que el restante 78 por ciento se debe a incrementos en el área cosechada.

De acuerdo con el informe citado, el área destinada a la producción de maíz, frijoles y arroz aumentó considerablemente. A pesar de ello, el proceso productivo continúa siendo poco industrializado, lo cual ha impedido incursionar en mercados diferentes al doméstico.

El MAGFOR ha elaborado un Plan de Política Sectorial Agropecuaria (PPSA) con miras a forjar un sector creciente y más productivo y, por lo tanto, generador constante de empleo. La meta propuesta es alcanzar niveles de eficiencia y productividad que le brinde al sector un mayor valor agregado a los productos, para lo cual han orientado su apoyo al

enfoque de cadenas productivas. La política va dirigida a la consecución de un desarrollo integral de la economía rural productiva, partiendo de la identificación de necesidades del consumidor, con miras a reemplazar paulatinamente algunos de los productos importados y crear una base exportadora que promueva dinámicas de crecimiento y desarrollo de los sectores rurales. El plan indica que uno de los principales objetivos que deben cumplirse previamente es la asociatividad de los grupos de productores, con el fin de establecer cadenas productivas y comerciales que agreguen valor a los productos y, consecuentemente, obtener mayores ingresos y empleos en el sector rural productivo.

El apoyo gubernamental se concentra, también, en ofrecer servicios de educación al sector productivo rural, integrar aspectos como desarrollo territorial, agroindustrialización, y fomento de los agronegocios y de las inversiones. Claro está que el sector agropecuario tiene características muy particulares, como por ejemplo los serios problemas de titularización de la tierra que impiden el acceso del pequeño productor al sistema financiero, así como las condiciones estructurales de carácter agroecológico como las sequías, huracanes y otras adversidades climáticas.

De acuerdo con el PPSA, si en 20 años se desea tener un sector agropecuario moderno, eficiente y enfocado a la satisfacción de necesidades a nivel mundial, deben redoblar esfuerzos para modificar los sistemas productivos altamente vulnerables (poco diversificados), mejorar el acceso a servicios, construir sólidos canales de comercialización y, principalmente, mejorar la productividad. El informe señala también que la reinversión productiva, la tecnificación y el aprovechamiento de las cadenas de valor se torna un aspecto imprescindible para poder producir con altos estándares de calidad que garanticen la inserción de la producción en los mercados internacionales.

2. El sector financiero nicaragüense

Nicaragua inició un proceso de ajuste estructural económico desde principios de 1990. Se liberalizó el sistema financiero y se eliminaron los controles sobre la tasa de interés. Así, en

1991 se creó la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) para supervisar el funcionamiento del sistema financiero nacional. Pese a la reforma, Nicaragua tiene el mercado financiero más reducido de la región (Sanders & Nusselder, 2003).

El Estado redujo su papel como intermediario, producto de las reformas financieras. El Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), que históricamente había sido uno de los oferentes de crédito más importantes de Nicaragua, cerró a inicios de 1998, y con él desaparecieron las instituciones financieras de propiedad estatal. Muchos hogares perdieron su acceso al crédito, y encontraron en las cooperativas de ahorro y crédito y las ONG una oportunidad para financiar sus actividades (Sanders & Nusselder, 2003).

En la actualidad, se puede visualizar un escenario financiero con múltiples actores que ofrecen crédito a los diferentes sectores de la economía nicaragüense⁵. El sector regulado está compuesto por todas las instituciones sujetas a las disposiciones y supervisión de la SIBOIF, y el no regulado lo constituyen una serie de Instituciones Micro Financieras que adoptan diferentes formas institucionales: cooperativas, Organizaciones no Gubernamentales (ONG) sin fines de lucro y sociedades anónimas (ver Figura 1).

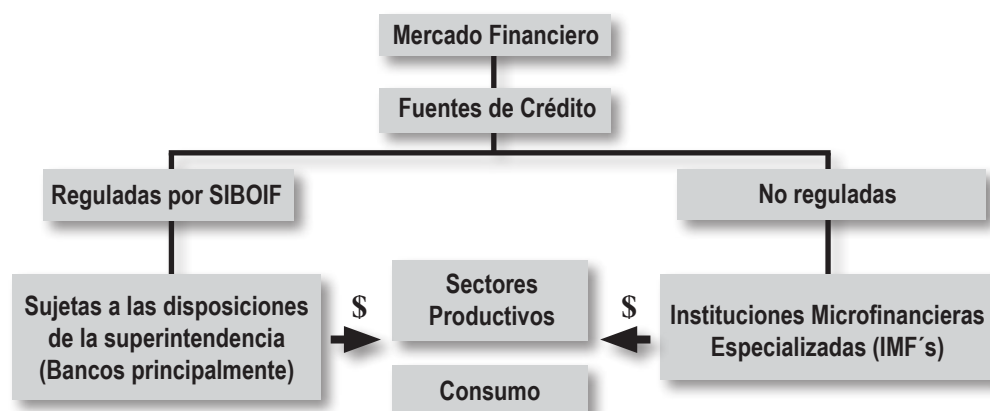
La aparición de las instituciones microfinancieras dentro del panorama financiero inició durante la década de los noventa, gracias al apoyo de la cooperación internacional, que vio en las microfinanzas una herramienta para reducir la pobreza. Según Flaming (et al. 2005), en el reporte de la Evaluación sobre la Efectividad y Responsabilidad a Nivel Nacional (CLEAR, por sus siglas en inglés)⁶, hacia finales del 2004 el sector de las microfinanzas estaba conformado por unas 300 organizaciones que prestaban servicios a 470,000 clientes con una cartera conjunta de unos US\$230 millones, concentrada en crédito personal y para consumo.

Para el año 2005, las instituciones que prestaban servicios financieros a las personas con limitado o ningún acceso al sistema bancario tradicional eran básicamente dos

⁵ Blijdenstein & Salgado (2004). El Sector Microfinanciero en Nicaragua, mayo 2004.

⁶ Country-Level Effectiveness and Accountability Review.

Figura 1. Estructura Básica del Mercado Financiero Nicaragüense. Año 2007



Fuente: elaboración propia con base en información de SIBOIF y Blijdenstein & Salgado (2004).

compañías financieras sujetas a la supervisión de la SIBOIF, siete corporaciones privadas no reguladas, 100 ONG privadas, de las cuales 21 estaban afiliadas a la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF), y 190 cooperativas financieras, de las cuales 12 son significativas en clientela y cartera.

2.1 Financieras y sector financiero no regulado

Blijdenstein & Salgado (2004) realizan un análisis de los oferentes de crédito en el sector microfinanciero nicaragüense, en el cual comparan número de Instituciones Micro Financieras (IMF), cartera y clientes en diciembre 2001 respecto al mismo mes en el 2003 (ver Tabla 1).

Para 2002, las instituciones microfinancieras tenían 455 oficinas aproximadamente, 115 de las cuales estaban en Managua y Matagalpa, absorbiendo el 35 por ciento del microcrédito para ese año (Blijdenstein, 2002). Hacia finales de 2004, las dos financieras reguladas, la ASOMIF y las 12 cooperativas reportaban una cartera de alrededor de US\$188 millones, y una clientela de alrededor de 317 mil clientes. Además, se estimó que las organizaciones restan-

tes manejaban aproximadamente 155 mil clientes en una cartera de US\$50 millones (Flaming, 2005).

Marulanda (2006) identificó que la profundización financiera en Nicaragua (medida como la relación entre cartera de crédito y PIB) alcanzaba el 27 por ciento, mientras que la profundización microcrediticia (calculada como la cartera financiera en relación con la cartera del sistema financiero) era del 15,5 por ciento, destacándose como el valor más alto para todas las economías del estudio. Finalmente, estimó un índice de penetración microfinanciera (calculado como la relación entre los clientes de microcrédito y la población microempresarial) que alcanzaba un valor del 54,1 por ciento. Muchas de estas instituciones repartieron crédito pero no se preocuparon por la gestión de cobro y la viabilidad financiera de las organizaciones en el mediano plazo, especialmente cuando la ayuda internacional disminuía.

Lanuza (2004) lleva a cabo un análisis de la comercialización de las microfinanzas en Latinoamérica, donde precisamente enfatiza el alto grado de penetración de las microfinanzas en Nicaragua. En su estudio determina que los nicaragüenses tienen el mercado microfinanciero menos comercializado de Latinoamérica, ya que para el año 2002, las instituciones con fines de lucro representaban sólo el 6 por ciento del total de los clientes y el 16 por ciento de los fondos totales.

Tabla 1. Variaciones en cartera y clientes de las IMF, a finales del 2001 y finales del 2003

	Inventario 2002, diciembre 2001			Datos recientes diciembre 2003		
	# IMF	Cartera	Clientes	# IMF	Cartera	Clientes
ONG	93	75,100,000	227,880			
ASOMIF				20	81,900,000	189,776
Cooperativas	180	28,100,000	59,882			
C.C.F.*				12	3,800,000	24,001
Financieras reguladas	2	20,700,000	19,969	2	43,600,000	44,500
TOTAL	275	123,900,000	307,731	34	129,300,000	234,301

* Central de Cooperativas Financieras

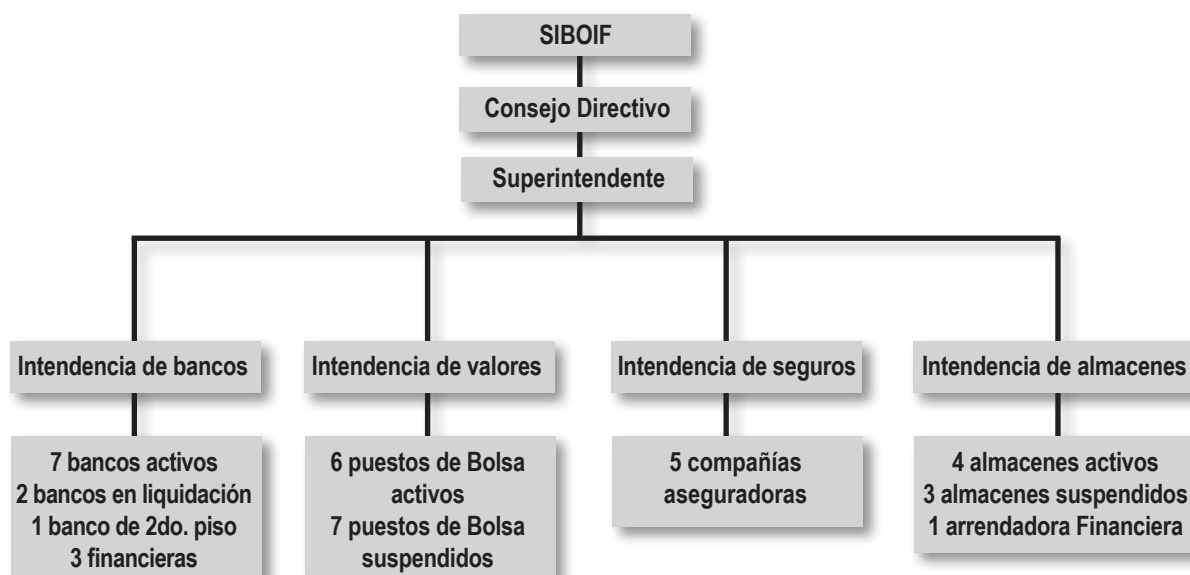
Fuente: Blijdenstein & Salgado (2004)

2.2 El sector financiero regulado

El sector financiero nicaragüense supervisado por la SIBOIF está compuesto por bancos y financieras, compañías aseguradoras, almacenes generales de depósito y el mercado de valores. La Figura 2 muestra el esquema de su conformación.

Los bancos activos son: Banco de la Producción (BANPRO), Banco de Crédito Centroamericano S.A. (BANCENTRO), Banco de América Central S.A. (BAC), Banco de Finanzas S.A. (BDF), Banco Uno S.A. (Banco UNO), Banistmo Nicaragua S.A. (Banistmo), Banco Procredit S.A. (Procredit); y un banco de segundo piso: Financiera Nicaragüense de Inversiones S.A. (FNI). Asimismo, se encuentran

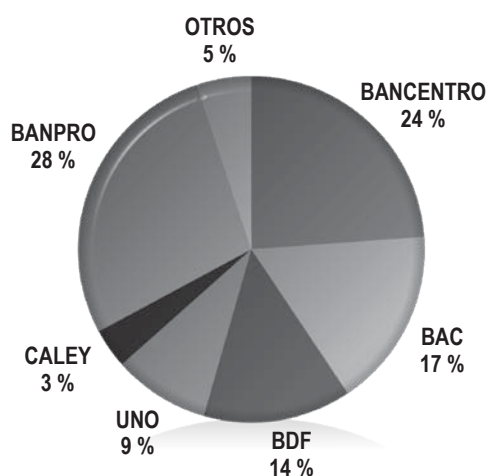
Figura 2. Estructura de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Año 2007.

Fuente: elaboración propia con base en el sitio web de la SIBOIF, 2007: www.superintendencia.gob.ni

en liquidación dos instituciones: Banco Nicaragüense de Industria y Comercio (BANIC), y Banco Mercantil S.A. (BAMER). Por su parte, las financieras activas son: Financiera Arrendadora Centroamericana S.A. (FINARCA), Financiera Nicaragüense de Desarrollo S.A. (FINDESA) y Financiera FAMA S.A. (FAMA).

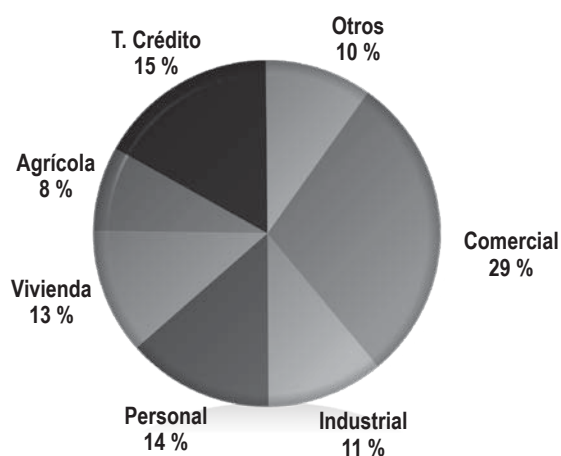
La Figura 3 ilustra la participación de los principales bancos nicaragüenses en el activo total, con base en el informe anual de la Banco Central de Nicaragua (BCN) para el año 2004; se distingue principalmente la participación de BANPRO con 28 por ciento y BANCENTRO con 24 por ciento.

Figura 3. Participación relativa de los bancos nicaragüenses en el activo total



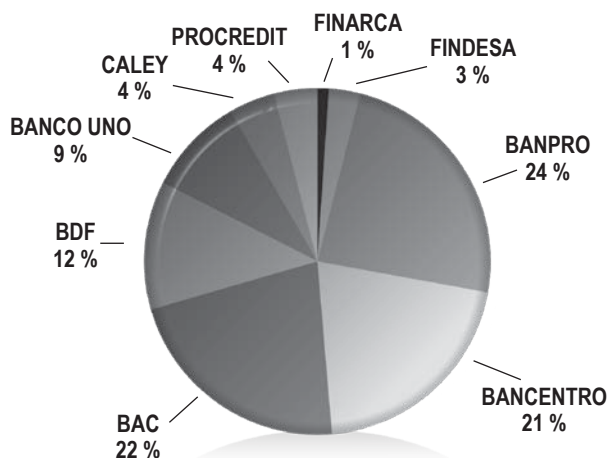
Fuente: elaboración propia con base en el informe anual del BCN, 2004.

Figura 4. Composición de la cartera bruta de acuerdo con actividad de destino



Fuente: elaboración propia con base en el boletín trimestral del BCN; junio, 2006.

Figura 5. Composición de la cartera de crédito según institución financiera



Fuente: elaboración propia con base en el boletín trimestral de la BCN; junio, 2006.

Según el boletín trimestral del BCN (Banco Central de Nicaragua), para junio de 2006 la cartera bruta representaba aproximadamente el 58,3 por ciento de los activos totales del sistema financiero, con un monto de 27,376 córdobas (US\$1,558.53 millones), y alcanzó un grado de dolarización del 83,3 por ciento. La Figura 4 muestra la composición según actividad de destino.

Para junio de 2006, según información del BCN, las instituciones bancarias contaban con 235 sucursales y ventanillas distribuidas en todo el territorio nicaragüense, aunque Managua concentraba poco más del 50 por ciento. El BAC poseía el 22,5 por ciento de las sucursales y ventanillas, seguido por BANPRO con 18,6 por ciento y BANCENTRO con 17,1 por ciento. En cuanto a la cartera de crédito, también se identifican estos tres bancos como los principales en participación, como se ilustra en la Figura 5.

3. La industria financiera en el sector agropecuario

El sector agropecuario nicaragüense empezó a ser un sujeto de crédito hasta finales de la década de los sesentas. Blijdenstein & Salgado (2004) comentan que la incorporación del sector agrícola en el sistema financiero fue muy reducida, pese a la existencia del Banco Nacional de Desarrollo, que estaba orientado principalmente a atender las necesidades de financiamiento del sector agropecuario. Para el año 1978, menos del 15 por ciento de las familias campesinas habían tenido acceso al crédito formal.

Fiallos (2002), en un estudio realizado para la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), comenta algunos aspectos que ilustran la realidad del sector agrícola nicaragüense. Aborda temas relacionados con los problemas de la propiedad de la tierra, deficiencias tecnológicas en el sector agrícola, problemas ambientales y cómo ellos han incidido en la poca capacidad del sistema financiero para actuar como generador de recursos en los distintos sectores productivos y, en especial, en la agricultura.

Según el estudio, aún hoy en día los sectores productivos siguen sufriendo las consecuencias de la reforma agraria y la guerra de los ochentas. Los objetivos de asignación de la tierra con motivos políticos y militares dejaron de lado las consideraciones productivas, de tal forma que se entregaron tierras de manera desordenada, afectando un 30 por ciento de la propiedad en producción. Además, el proceso no se perfeccionó desde el punto de vista legal, pues muchos de los nuevos beneficiarios carecían de algún título de propiedad que amparara sus derechos de dominio y posesión (Fiallos, 2002).

El sector agropecuario nicaragüense es un sector de alto riesgo desde la perspectiva de las instituciones financieras. La ausencia de garantías reales y colaterales de los productores hacen difícil la obtención de créditos. Con mayor razón si se trata de pequeños productores, y peor aún si son beneficiarios de la reforma agraria (Fiallos, 2002).

Con la aparición durante la década de los noventa de las ONG y el cierre de BANADES, algunas de estas instituciones microfinancieras (IMF) identificaron en el sector agropecuario un posible cliente y decidieron adoptar en sus políticas un enfoque más rural con orientación agrícola. Para este fin, las IMF, encontraron en organismos de cooperación internacional el sustento financiero fundamental, pues en su afán por combatir la pobreza y la desigualdad en Nicaragua, canalizan recursos a través de las microfinancieras, no solamente a manera de crédito sino financiando proyectos de capacitación en las áreas relacionadas con la producción agropecuaria.

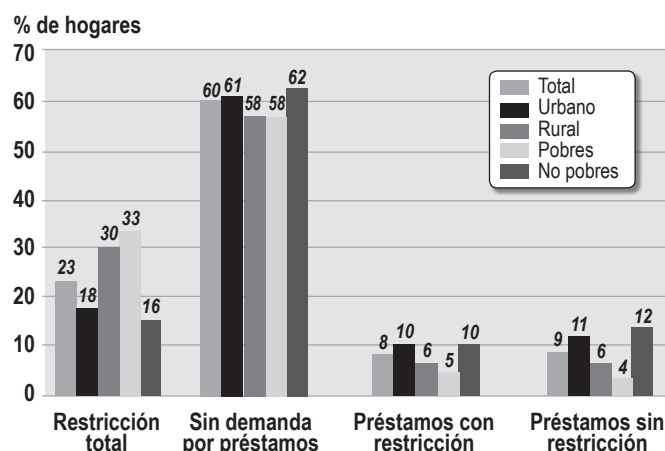
Sanders & Nusselder (2003), en su estudio sobre el mercado financiero nicaragüense, logran identificar y tipificar los hogares según su posibilidad de acceso a crédito. El análisis muestra que alrededor del 58 por ciento de los hogares en sectores rurales no solicitan créditos formales, el 30 por ciento tiene una restricción total en su acceso a crédito, y únicamente un 12 por ciento recibe crédito, de los cuales la mitad no recibe la suma solicitada. Pese a que los datos se encuentran agregados y no se puede distinguir el destino específico del crédito, ofrece un panorama bastante ilustrativo sobre las posibilidades de acceso a crédito de

que gozan los hogares que se dedican a actividades relacionadas con el sector agropecuario. Esta situación se ilustra en la Figura 6.

A nivel agregado se puede obtener alguna perspectiva de la evolución de los recursos financieros en el sector agropecuario; por ejemplo, el informe anual del Banco Central de Nicaragua para 2005, evidencia una pérdida de participación del sector en la cartera crediticia. Mientras en el 2003 tal participación fue de un 17 por ciento, en el 2004 fue de un 15 por ciento y en el 2005 del 14,5 por ciento (aproximadamente US\$203,2 millones), distribuidos en 5,800 clientes, según datos de la SIBOIF y el BCN a diciembre de cada año.

En el sector de las microfinancieras, por su parte, no existe suficiente información para visualizar la estructura de la cartera de créditos a nivel agregado, de acuerdo con Blijdenstein & Salgado (2004). No obstante, la ASOMIF, en su revista Microfinanzas con datos a diciembre de 2005, presenta los datos para las 21 IMF que la componen. Se puede extraer del informe que 17 IMF dirigen parte de su cartera al sector agropecuario y su aporte representa aproximadamente el 32 por ciento del monto colocado, que ascendía en esa fecha a US\$149,2 millones, distribuidos en 53,375 clientes (ASOMIF, 2005).

Figura 6. Restricciones en el acceso a préstamos a la población nicaragüense



Fuente: Blijdenstein, 2004.

De acuerdo con los datos de SIBOIF, ASOMIF, BCN y estimaciones de las ONG (no hay información disponible de estas últimas), se podría configurar una visión de la estructura de la cartera dirigida hacia el sector agropecuario en donde más del 40 por ciento de los recursos son de origen microfinanciero, y se atiende un número de clientes 8 veces superior al que atiende el sector bancario.

4. La cadena de valor en la producción agropecuaria

Dado que el caso Agropecuaria Lafise es el primero que se aborda en este documento, se optó por incorporar en esta sección algunos elementos de naturaleza teórica que se consideran fundamentales para el lector, a fin de comprender mejor los tres casos. Aunque se utilizan ejemplos específicos de Agropecuaria Lafise, lo cierto es que resultan igualmente válidos para el resto de los casos que van a ser analizados posteriormente.

El primero de ellos es la noción de cadena de valor⁷, en donde se examinan todas las actividades que una empresa desempeña y la interacción entre dichas actividades. Este análisis es central para identificar el origen de la ventaja competitiva y abarca todos los eslabones de la cadena, desde la adquisición de los insumos hasta la disposición y venta del producto al consumidor final.

Porter (1987) enfatiza en que para obtener y mantener una ventaja competitiva frente a la competencia, no sólo es necesaria una adecuada comprensión de la cadena de valor de la empresa, sino también se requiere visualizar cómo ésta forma parte de algo más grande, denominado un sistema de valor⁸, el cual está conformado por cuatro subcadenas básicas: cadena de valor del proveedor, del productor, del canal, y finalmente, del comprador.

⁷ Según Michael Porter en *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, 1986.

⁸ El sistema de valor puede ser entendido como el conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes, en medio de las cuales se encuentra inmersa la empresa.

El desarrollo del enfoque de cadena de valor sirve de base para el análisis de la unidad productiva (empresa) y la identificación de las fuentes de su competitividad. Así por ejemplo, un estudio teórico del IICA (2002) define el término cadena agroalimentaria como una concatenación de procesos donde intervienen diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y ejecutan una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad agropecuaria específica, en un espacio territorial determinado.

Gereffi (2001) argumenta que se pueden distinguir dos tipos de cadenas productivas: las impulsadas por el productor y las impulsadas por el comprador. En las primeras, características de las industrias intensivas en capital y tecnología, la coordinación de la producción y los encadenamientos productivos son dirigidos comúnmente por la empresa transnacional. Por su parte, las cadenas lideradas por el comprador son típicas de las industrias de bienes de consumo, intensivas en trabajo. Las especificaciones del producto básicamente determinan la fuente del impulso, sean minoristas, compradores extranjeros u otras firmas comerciales. Este tipo de estructura productiva es típica en los países subdesarrollados, especialmente para el caso de la producción agropecuaria.

El estudio menciona la evolución de la cadena de valor agropecuaria durante los últimos 50 años aproximadamente, y enfatiza el papel preponderante que han tomado los supermercados en la estructura de precio de los productos agrícolas. En Europa, como resultado de la concentración y rol como actor dominante en la cadena, los supermercados han logrado desplazar funciones (control de calidad, logística, almacenamiento, entre otras), en detrimento de los eslabones iniciales de la cadena.

Esta situación se observa para una gran cantidad de productos de la región y el caso nicaragüense no es la excepción. MAGFOR ha realizado diversos estudios de mercado y cadenas de valor en el campo agrícola⁹, en productos

tales como ajonjolí, frijol, maní, miel, plátano, queso, yuca, soya y cacao. Aunque no todos ellos presentan una estructura de precios similar, existen aspectos en común, dado que el margen para el agricultor se ubica en el orden del 30 por ciento (casos de la soya, cacao y yuca); sin embargo, para estos dos últimos productos los precios internacionales, en el año 2005, superaron al precio interno (50 por ciento en cacao y 316 por ciento en yuca). Mientras que en el mercado de Nueva York el promedio en el precio del cacao en el período 2000 a 2004 fue de US\$72,09 el quintal, el productor nicaragüense recibió apenas US\$46,34. Asimismo, mientras el productor en Nicaragua recibía US\$4,53 en promedio por un saco de yuca de 100 libras, en el mercado en Miami la caja de 50 libras se cotizó en promedio a US\$ 9,43. Por otra parte, se distinguen productos para los cuales el margen es sumamente bajo; el ejemplo más crítico es el del ajonjolí, donde los márgenes del agricultor varían prácticamente desde cero hasta un 12 por ciento.

De acuerdo con el planteamiento esbozado por Porter (1987), los bajos precios recibidos por un producto que, en teoría, debería ser muy similar en calidad al producto internacional, son consecuencia de factores de competitividad que afectan el valor¹⁰, desde la cadena de valor del proveedor hasta la cadena de valor del consumidor, atravesando todo el sistema de valor agropecuario.

A pesar de las diferencias obvias entre las distintas actividades agrícolas y pecuarias, el análisis realizado por el MAGFOR identifica elementos comunes que limitan la producción eficiente y competitiva. Excluyendo los factores sociales, económicos y políticos, se encontraron en los productos analizados importantes deficiencias en todas las *actividades de valor*¹¹, tanto en las primarias como en las de apoyo.

⁹ En la mayoría de los estudios cuyo título sugiere que usan el enfoque cadena de valor, no parece haber suficiente dominio de la metodología y del marco conceptual para realizar estudios con una visión completa del mismo. Más bien, se limitan a una descripción del eslabón productivo sin mucho valor agregado. Jansen & Torero (2006).

¹⁰ "...el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender." Porter (2002), p.54.

¹¹ *Ibid.*, p.56. "Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores."

Las deficiencias en las *actividades primarias*¹², que constantemente se aprecian en los estudios de cadena, tienen que ver con problemas de almacenamiento de insumos, técnicas agropecuarias de baja productividad o inapropiadas, carencia de actividades generadoras de valor agregado (limpieza de productos, empaque, control y estándares de calidad), dificultades de almacenamiento de productos, traslado a centros de acopio o comercializadores, y limitada o nula organización de los productores, entre otros.

De la misma forma, entre las principales deficiencias que se pueden identificar en las *actividades de apoyo*¹³ se encuentran las dificultades de financiamiento para la compra de insumos y equipo de procesamiento, carencia de conocimientos técnicos de cultivo, deficiencias en tecnología, desconocimientos de precios e información, ignorancia de temas comerciales, poco personal calificado, ausencia de esquemas de investigación y desarrollo (I&D) y poca integración entre eslabones del sistema de valor.

Los problemas que enfrenta el productor agropecuario lo ubican en una posición competitiva muy limitada para poder acceder el mercado internacional, con serias desventajas de productividad frente a los otros eslabones del sistema de valor, y con escaso o nulo poder de negociación frente a la competencia. Esto enfatiza la importancia de alternativas como la de Agropecuaria Lafise, que vienen a reforzar precisamente aquellos eslabones más débiles de la cadena en donde participa el productor nicaragüense.

5. El Modelo de LAFISE (Latin American Financial Services)

El Grupo Lafise brinda apoyo integral al sistema de valor del sector agropecuario nicaragüense a través de Agrope-

cuaria Lafise (AL) y su alianza con Bancentro. Esta sección presenta una breve reseña de Lafise, primero como institución financiera regional con operación en Nicaragua para luego analizar el papel específico que Agropecuaria Lafise brinda a través de sus servicios y actividades de apoyo. Finalmente, se desarrolla el análisis de la incidencia sobre los eslabones del sistema de valor y la contribución de Lafise, mediante sus servicios, para resolver las dificultades que enfrenta el productor agropecuario.

La entidad financiera Lafise se creó en 1985 para ofrecer servicios financieros en Centroamérica y el Caribe. Inicialmente incursionó en la comercialización de instrumentos financieros, bursátiles y accionarios para facilitar el acceso a los mercados de capital a empresas de la región, además de otorgarles un soporte en las transacciones con monedas extranjeras, por medio de su sistema regional de pagos (CCAPPS). A partir de 1990, y aprovechando las ventajas competitivas que había generado en ingeniería financiera, creó una división de Finanzas Corporativas para satisfacer las necesidades crecientes de las empresas del área, brindándoles apoyo en un contexto en donde las alianzas estratégicas y el financiamiento para potenciar la competitividad resultaban fundamentales. Su desempeño le ha permitido ampliar el espectro de servicios financieros así como su presencia geográfica, ya que en la actualidad también está presente en República Dominicana, Venezuela, México y Miami, Estados Unidos.

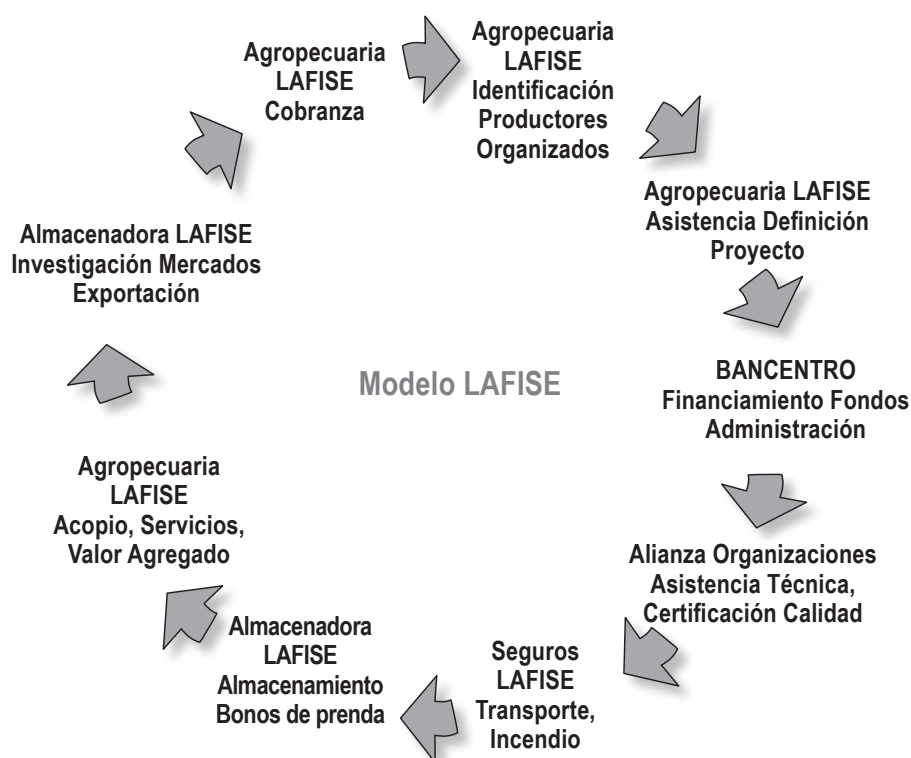
En Nicaragua inició operaciones como BANCENTRO (Banco de Crédito Centroamericano S.A.) en 1991, luego del regreso de la banca privada, y se convirtió en uno de los principales bancos del país con una extensa cobertura en todo el territorio. El valor de los activos del Grupo Lafise ronda los 780 millones de dólares.

Bajo una visión de convertirse en uno de los principales proveedores de servicios financieros a lo largo de toda la región, se preocupa por prestar un servicio de alta calidad. Lafise busca confeccionar un producto financiero a la medida de las necesidades de los clientes, con base en un conocimiento profundo del mercado y suministrando valor agregado a las actividades que apoya.

¹² *Idem*. Son las actividades de valor implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

¹³ *Idem*. Son las actividades de valor que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Figura 7. Lógica del esquema de intervención de LAFISE



Actualmente, Lafise ofrece facilidades en servicios relacionados con banca, puesto de bolsa, comercio internacional, valores, banca de inversión, seguros, financiamiento agropecuario, almacenaje, cambio de moneda extranjera, sistema de pagos regional y cobranzas, arrendamiento, entre otros.

5.1 LAFISE y la cadena de valor del productor agropecuario

Agropecuaria Lafise, a través sus empresas hermanas, apoya a grupos organizados de productores en los distintos eslabones del sistema de valor agropecuario. Las actividades de apoyo comprenden desde el financiamiento y asesoría en la formulación de los proyectos, hasta asistencia para la certificación de la calidad del producto, acopio y aseguramiento y orientación en las fases de comerciali-

zación del producto. La Figura 7 muestra la lógica de intervención de Lafise y en la Figura 8 se ilustra el impacto de dicha participación dentro de la cadena de valor del productor agropecuario. En ambos esquemas se pueden identificar las empresas del Grupo Lafise que intervienen en el proceso (Agropecuaria Lafise, Bancentro, Seguros Lafise, Almacenadora Lafise). En conjunto, las empresas de Lafise brindan el soporte técnico y financiero necesario, lo cual permite al productor concentrarse en obtener un producto apto para ser comercializado internacionalmente. Agropecuaria Lafise maneja el *slogan* “Su especialidad es producir, la nuestra... exportar”¹⁴. La idea básica es transmitir al productor organizado la confianza de participar en un negocio donde ambas partes van a resultar ganadoras.

¹⁴Ello significa que Grupo Lafise no se involucra directamente en el eslabón de producción, eso es responsabilidad del productor. Sin embargo, el modelo de intervención brinda asistencia técnica directa al productor a través de instituciones y organismos especializados con los cuales se han establecido convenios.

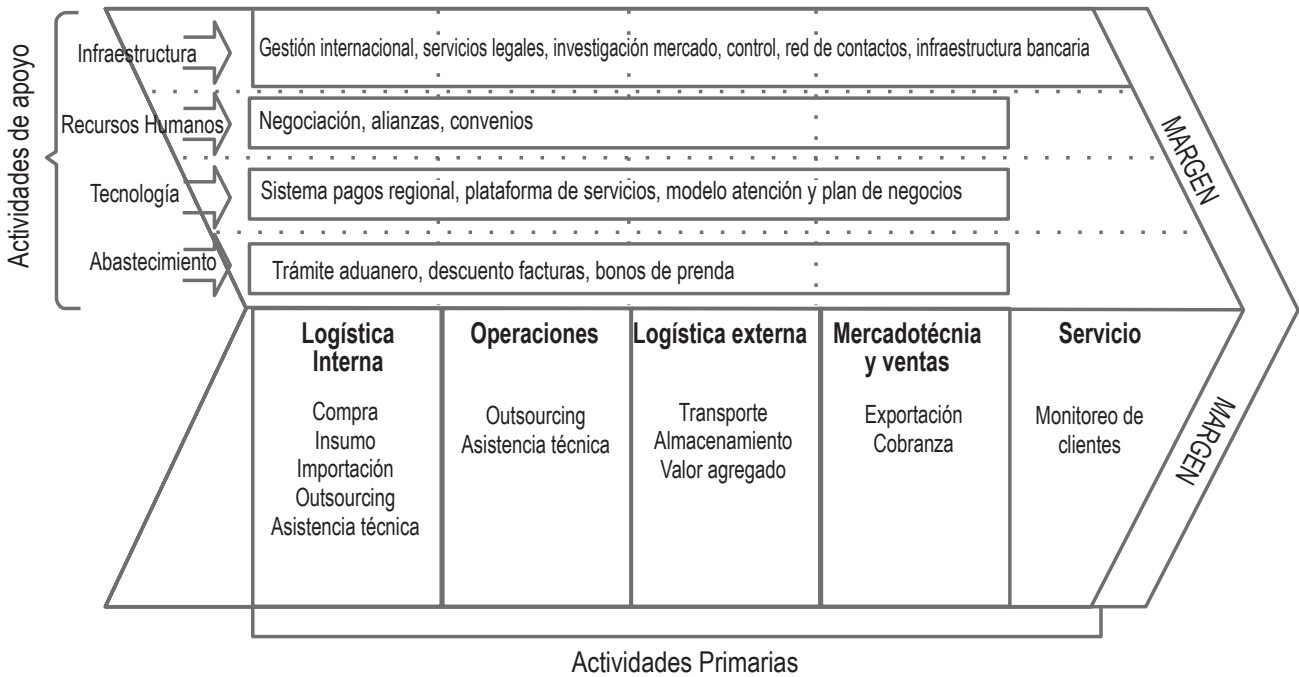
Dentro del modelo de apoyo al productor, Agropecuaria Lafise es el engranaje fundamental que relaciona las empresas financieras del Grupo Lafise con el productor agropecuario. A través de AL el productor recibe la orientación necesaria para aprovechar los recursos que Lafise ofrece y que son relevantes para el sector agropecuario. Asimismo, AL articula el modelo de actividades de apoyo ofreciendo de manera indirecta asistencia técnica para las actividades primarias, sirve de vínculo para suplir las necesidades de financiamiento y liquidez por medio de Bancentro y AL Puesto de Bolsa, y coordina las operaciones de almacenaje y bodegaje a cargo de Almacenadora Lafise, además de las actividades de comercialización y asesoría ofrecidas por el Centro de Agronegocios y el Departamento de Comercialización.

Además, complementa el conocimiento profesional de sus especialistas en el campo agrícola y de comercialización de

productos agropecuarios mediante alianzas con entidades e institutos de investigación, como el Instituto Interamericano para la Cooperación y la Agricultura (IICA), la Agencia Interamericana para el Desarrollo (AID) y el Programa de Desarrollo para Alianzas en la Industria Alimentaria de la Universidad Estatal de Michigan, con los cuales tiene firmados convenios de cooperación. También ha firmado un convenio con la Escuela Agrícola El Zamorano, con el objetivo de expandir aún más sus servicios.

El compromiso de AL es convertir al agricultor tradicional en un empresario rural, con capacidad para insertarse de manera competitiva en el sistema de valor del producto en que participa, asistido por técnicos agropecuarios que lo guiarán en todas las fases del proceso de financiamiento, producción y comercialización, logrando así una mejora en su gestión que debería verse reflejada en mayores ingresos, márgenes y capacidad de nueva inversión.

Figura 8. Esquema básico de la cadena de valor del productor apoyada por LAFISE



Fuente: Elaboración propia basados en información disponible en www.bancentro.net

Es importante señalar que el modelo Lafise opera bajo una relación de negocio y confianza (ganar-ganar) y es una alternativa a la manera tradicional que utiliza la banca. A lo largo de la cadena, el producto es siempre propiedad del productor y él es quien solicita a Agropecuaria Lafise los servicios de valor agregado que desea incorporar a su producto, los cuales paga de acuerdo a un arancel de tarifas previamente negociado. Los servicios de valor agregado que Lafise suministra van desde transporte, acopio, limpiado y empaquetado, seguro y avales hasta la venta y la cobranza.

5.2 Eslabones del modelo de Agropecuaria LAFISE

Siguiendo a Gereffi (2001), la producción agropecuaria que apoya Lafise constituye una cadena productiva impulsada por el comprador; en decir, el mercado es el que dicta los requerimientos de productos y la calidad. AL identifica las necesidades de productos agropecuarios en el mercado internacional y, mediante su presencia regional y redes de contactos a nivel mundial, gestiona su colocación y venta.

La participación de AL en la cadena de valor del productor, en síntesis, pretende resolver dos de los principales problemas que enfrenta el productor agropecuario: el financiamiento para producir con calidad y la colocación de sus productos en el mercado. La consecución de ambos objetivos requiere de expertise, de una adecuada coordinación de las *actividades de apoyo* que guíen al productor en la toma de decisiones, desde asistencia en la logística interna hasta el eslabón de servicio post venta.

A continuación se detalla la manera en que Lafise participa dentro de la cadena de valor del productor agropecuario. Aunque algunas de las *actividades primarias*, como la comercialización, son asumidas por empresas del Grupo Lafise, su mayor aporte al productor se ubica en las *actividades de apoyo*.

Actividades primarias

En la literatura y trabajos de investigación se les conoce como eslabones de la cadena productiva. Para una mayor comprensión del lector acerca de la *cadena de valor*, a continuación se presenta una descripción de los distintos eslabones que la componen, la cual no es sólo relevante para el caso de Agropecuaria Lafise, sino que también es central para la comprensión de los otros casos que se desarrollarán más adelante en este documento.

Logística interna

Consiste en todas las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores¹⁵. Así, en el caso del productor agropecuario, corresponde a todas las actividades realizadas para preparar la producción, tales como elección de la semilla, adquisición de maquinaria y equipo, fertilizantes y todas las actividades relacionadas con la preparación de la cosecha. En el caso de actividades pecuarias, comprenderá la adquisición de insumos para la finca y adquisición de concentrados, entre otros.

Para ingresar en los mercados internacionales, es fundamental suplir un producto con altos estándares de calidad, y la única manera de lograrlo es utilizando los insumos apropiados, sea por consideraciones productivas o de regulación. De esta manera, un agricultor debe preocuparse por los requerimientos de los suelos, abonos, pesticidas, e incluso en algunos casos por la infraestructura para la cosecha (como maquinaria y equipo especializado, riego, restricciones con pesticidas e insecticidas, etc.).

Almacenadora Lafise, bajo la autorización de la SIBOIF, opera como Almacén de Depósito Aduanero y Almacén General de Depósito. El productor puede encontrar en el almacén de depósito una herramienta importante de

¹⁵Porter (2002) p.57.

gestión, en especial cuando debe importar insumos para el proceso productivo, dado que AL hace las veces de un facilitador en trámites aduaneros (las mercancías pueden permanecer depositadas hasta por un período de un año sin pagar impuestos), almacenamiento *in bond* de inventarios, financiamiento de impuestos y transporte de carga a sus bodegas.

Operaciones

El eslabón de operaciones está constituido por todas las actividades asociadas con la transformación de insumos en producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación¹⁶. Este eslabón es llamado comúnmente eslabón de producción, pues abarca todos los procesos que el producto requiere. En la actividad agropecuaria, consiste en todas las actividades que se llevan a cabo para garantizar la obtención del producto. Por ejemplo, comprende la preparación de los suelos, la siembra, atención de los cultivos, control de plagas y enfermedades que disminuyen el rendimiento de la producción, la cosecha, limpieza y empaque, entre otras.

El desarrollo adecuado de las actividades relacionadas con el eslabón de operaciones genera productos agropecuarios de mejor calidad, aumenta el volumen de producción y le incrementa al productor agropecuario su poder de negociación ante el mercado, ya que mejora la relación de calidad y precio que domina los mercados de productos agropecuarios. La participación de Lafise en este eslabón es indirecta, a través de la asistencia técnica que proveen las instituciones con las cuales AL ha establecido convenios.

Logística externa

Este eslabón de la cadena de valor agrupa las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como alma-

cenos de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación¹⁷. La logística externa es llamada eslabón de procesamiento e incluso se incorpora como una actividad más en los llamados eslabones de comercialización, precisamente porque comprende las actividades relacionadas con el acopio, almacenamiento, limpieza del producto, empaque y traslados hasta los lugares de venta.

El productor agropecuario generalmente conoce el proceso de producción; sin embargo, la producción para auto consumo ocasionalmente no le exige información adicional ni le genera preocupaciones de carácter comercial. La ventaja competitiva puede encontrarse en cualquier eslabón de la cadena de valor, o puede estarse generando en alguna cadena de valor del sistema, lo que implica que, de la misma manera, se puede sufrir una pérdida de competitividad por las deficiencias en los eslabones o las cadenas del sistema de valor. De ahí que un manejo eficiente de la logística externa constituye un engranaje relevante para lograr una colocación competitiva de los productos agropecuarios en el mercado.

Los productores que se incorporan al modelo de AL pueden delegar la logística externa a las Bodegas de Apoyo al Productor de AL y al Almacén General de Depósito de Almacenadora Lafise. Las bodegas son centros de acopio, allí los productores concentran su producción y se generan actividades que les dan valor agregado, además de mantenerse en un sitio adecuado para su conservación. Existe un control sobre los productos que probablemente el productor, por desconocimiento o carencia de infraestructura, no podría asumir.

La concentración de la producción en un único lugar ofrece ciertas ventajas, no sólo por la facilidad en el desplazamiento del producto hacia compradores finales sino porque reduce los costos de administración que recaerían en los agricultores, además de asumir los riesgos asociados al almacenamiento en lugares inapropiados para tal efecto. Los productos almacenados gozan de seguro contra todo riesgo mediante tarifas accesibles y competitivas.

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ *Idem.*

El Almacén General de Depósito es otro elemento de la logística externa que el productor agropecuario puede aprovechar. Almacenadora Lafise puede emitir Certificados de Depósito y Bonos de Prenda sobre inventarios, que sirven de garantía para la obtención de créditos con instituciones financieras, o directamente con Almacenadora Lafise, la cual, como Institución Auxiliar de Crédito, está facultada para otorgar financiamiento. Además, tiene servicio de habilitación de bodegas, procedimiento mediante el cual Almacenadora Lafise se hace responsable del control y custodia de bodegas de terceros¹⁸.

Mercadotecnia y Ventas

Es el eslabón compuesto por todas las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto o ser inducidos a hacerlo, mediante publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio¹⁹. Los estudios también lo llaman eslabón de comercialización, o colocación del producto, y es característico de la agroindustria y las cadenas de valor globales, García & Marqueti (2003). En éstas incluso una cadena de valor puede tener eslabones en función de las facilidades geográficas, políticas y económicas, y por lo tanto estar ubicados en distintas zonas de la geografía local o internacional.

Este es uno de los eslabones más incipientes en el sector agropecuario nicaraguense. El productor ignora la realidad comercial que trasciende el mercado nacional, incluso el local. Sus limitaciones y necesidades le impiden visualizar la posibilidad de colocar el producto bajo mejores condiciones. La venta individual de la producción coloca al agricultor en desventaja, no solamente por la carencia de contactos para colocar el producto sino porque algunos perecederos requieren algún tipo de control de plagas post cosecha, o necesitan una infraestructura mínima para su conservación, lo cual deteriora la calidad

del producto y consecuentemente reduce su precio de venta en el mercado²⁰.

Esta realidad hace que AL deba asumir el desarrollo de las actividades ligadas al eslabón de Mercadotecnia y Ventas mediante el esquema de venta de servicios. Es la Agropecuaria la que, gracias a la presencia regional del Grupo Lafise y los contactos con los mercados de otras regiones, coloca los productos agropecuarios más allá de las fronteras nicaragüenses.

La amplia trayectoria comercial y la experiencia en comercio internacional que brinda la AL son el sustento de una oferta de productos que han sido colocados en distintos mercados, entre ellos el norteamericano, centroamericano y europeo. Tal es el caso de productos como el frijol rojo seda, frijol negro, queso morolique y crema latina, ajonjolí, café, pitahaya, plátano, yuca, quesquisque, cacao y miel. Esta labor se complementa con investigación, una tarea constante que AL realiza para llevar los productos agrícolas a nuevos destinos.

En transacciones con el exterior, el instrumento más comúnmente utilizado para garantizar los pagos a los productores es el contrato de compra-venta internacional. También se utilizan las cartas de crédito, cobranzas, descuento de facturas, fianzas y avales, transferencias y sus distintas variantes. Agropecuaria Lafise cuenta con personal especializado que brinda al productor asesoría sobre los servicios que tiene a disposición para hacer valer los contratos a nivel internacional y poder asegurar al productor el pago efectivo de sus productos.

Servicio post venta

Es el eslabón de la cadena de valor que agrupa todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del

¹⁸ Documentos informativos suministrados por el Grupo Financiero Lafise - Bancentro

¹⁹ Porter (2002), p. 57 – 58.

²⁰ Un ejemplo de la problemática de los agricultores es el caso del ajonjolí, que por sus características debe ser manejado a la sombra, ya que la luz descompone las grasas y tiende a ponerse rancio si tiene mucho tiempo de estar almacenado, sin mencionar que puede ser afectado por larvas y grumos que lo deterioran.

producto²¹. Al igual que el eslabón de Mercadotecnia y Ventas, en la producción agropecuaria el eslabón de servicio es poco desarrollado. Si durante su envío al extranjero el producto se deteriora y pierde el estándar mínimo de calidad requerido por el comprador, el productor o dueño del producto prácticamente lo pierde.

Es importante destacar que, aunque la producción agropecuaria concentre su esfuerzo en los tres eslabones iniciales, todos los procesos productivos deben poner atención al eslabón de servicio post venta, dado que la colocación competitiva de los productos, sea en el mercado local, regional o internacional, depende de la eficiencia con que se realizan las actividades en todos los eslabones de la cadena productiva, y alguien en la organización debe ser responsable ante el cliente final. Por su modelo de gestión, esta actividad recae en Agropecuaria Lafise, que es la encargada de monitorear el nivel de satisfacción del cliente. De ello dependen los futuros pedidos.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son el fundamento central del modelo Lafise, dado que constituyen una infraestructura muy difícil y costosa de desarrollar para un productor independiente, incluso para un grupo organizado. Dicha infraestructura muchas veces se presenta como una parte intangible de la organización, sin embargo, allí se deposita todo el *know how* que no es operativo.

La gestión de apoyo inicia desde el momento en que el productor se acerca a AL y empieza a gestar su plan de negocios. Conforme el proceso avanza, se establece una dinámica de cooperación que se fundamenta en confianza entre las partes. El productor agropecuario recibe como producto de la vinculación con Lafise, una gestión profesionalizada y acceso a una organización, con todos sus recursos humanos e infraestructura.

²¹ *Ibid.* p. 58.

Abastecimiento

Corresponde a la función de comprar los insumos que requiere la cadena de valor del productor agropecuario, no a los insumos comprados en sí.²² El abastecimiento es una actividad que se podría sintetizar como “el saber cómo comprar” y es relevante dado que brinda apoyo a varios de los eslabones de la cadena de valor. Apoya a la logística interna y externa, mediante la gestión de compra de abonos, fertilizantes, semillas, plaguicidas e insumos para el control de enfermedades. El productor que participa del modelo Lafise tiene la oportunidad de recibir asistencia técnica y capacitación, que le permite optimizar su gestión de abastecimiento y acceder en mejores condiciones de precio y calidad a los insumos que requiere su proceso productivo, especialmente cuando la orientación es hacia mercados más estrictos y sofisticados.

Desarrollo de tecnología

Corresponde a todas las actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso; abarca desde conocimientos y procedimientos hasta la tecnología de proceso²³. Este eslabón agrupa actividades de investigación y desarrollo, utilización de técnicas de riego y producción mejoradas, manipulación de productos e insumos, y manejo post cosecha, principalmente.

Gracias a los convenios de *outsourcing* que Agropecuaria Lafise ha establecido con algunos proveedores de servicios, el productor agropecuario tiene acceso a capacitación y asistencia técnica que brindan profesionales y técnicos especializados en el campo agropecuario. Esta labor de acompañamiento al productor, le permite obtener un producto de calidad, objeto de ser comercializado en el mercado internacional con un mejor precio.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.* p. 59.

Administración de Recursos Humanos (RRHH)

Este eslabón de apoyo se compone de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal²⁴. La administración del recurso humano es una actividad relevante y muchas veces descuidada en el medio rural, en donde la organización empresarial es compleja y la especialización y el conocimiento técnico es fundamental para el desempeño eficiente de la empresa.

Con Lafise el productor agropecuario se despreocupa de la tediosa tarea de tener que ubicar y contratar profesionales técnicos y personal de apoyo. Dichas tareas las realiza Lafise como parte de su gestión cotidiana, dado que es su responsabilidad contar con recurso humano idóneo y capaz de brindar los servicios que el productor demanda. Al productor únicamente le corresponde lidiar con la contratación del recurso humano que demanda la fase de la producción agropecuaria.

Infraestructura de la empresa

El eslabón de infraestructura está compuesto por varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, atraviesa toda la cadena de valor y no actividades individuales, pues soporta toda la operación²⁵. Es la actividad de apoyo más importante dentro del modelo de gestión de AL, ya que resuelve dificultades fundamentales del productor agropecuario, como capacidad para acceder a servicios financieros, negociación de la producción y asesoría para la firma de contratos, entre otros aspectos centrales de gestión.

²⁴ *Ibid.* p. 60.

²⁵ *Idem.*

5.3 El Modelo de Gestión de Agropecuaria LAFISE

En la Figura 7 se presentó un diagrama con la lógica del modelo de intervención que utiliza Grupo Lafise. Es importante señalar que Agropecuaria Lafise y el grupo organizado de productores basan su relación en una confianza mutua que desarrollan desde el primer contacto, donde Lafise expone su modelo y le explica al productor los servicios que le puede proveer y su costo, así como las ventajas de establecer una especie de alianza voluntaria. Esto no quiere decir que existan contratos, más bien se trata de acuerdos suaves (no atados) para trabajar en conjunto. El punto central del modelo de gestión de AL se ubica en la identificación de un negocio en donde ambas partes pueden beneficiarse del trabajo conjunto.

La relación simbiótica que se busca desarrollar con el modelo de AL gira en torno al concepto de cadena de valor, en donde el agricultor identifica posibilidades de incrementar la productividad de la explotación agropecuaria mediante la alianza con AL. De la misma manera, AL encuentra un potencial cliente al cual ofrecerle financiamiento, asistencia y servicios que le facilitan la gestión y comercialización de su producto, lo que al final garantiza el pago de los servicios otorgados. Es relevante señalar que el éxito o el fracaso reside en la selección de un proyecto con potencial, la calidad de las relaciones que se establecen entre los diferentes participantes y el nivel de eficiencia que se logre de la coordinación.

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales problemas del sector agropecuario nicaragüense tiene que ver con el acceso al financiamiento de una población rural con escasa cultura financiera y con dificultades para otorgar garantías, dadas sus precarias condiciones materiales y los serios problemas de tenencia de la tierra que aún sufre Nicaragua. Ello condiciona procesos productivos con bajos estándares de calidad y escalas de producción de subsistencia, con escasos excedentes para colocar en el mercado. Además, la atomización de la producción propicia mecanismos de comercialización poco efectivos para el productor, quién goza de bajo poder de negociación y no

cuenta con los requerimientos mínimos de acopio y almacenamiento.

El modelo de gestión articula al productor con las empresas del Grupo Lafise, generando un sistema de apoyo que suple capacidades que el productor agropecuario nicaragüense no tiene bien desarrolladas. Es evidente que la cadena de valor del productor antes y después de la vinculación de Lafise es totalmente diferente. Agropecuaria Lafise participa como un refuerzo a la cadena de valor del productor agropecuario, mediante un paquete de servicios que van desde asesoría para la elaboración del plan de negocio, pasando por mejoramiento de las condiciones del producto y su comercialización, hasta la elaboración de los contratos el cliente internacional y la posterior cobranza.

Servicios financieros que provee Agropecuaria Lafise

Una de las principales dificultades que debe vencer una institución orientada a la provisión de servicios para el sector agropecuario tiene que ver con la medición del riesgo involucrado en la atención del cliente, principalmente cuando está de por medio la recuperación de los fondos prestables. La literatura es abundante en señalar que la falta de conocimiento de la actividad agropecuaria y el escaso involucramiento de la institución financiera en el proyecto productivo incrementan los niveles de riesgo y son causa de malos resultados, o del establecimiento de condiciones que terminan excluyendo al sector (elevadas garantías reales, plazos que no guardan relación con el ciclo de la actividad, entre otras).

Para AL, el primer paso para el establecimiento de una relación de negocios con un grupo organizado de productores es precisamente la valoración de la calidad del proyecto. Si el proyecto es viable, los riesgos asociados se reducen considerablemente. Ante la escasa información de que dispone el productor nicaragüense, su capacidad de pago es valorada a través de un estudio o plan de negocios, que es una especie de propuesta que el productor hace a la entidad financiera. Agropecuaria Lafise brinda asistencia y

acompañamiento en el proceso de elaboración de dicho plan de negocios, lo cual es fundamental para determinar la factibilidad del proyecto. De esta manera se establece el primer vínculo entre AL y el productor, uno de confianza y otro de apoyo.

Productos de crédito

La empresa de Grupo Lafise que otorga el recurso financiero es Bancentro, que es precisamente la institución que estudia los proyectos productivos y la encargada de analizar la formalización de crédito con productores agropecuarios. La regulación y las garantías que se exigen por parte de la SIBOIF dificultan la atención del cliente agropecuario; no obstante, Lafise ha logrado gestionar fondos en fideicomiso administrados por Bancentro que brindan mayores grados de libertad a la hora de atender a esta clientela, debido a que las condiciones las establecen los aportantes. Como resultado de dicha gestión, los créditos que Lafise otorga oscilan entre US\$ 500 a US\$10.000 ²⁶.

Para obviar los problemas de garantías, Lafise se ha abocado a la búsqueda de fondos en administración de programas dirigidos al pequeño productor. Actualmente opera en administración recursos de 21 organismos nacionales e internacionales. Lafise también opera un fondo de inversión de \$30 millones, cuyos recursos fueron aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo, Lafise y un inversionista de origen noruego. Por sus características, dicho fondo opera para toda la región centroamericana y está dirigido a proyectos productivos con una planilla de menos de 100 empleados y una facturación anual inferior a \$3 millones. Con el propósito de abaratar los costos de atención del pequeño productor, Lafise ha colocado recursos de crédito a través de empresas procesadoras o acopiadoras, que sirven de intermediarios para llegar al pequeño productor²⁷.

²⁶ Información suministrada en entrevista con funcionarios de Bancentro.

²⁷ Al sector lácteo se le otorgaron 400 préstamos de \$5000 cada uno, para la compra de insumos y animales, con excelentes resultados en términos de morosidad, que es prácticamente nula.

Una vez que el crédito es otorgado, está en manos del productor la administración de los recursos y nada lo obliga o condiciona. AL brinda seguimiento y acompañamiento a lo largo del proceso productivo, mientras que la orientación y asistencia técnica es suplida por las instituciones especializadas, vinculadas al modelo. Es relevante destacar que durante toda la relación comercial y de asesoría, el producto continúa siendo propiedad del productor y AL se encarga de enfatizar esto y dejárselo muy claro al productor, dado que su papel es meramente de asesor.

Al finalizar el proceso productivo, AL pone a disposición del productor agropecuario las bodegas de Agropecuaria Lafise, que funcionan como centros de acopio para los pequeños productores que lo requieran. En ellas existe personal capacitado para la custodia de los productos, y posibilidad para la adición de valor agregado al producto mediante la venta de servicios de limpieza, empaque, adición de productos químicos, entre otros. Así los productos quedan preparados para la fase de comercialización y venta.

Uno de los principales servicios que ofrece Almacenadora Lafise es la emisión de Certificados de Depósito y Bonos de Prenda sobre inventarios; o sea, sobre las cosechas de determinados productos que el agricultor deja en custodia del almacén, en espera de mejores condiciones de precio y un comprador nacional o extranjero. El productor puede obtener un adelanto del valor de las mercancías almacenadas en las bodegas, que actualmente asciende hasta un 70 por ciento del valor, garantizado mediante la producción almacenada en las bodegas y un certificado legalmente constituido a favor de la Almacenadora.

De esta manera, el productor obtiene liquidez directamente de la Almacenadora Lafise, con la que puede mantener el proceso productivo y atender las necesidades básicas y de reinversión en la finca. Una vez que el producto es comercializado por AL, se procede a un proceso de liquidación, en donde se deduce el costo de todos los servicios brindados por el Grupo Lafise. Si el productor decide comercializar el producto por su cuenta, lo retira del almacén, pagando el costo de los servicios solicitados.

El seguimiento que otorga AL a la cadena de valor del productor garantiza un producto de alta calidad que puede ser colocado en el mercado internacional. Mediante los servicios que ofrece Almacenadora Lafise, se logra controlar la oferta del producto agropecuario y se garantiza la reposición del recurso financiero suministrado, ya sea por la almacenadora o por Bancentro. Adicionalmente, los documentos emitidos por Almacenadora Lafise están autorizados ante la SIBOIF, por lo que pueden ser transados en la bolsa agropecuaria a través de Agropecuaria Lafise Puesto de Bolsa, dándole otro instrumento de liquidez al productor agropecuario.

Finalmente, el departamento de comercialización de AL gestiona los contactos a nivel internacional para la colocación de los productos y tiene a su cargo la elaboración de los contratos de compraventa internacional y cartas de crédito, así como todo un mecanismo de cobranzas sustentado en su sistema de pagos regional (CCAPS), que garantiza al grupo organizado la recuperación de los pagos por venta. Mediante alianzas estratégicas con USAID, la Universidad Estatal de Michigan, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el Instituto de Tecnología Agropecuaria de Nicaragua y la Bolsa Agropecuaria de Nicaragua, se apoyan iniciativas para fomentar el mecanismo de comercialización de cosechas a través del mecanismo de bolsa.

6. Hallazgos y lecciones aprendidas

- El sistema financiero nicaragüense se encuentra poco desarrollado; la banca privada prácticamente desapareció en los años ochenta y la banca del Estado se ha visto afectada por serios problemas de gestión. En este contexto, la ayuda internacional ha suplido importantes contingentes de recurso financiero, que fueron canalizados por las ONG's hacia crédito consumo, sin mayor suceso en lo productivo, con algunas excepciones. A pesar de que una gran cantidad de instituciones colocaron importantes masas de recursos sin enfatizar en la importancia de su recuperación, lo cierto es que

Nicaragua es uno de los países con mayor presencia del sector de microfinanzas (300 organizaciones, 470,000 clientes y una cartera del orden de US\$230 millones, concentrada en crédito personal y consumo (CLEAR, 2005).

- Nicaragua muestra una oferta exportable poco diversificada y concentrada en productos del sector agropecuario y, por tanto, urge promover mecanismos que profundicen la vinculación con el mercado internacional, para así generar mayor empleo y riqueza.
- La falta de mecanismos articuladores como el que promueve Agropecuaria Lafise hacen del productor agropecuario presa fácil del intermediario, limitando sus ingresos y capacidad de inversión, lo cual reduce las posibilidades para incursionar en mercados más exigentes y sofisticados.
- El modelo de Agropecuaria Lafise es relevante por su orientación de mercado, tanto para los potenciales productores - exportadores que logran acceder al mecanismo, como para la misma institución financiera que provee servicios financieros, basado en un modelo de cobro por los servicios demandados.
- El modelo de Agropecuaria Lafise está sustentado sobre la base del beneficio mutuo (relación ganar – ganar) y lo promueve una institución financiera que se podría denominar “de banca tradicional”. Se trata de un grupo financiero regional que tiene como fin principal la venta de servicios financieros a empresas (crédito y depósitos, puesto de bolsa, factoreo y descuento de facturas, almacén fiscal, operación internacional y cobranzas entre otros servicios).
- Es importante destacar que el modelo Lafise no es para uso de cualquier productor agropecuario. Con la relación comercial se pretende transformar a productores agropecuarios en empresarios exportadores. Para que eso resulte viable, se requiere de un proyecto factible y esta es la pieza fundamental del esquema. Si no es negocio, el productor no va a estar dispuesto a poner a

responder garantías y la institución financiera no estaría dispuesta a invertir esfuerzo y recursos financieros.

- La relación con Lafise pone a disposición del futuro exportador agropecuario un conjunto de herramientas y recursos de las que anteriormente éste no disponía. De repente, el productor agropecuario cuenta con recurso financiero para financiar el proyecto, asesoría especializada en las diversas fases de la cadena productiva, desde logística de compras y aspectos productivos hasta capacidades para acopiar producción y agregarle valor al producto, aparte de los otros servicios que le brinda el grupo financiero. Ahora el productor, por intermedio de Agropecuaria Lafise, tiene la posibilidad de acceder al mercado internacional y hasta es respaldado en la elaboración de los contratos y la gestión de cobro. La alianza con Agropecuaria Lafise transforma de manera decisiva la cadena de valor del productor agropecuario nicaragüense.
- Agropecuaria Lafise aporta su expertise²⁸ al servicio del productor agropecuario y cobra por sus servicios. La experiencia y conocimiento del mercado internacional le ha permitido a Agropecuaria Lafise colocar oferta exportable nicaragüense (frijol rojo seda, frijol negro, queso morolique y crema latina, ajonjolí, café, pitahaya, plátano, yuca, quesquisque, cacao y miel) en el mercado regional, norteamericano y europeo. Agropecuaria Lafise investiga constantemente los mercados y para ello cuenta con una unidad especializada.
- Si bien es cierto la base de los negocios es siempre la confianza y lealtad entre las partes, Agropecuaria Lafise ha aprendido que, en el medio rural, la presencia de contratos no garantizan disponer del producto. Si la relación no es libre y de mutuo beneficio no hay contrato que valga y las dos partes podrían salir muy perjudicadas de la relación. Ello motivó la figura de la almacenadota, como mecanismo para tener algún grado de control sobre la producción y a la vez posibilitar la

²⁸ Lo que efectivamente aporta Agropecuaria Lafise es su cadena de valor propia, muy desarrollada en aquellos eslabones que precisamente el productor agropecuario tiene más débiles.

adición de servicios de valor agregado y la estructuración de productos financieros a partir de los inventarios allí almacenados, como es el caso de bonos de prenda, certificados de depósito y hasta liquidez a través de la bolsa agropecuaria.

- La formalización de la relación de negocio y el vínculo que se genera entre las partes genera información relevante acerca de la realidad financiera del proyecto productivo y la unidad familiar. El mayor entendimiento de las características particulares del negocio agropecuario permite a Agropecuaria Lafise valorar nuevos acompañamientos complementarios y hasta la bancarización de la unidad familiar (crédito consumo, tarjeta de crédito, depósitos, crédito para vivienda, etc.). Para el productor representa la posibilidad de ordenar su negocio y contar con servicios financieros permanentes y oportunos.
- Los buenos resultados del modelo de gestión de Agropecuaria Lafise comienzan a ser percibidos a nivel de los organismos financieros internacionales, quienes incluso han confiado en la institución fondos de inversión para propósitos del sector agropecuario, recursos en fideicomiso y hasta el análisis de crédito y el otorgamiento de fondos de programas en otros países de Centroamérica.
- El reto del modelo de Agropecuaria Lafise tiene que ver con la posibilidad de incrementar la masa crítica de proyectos productivos con viabilidad de mercado, en un entorno donde el espíritu emprendedor debe ser impulsado y se requiere romper con viejos paradigmas para la atención del productor agropecuario, con recursos de la cooperación internacional bien gestionados y productores dispuestos a pagar por los servicios de valor agregado.

Referencias

- ASOMIF (2005). *Revista informativa Microfinanzas* No. 10, diciembre de 2005.
- Banco Central de Nicaragua, <http://www.bcn.gob.ni/>
- BCN, Boletín trimestral, abril – junio 2006. Vol VIII No. 2. Banco Central de Nicaragua, 2006.
- BCN, Informe anual 2005. Banco Central de Nicaragua, 2005.
- Blijdenstein & Salgado (2004). *El Sector Microfinanciero en Nicaragua*, documento de trabajo. Mayo, 2004.
- ECA (2005), Evaluación del Ciclo Agrícola 2004/2005 y proyecciones. Ministerio Agropecuario y Forestal. Gobierno de Nicaragua, 2005.
- El sector *Micro Financiero en Nicaragua*; estudio realizado para SECEP y el Banco Mundial (documento facilitado por personeros de LAFISE Nicaragua).
- Estadísticas del comercio internacional, Año 2005*; Organización Mundial del Comercio, documento electrónico, Estadísticas Internacionales 2005, disponible en: http://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2005_s/its05_toc_s.htm
- Estrategia para el desarrollo agropecuario y forestal de Nicaragua*; IICA-Nicaragua, disponible en: http://www.iica.int.ni/Library/Desarrollo_Rural.htm
- Flaming et al. *Evaluación sobre la efectividad y responsabilidad a nivel nacional (CLEAR)*. Iniciativa para la efectividad de la ayuda (CGAP). Nicaragua, julio, 2005.
- Gereffi, Gary; *Shifting governance structure in global commodity chains, with special reference to Internet*, en *American Behavioral Scientist*, Vol. 44, No. 10, pp. 1616-1637, junio, 2001.
- IICA. Compiladores Hugo Chavarría, Patricia Rojas, Sergio Sepúlveda. *Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales, elementos conceptuales*. San José, Costa Rica, 2002.
- Lanuza. *Análisis e impacto de la comercialización de las microfinanzas en Latinoamérica, lecciones para Nicaragua*. St Antony's College, Oxford, Reino Unido, mayo, 2004.
- Ministerio de Relaciones exteriores de Nicaragua, <http://srec.cancilleria.gob.ni/>
- Políticas y estrategias para el desarrollo rural productivo; Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua, documento electrónico Política Sectorial Agropecuaria de Nicaragua, disponible en: <http://www.magfor.gob.ni/politicas/politicas.html>, o en http://www.iica.int.ni/Estudios_PDF/Estrat_Des_Rural.pdf
- Porter, Michael E.; *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina, Vergara, 1991.
- Porter, Michael E.; *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental, 1984.
- Porter, Michael; *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, Compañía Editorial Continental, 2002.
- Sanders & Nusselder, (2003). *El Mercado (Micro) Financiero en Nicaragua*. Documento electrónico.
- Sitio oficial de Bancentro: <http://www.bancentro.net/Agropecuaria/Html/home.html>
- Sitio oficial de LAFISE en Internet: <http://www.grupolafise.com/>
- Entrevistas a:*
- Enrique Zamora, Gerente General de Agropecuaria Lafise.
- Melvin Somarivas, Gerente de Comercialización de Agropecuaria Lafise.
- Rudy Calero, Gerente Sucursal Nueva Guinea, Bancentro.
- Misael Muñoz, Presidente Grupo Cooperativo Productores de Frijol.
- Mayra Tiberino, Asesora Legal de Agropecuaria Lafise.
- Jorge González, Gerente de Almacenadora Lafise.



III.

El Caso de la Comercializadora de Minivegetales AJ TICONEL en Guatemala

1. Características del medio rural guatemalteco

Históricamente, el campesino guatemalteco ha sido productor de granos básicos (maíz, frijol), café y hortalizas, tanto con propósitos de autoconsumo como de venta de sus excedentes al mercado. Con el crecimiento poblacional en las ciudades, algunas regiones establecieron procesos de diversificación de cultivos, especializándose en producción para el mercado local (tomate, repollo, papa, entre otros). Otras se especializaron en vegetales y hortalizas para suplir en el mercado regional. Sin embargo, ambos mercados se caracterizan por ser poco exigentes.

En la década de los noventa, luego de una profunda reflexión acerca de la realidad en el medio rural guatemalteco, se pone en evidencia que los indicadores de pobreza y pobreza extrema no mejoran, más bien aumentan. De acuerdo con información del año 2002, suplida por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), un 85.7 por ciento de la población del área rural guatemalteca se encuentra en estado de pobreza, mientras que el 71.9 por ciento se encuentra en pobreza extrema.

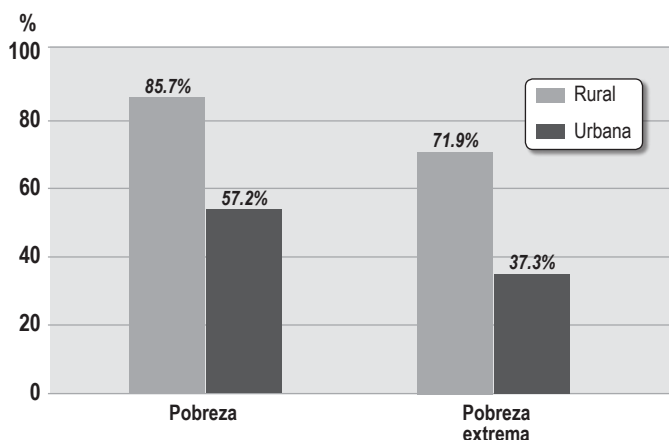
La reestructuración del mercado agrícola local y las acciones de fomento a la exportación hacen posible la introducción de nuevos cultivos no tradicionales, enfocados a

satisfacer la demanda del mercado internacional. Ello motivó a los pequeños productores a diversificar su capacidad productiva y, por tanto, sus fuentes de ingreso. Es así como un grupo de campesinos incursionan en el mercado de los minivegetales.

Las organizaciones de productores que han ingresado en la agricultura no tradicional se encuentran localizadas geográficamente en los departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango, Sololá, Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango, Quiché y San Marcos, todos ubicados en el Altiplano Guatemalteco, donde predominan los terrenos de vocación forestal, con importante pendiente y pobres en calidad de suelo. En estas regiones, el valor promedio del índice de desarrollo humano es de 0.565, (con base en los indicadores de educación, salud e ingreso), mientras que el promedio nacional se ubica en 0,663 ²⁹. Dichas organizaciones productivas tienen tamaños que oscilan entre 7 y 100 agricultores asociados y están conformadas por cooperativas, comités, asociaciones o bancos comunales (predominantes en membresía femenina).

Las familias productoras tienen entre 6 y 12 miembros, y en su mayoría son de las etnias de *kaqchikel*, *k'iche'*, *mam*, *ladina*, *k'anjob'al* y *chuj*. Son comunidades rurales que viven en extrema pobreza y con serias limitaciones de acceso tanto a tierras de calidad para la labranza como a servicios básicos, y con bajos índices de desarrollo humano; es decir, presentan escaso nivel de escolaridad o analfabetismo. Dichos factores, en conjunto, condicionan y explican su precaria condición.

Figura 1. Pobreza y Pobreza Extrema en Guatemala



Fuente: SEGEPLAN (2002)

2. Minivegetales: ¿opción para la familia campesina?

Los minivegetales son variedades especiales de vegetales que permiten obtener productos con un adecuado grado de madurez, pero con un tamaño menor que los vegetales convencionales. Su uso fue introducido principalmente por

²⁹ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Guatemala: Índice de Desarrollo Humano 2005.

la alta cocina europea para ofrecer a los clientes platos bien decorados, con alto valor nutritivo y fáciles de preparar. Sin embargo, su uso se ha extendido rápidamente y ello se refleja en los elevados niveles de demanda y precio.

Estos productos agrícolas son dirigidos a un segmento de alto ingreso y, por tanto, deben ser manipulados con estrictos controles sanitarios y empacados en presentaciones que permitan exhibir su atractivo (pequeños tamaños, colores y formas). Esto plantea todo un reto para las familias campesinas guatemaltecas que viven en condiciones muy precarias.

Tabla 1. Algunos cultivos que clasifican bajo la categoría minivegetales

Arvejas chinas	Maíz dulce
Berenjenas	Mostaza china
Chayotito	Radicchio
Chilotes	Scallopines amarillos
Coliflor	Scallopines verdes
Lechuga roja	Tomate cherry
Lechuga romana	Vainicas
Zuchinnis verdes	Mini zanahorias

La demanda mundial por minivegetales ha venido en aumento y actualmente la oferta se hace insuficiente en ciertas épocas del año, lo cual se refleja en elevados niveles de precio. Estados Unidos es uno de los países con mayor demanda para este tipo de productos y con un valor de importación del orden de US\$300 millones al año, lo cual lo hace un mercado de referencia para las exportaciones desde Centroamérica, que se realizan predominantemente desde Guatemala y Costa Rica.

En consecuencia, con la mayor demanda, las exportaciones de hortalizas³⁰ (frescas y refrigeradas, partida 0708) provenientes de Guatemala también muestran una tendencia al alza, alcanzando US\$22.7 millones en el 2005. Como



³⁰ Al no existir en la nomenclatura del comercio exterior centroamericano una clasificación específica que agrupe la categoría de minivegetales, la partida 0708 del SAC a 4 dígitos constituye la mejor aproximación. En dicha partida se registran las exportaciones de arveja (07081000), frijoles (07082000) y las demás hortalizas (07089000).

Tabla 2. Importaciones de minivegetales y minifrutas en Estados Unidos

Productos	Importaciones totales en millones de US\$		
	2004	2005	2006 ¹
Mini coliflor y Brócoli, frescos o refrigerados	0,55	0,19	0,16
Mini zanahorias, frescas o refrigeradas	1,50	1,39	2,22
Apios y otros tipos, frescos o refrigerados	1,12	1,01	0,98
Frijoles, cocinados o sin cocinar	9,58	10,20	8,38
Mini okras, frescos o refrigerados	4,94	7,00	5,37
Mini vegetales varios	251,87	260,73	169,81
Mini piñas	14,58	9,55	86,05
Total	284,15	290,08	272,98

¹ / Período de enero a agosto.

Fuente: United States International Commission.

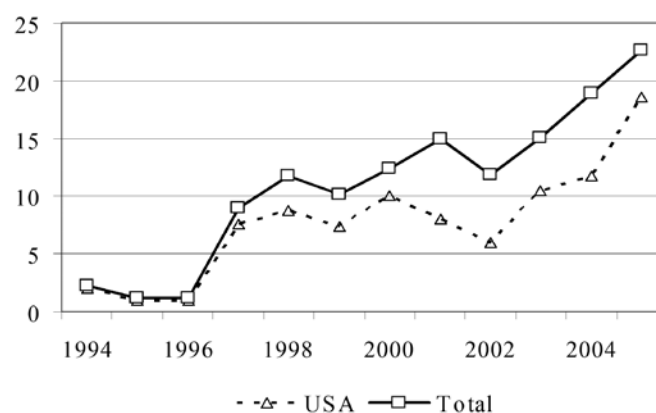
se mencionó, Estados Unidos es el principal mercado con 70 por ciento del total facturado en la última década.

Afortunadamente, una de las características fundamentales del cultivo de minivegetales es la dificultad de generar economías de escala a lo largo de su proceso productivo. Las características del cultivo lo hacen intensivo en el uso de mano de obra y eso es precisamente lo que abunda en Guatemala. Además, dichos cultivos se adaptan a pequeñas explotaciones. De acuerdo a datos de OPCION (2006), la tenencia de la tierra para la mayoría de los agricultores no es mayor a 0.7 hectáreas y frecuentemente el área de cultivo está conformada por diminutas parcelas distantes entre sí. Lo común en el altiplano es encontrar

la tierra cultivable dividida en pequeñas unidades productivas llamadas cuerdas. Dependiendo de cada región, éstas pueden ser de 440, 660 o 1120 m². En la Tabla 3 se presenta información sobre el número de hectáreas por tipo de cultivo.

Es importante mencionar que la producción y comercialización de minivegetales no es un fenómeno que se generó con la aparición de Aj Ticonel. Esta comercializadora no se encuentra sola en la industria a la que pertenece, sino que existen organizaciones y empresas con más de veinte años en el negocio de la producción agrícola y la exportación. Una de las empresas con mayor trayectoria y experiencia en la comercialización de productos

Figura 2. Guatemala: Valor de las exportaciones de hortalizas



Fuente: SIECA

Tabla 3. Aj Ticonel: Hectáreas por tipo de cultivo

Período	Ejote francés	Sunbruts	Green	Patty	Arveja china	Arveja dulce	Total
Febrero – Junio 1999	10	7	4	3			24
Julio 1999 - Junio 2000	33	24	14	9			80
Julio 2000 - Junio 2001	39	28	17	11			95
Julio 2001 - Junio 2002	35	25	15	10			85
Julio 2002 - Marzo 2003	26	19	11	7	40	3	106
Total	143	103	61	41	40	3	390

Fuente: OPCION, 2003. p. 23

agrícolas es la Cooperativa Agrícola Integral “Unión de Cuatro Pinos”³¹.

En el caso de la arveja china, la arveja dulce y el ejote francés aparecen también como exportadores ACODERT (Asociación de Comités de Desarrollo Rural Temalense), AGRIEXPORT, Agrícola Tierra Nueva S.A., Cooperativa Agrícola Integral Magdalena R. L., DEIDA (Desarrollo e Inversiones del Altiplano), Fundación Ágil, Hortalizas Mayas S.A., Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala R.L., y MD Guatemala S.A.

3. Mercados en donde vende Aj Ticonel

Aj Ticonel S.A. es una organización compuesta por 70 empleados, 56 hombres y 14 mujeres, que es liderada por su presidente Alberto Monterroso. De acuerdo con información suministrada por la presidencia de la empresa, actualmente se están exportando 336,400 libras de mini-vegetales por mes, lo que equivale a poco más de 150 TM de producto.

³¹Cuatro Pinos es una organización campesina practicante del cooperativismo empresarial, con un amplio sentido de responsabilidad social y una experiencia de más de 27 años en la exportación de productos hortícolas frescos para los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa. Se funda en 1979 en cuatro comunidades del municipio de Santiago, Sacatepéquez y asociaba un poco más de 200 agricultores. Actualmente la Cooperativa beneficia a más de 3,000 familias de agricultores ubicados en 10 departamentos del país, y cuenta con una estructura organizativa y administrativa simple, infraestructura física moderna y un equipo técnico multidisciplinario.

Aj Ticonel comercializa sus productos tanto en el mercado local como en el internacional. Sin embargo, su estrategia está orientada a satisfacer las exigencias del mercado internacional, que es mayoritario, para de esa manera generar beneficios que retribuyan de forma satisfactoria el esfuerzo de los pequeños productores. La información suministrada por la empresa sugiere que la mayor concentración de ventas se ubica en clientes de Estados Unidos y Europa, los cuales representan el 90 por ciento en términos de volumen. A Europa se dirige un 20 por ciento del total de embarques, a ciudades como Londres en Inglaterra y Amsterdam en Holanda.

La exportación a Estados Unidos se canaliza a través de brokers importadores. El 65 por ciento de las ventas se hace a clientes regulares de la empresa, concentrados en los mercados de Miami y Boston. También se exporta a Nueva York, California y Chicago según las oportunidades de mercado. Las entregas se hacen tres veces a la semana, y se les envía principalmente arvejas, calabacines, mini zanahorias y radicchios a granel, en cajas de 5 o 10 libras. Alrededor de un 2 por ciento de la producción se exporta a Canadá, específicamente a Vancouver y Montreal.

Los clientes tienen exigencias de calidad diferenciadas, según el nicho de mercado que abastecen. Algunos exigen certificación dado que venden a supermercados y restaurantes exclusivos. Ello influye de manera directa en la estrategia de Aj Ticonel y obliga a una constante adaptación, tanto para la propia comercializadora como para todos los actores que intervienen en la cadena. Por ejemplo,

Tabla 4. Aj Ticonel: Ventas totales en dólares 1999-2005

	Feb99 Jun99	Jul99 Jun00	Jul00 Jun01	Jul01 Jun02	Jul02 Jun03	Jul 03 Jun 04
Cajas 5 lbs	35.031	118.683	140.463	135.027	194.409	168.848
Cajas 10 lbs						66.000
Minivegetales	175.155	593.415	702.315	675.135	972.045	844.240
Arvejas y otros					660.000	1.735.910
Ventas \$	373.916	1.338.521	1.492.309	1.323.313	1.664.343	2.845.781

Fuente: Aj Ticonel

Tabla 5. Aj Ticonel: Exportación de minivegetales 2006

	Libras Mensuales	Número de veces que se exporta por semana	Destino
Ejote Francés	36.000		
Zuchinnis	18.000	Tres veces	Londres
Radicchio	32.400	Una vez	Miami
Arveja China y Dulce	240.000	Tres veces	Londres
Mini Zanahorias	10.000	Una vez	Miami

Fuente: Aj Ticonel

Multifruit USA que abastece a un proveedor especializado para supermercados, es muy exigente en cuanto a calidad, trazabilidad e inocuidad de los productos. Sus clientes le establecen regulaciones muy estrictas. A dicho mercado se envían calabacines y mini zanahorias pre-empacados en cajas de 8 libras.

Hacia Centroamérica se destina un 13 por ciento de la producción. Costa Rica compra aproximadamente un 5 por ciento de estos productos y el resto se comercializa internamente en Guatemala, por intermedio de la cadena de Supermercados Paíz que dirige el producto a los hoteles y restaurantes de la ciudad. En el caso de Costa Rica, Aj Ticonel vende a ADAPEX, que es una empresa comercializadora de minivegetales encargada de abastecer una importante cadena de supermercados local. Las entregas se hacen cada 15 días y predominan los envíos de calabacines y arvejas.

Los esfuerzos de Aj Ticonel no sólo se concentran en su gestión interna y la de los productores. También se reflejan

en una constante búsqueda de oportunidades, introduciendo nuevos productos a su oferta exportable. Desde 2005, además de minivegetales y arvejas, la comercializadora vende mini zanahorias y radicchio. Como resultado de esta expansión, el volumen y las ventas ha estado creciendo y para el 2007 se están despachando 4 contenedores por semana (3 a 4 mil cajas cada uno); dos son propios de Aj Ticonel y dos se maquilan para otra empresa.

4. Antecedentes de Aj Ticonel

En febrero de 1999, tras un profundo análisis y reflexión acerca de las condiciones de la pobreza rural de Guatemala y de las limitaciones que enfrentan los pequeños productores³² para incursionar al mercado internacional, se fundó la Organización para la Promoción Comercial y la Investigación (OPCION). Se trata de una asociación civil sin fines

³² Cuando se hace alusión en este documento a "pequeños productores" se dará por entendido de que se trata de pequeños productores y productoras, dado que el enfoque de género es parte del modelo de gestión de OPCION y Aj Ticonel.

de lucro ubicada en Chimaltenango, que tiene como objetivo central “ampliar las oportunidades de acceso a bienes y servicios de mujeres y hombres de las comunidades rurales y fortalecer su capacidad de toma de decisiones con autonomía” (OPCION, 2003).

Esta organización busca fortalecer la capacidad de negociación de las organizaciones de pequeños productores, con un propósito muy bien definido: mejorar los términos y las condiciones del intercambio en que dichas organizaciones participan en el mercado. Como parte de la estrategia seguida por OPCION, se estableció también la Empresa-Escuela Comercializadora Aj Ticonel, como mecanismo de comunicación entre las organizaciones de los pequeños productores y el mercado internacional. El pequeño productor individual enfrenta grandes limitaciones para acceder a mercados más sofisticados y cumplir con los mínimos de volumen requerido, garantizar un flujo permanente de producto, manejar los estándares de calidad que se exigen a nivel internacional, cumplir con las exigencias de empaque y embalaje y, lo que es aún mucho más complicado, negociar con clientes y proveedores en el extranjero.

Desde sus inicios, Comercializadora Aj Ticonel ofrece apoyo a los pequeños productores a través de programas de capacitación y asesorías en distintas áreas de la gestión empresarial (organizativa, comercial, productiva, contabilidad, administración, manejo post cosecha, entre otras). Asimismo, brinda servicios de asistencia técnica en el campo (5 ingenieros agrónomos), facilita recursos para el financiamiento de la producción al otorgar créditos y fondos a grupos de mujeres organizados bajo la figura de bancos comunales, disemina tecnologías para el mejoramiento de la producción (sistema de riego por goteo, uso de invernaderos para proteger los cultivos), promueve la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA) y proporciona incentivos para su adopción (pagos adicionales por la posesión de certificados de BPA).

Como parte de los esfuerzos de mejoramiento de los sistemas de producción, manejo post cosecha y comercialización, Aj Ticonel S.A. ha logrado obtener para su planta

empacadora una certificación internacional de la firma consultora estadounidense Davis Fresh Technologies. En materia de vinculación empresarial, Aj Ticonel mantiene una constante relación con los grupos de productores asociados y además forma parte de AGEXPORT, la Asociación Guatemalteca de Exportadores que tiene como propósito central promover y desarrollar las exportaciones de productos no tradicionales de Guatemala. Por su parte, OPCION integra la iniciativa de empresarios rurales Asociación Gremial del Empresariado Rural (AGER), participa de la Mesa Intersectorial de Diálogo de Desarrollo Rural, y para su trabajo de incidencia participa en el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDES).

En la agricultura y el medio rural, siempre resulta complicado establecer acuerdos de producción – comercialización y lograr que los mismos sean cumplidos por las partes. Muchos modelos se han puesto a prueba para tratar de resolver este dilema, desde esquemas asociativos de tipo restrictivo (asociaciones de productores, cooperativas, entre otros) hasta modelos de mercado, con baja condicionalidad relativa. Aj Ticonel no ha escapado a esos problemas. Cuando los precios están bajos y no aparecen demandantes, la disponibilidad de producto abunda. Por otra parte, cuando los precios del mercado son altos y la demanda se intensifica, la empresa tiene grandes dificultades para cumplir con los compromisos de entrega.

Lo anterior ha obligado a poner a prueba diferentes esquemas de propiedad y participación, con la consecuente migración de esquemas puramente asociativos a modelos donde la retribución se asocia directamente al aporte de producto con fines de comercialización. En el año 2005, se inició el proceso para convertir a la empresa en una sociedad anónima: Aj Ticonel S.A. es propiedad de la ONG OPCION en un 51 por ciento del total de acciones, un 30 por ciento pertenece a las organizaciones campesinas y el restante 19 por ciento corresponde a capital privado. Asimismo, se establecieron por la vía estatutaria en el reglamento de la empresa, dos importantes resoluciones: una tendiente a limitar la venta de acciones (si una determinada organización quiere vender una acción, debe venderse solamente a Aj Ticonel S.A.); y otra cuyo propósito

es vincular la distribución de utilidades con el producto entregado (el acceso de los campesinos a los beneficios; es decir, a la distribución de las utilidades, ocurre sólo a partir de un determinado porcentaje de producción comercializada).

El objetivo que se pretendió con la transformación de la empresa en sociedad anónima fue buscar opciones que permitieran crearle a la empresa una mejora en su base para la comercialización y a la vez co-participar a los campesinos a través de un modelo de tipo accionario, pero condicionado.

5. El Modelo OPCION/Aj Ticonel

5.1 El mercado como catalizador

Es importante recalcar que la Empresa-Escuela Comercializadora Aj Ticonel nace como iniciativa de OPCION, una ONG que había ido construyendo, junto con las organizaciones campesinas, una red productiva y comercial en ocho departamentos de Guatemala. A pesar de la heterogeneidad de dichas organizaciones (tamaños, ubicaciones, extracción étnica), OPCION siempre utilizó al mercado como elemento clave y articulador. Es el mercado el que brinda las respuestas a las inquietudes y demandas campesinas y el que determina qué producir, cuánto, a qué costo, a qué precio, dónde venderlo y cuándo.

La implantación del modelo inicia en una localización muy bien concebida: en la zona de la etnia kaqchikel, que por su experiencia de más de veinte años con cultivos no tradicionales era capaz de lograr rendimientos casi del doble, en comparación con otras zonas. Además, por su ubicación geográfica se encontraba inmersa en la dinámica de la intermediación y del mercado, al que encontraban muy natural. Por tanto, los productores contaban con información del mercado y habían desarrollado capacidad de negociación y estrategias para la venta de los productos.

5.2 Asociación voluntaria e involucramiento

El proceso para integrarse a la comercializadora se inicia a solicitud de las asociaciones de productores y ello constituye una alianza estratégica con Aj Ticonel. En ese momento, OPCION visita al grupo, elabora el diagnóstico participativo, explica la forma de operar y reconoce las áreas potenciales de siembra. Los productores también participan en la planificación de la producción, en donde se definen las áreas y épocas de siembra, en función de los requerimientos del mercado, con base en la experiencia de la Comercializadora Aj Ticonel. Para el inicio de las labores agrícolas, OPCION provee crédito y acompañamiento (asistencia técnica y capacitación), especialmente en aspectos críticos relacionados con la inocuidad y calidad.

Participar en un modelo de negocio orientado a satisfacer las demandas del mercado internacional exige mantener una oferta de producción todo el año. Ello plantea implicaciones económicas que deben ser resueltas, dado que hay ventanas de mercado en el año en donde los precios son altos y otras épocas en donde la demanda es menor y por tanto los precios caen. En este sentido, las reglas de participación de Aj Ticonel son claras. Durante las malas épocas la comercializadora paga precios de sustentación que permitan al agricultor mantenerse produciendo y en los buenos tiempos, el mercado es el que dicta los precios.

5.3 Minivegetales producidos por las familias campesinas

Es relevante enfatizar que el producto acopiado por Aj Ticonel proviene en su totalidad de explotaciones de familias campesinas, de las cuales un 95 por ciento son minifundios y microfundios. Este resultado no es una coincidencia sino más bien una consecuencia del modelo de gestión utilizado y de la realidad que enfrentan estas comunidades rurales en cuanto a tenencia de la tierra y la disponibilidad

de mano de obra. Se parte del supuesto de que la familia campesina conoce muy bien la agricultura, que tiene la capacidad de involucrarse en la atención de la parcela y que, por lo tanto, puede atender productos intensivos en el uso de la mano de obra, como es el caso de los minivegetales. Atendiendo dichas características, la selección de los cultivos se realiza con especial cuidado.

Por su enfoque e involucramiento con el productor, la empresa ha logrado desarrollar un profundo conocimiento de la productividad campesina en los diferentes cultivos seleccionados y por ello, a una unidad familiar no se le asigna una extensión más grande que la que pueda manejar. Debido a que este modelo se fundamenta en cultivos altamente intensivos en mano de obra, durante todo el año, su implantación ha tenido éxito en algunas regiones y menos suceso en otras. No ha sido fácil de implantarlo en zonas tradicionalmente productoras de café, dado que “la costumbre es medio cuidar la plantación, intensificar el uso de mano de obra en la época de recolección y dejar el resto a la mano de Dios”.

Comercializadora Aj Ticonel recibe producto de unas 1,500 familias de pequeños productores, quienes cultivan en áreas menores de media manzana y con productividades que varían de cultivo a cultivo. Seguidamente se presenta un cuadro con información sobre las entregas promedio por familia y la frecuencia promedio de las entregas por semana.

5.4 Selección de Cultivos

Durante los siete años que ya tiene de operación, Comercializadora Aj Ticonel se ha caracterizado por una constante innovación y búsqueda de opciones para el productor asociado, con productos susceptibles de comercialización en el mercado internacional por sus condiciones de demanda y en apego a los mejores estándares de calidad. Entre las principales variedades de productos que Aj Ticonel exporta se encuentran ejote francés o frijol de suelo, arveja china y dulce (conocida como guisante), zuchinni verde, zuchinni golden, zanahorias rojas, radicchio, zanahorias amarillas, mini lechugas, berenjenas, cebollas verdes, y scallopini squash.

La selección de los productos considera una gran cantidad de factores: precios atractivos, posibilidad de demanda durante todo el año y la presencia de ventanas de comercialización en el mercado internacional. También se toma en consideración la elevada rentabilidad por área cultivada, los bajos requerimientos relativos en términos de tecnología, procesamiento y empaque, así como el aspecto agroeconómico (que sea un cultivo fácil de asimilar por los sembradores). Otros factores que pesan para la escogencia de los productos es que éstos no requieran grandes inversiones en transportes refrigerados que complique la logística de transporte entre el lugar de siembra y la planta de empaque, y otro elemento central es su producción sea una fuente de empleo permanente para la familia campesina,

Tabla 6. Entregas semanales promedio por familia para algunos productos

Producto	Entregas diarias (en libras)	Entregas semana (en libras)	Entrega por Semana
Arvejas	150	300	Dos veces
Minivegetales	150	450	Tres veces
Ejote francés	150	450	Tres veces
Radicchios (unidades)	7.000	7.000	Una vez
Mini zanahorias	300	1.500	Cinco veces

Fuente: Aj Ticonel

por sus requerimientos de mano de obra para siembra, cuidado y recolección.

Si bien es cierto la selección de cultivos toma en consideración una gran cantidad de factores, la existencia de una demanda creciente resulta fundamental. La mayor parte de los productos que exporta Aj Ticonel son dirigidos a consumidores con altos ingresos, por lo que estos productos son adquiridos principalmente por restaurantes y hoteles de lujo. Son considerados productos gourmet; es decir, de la alta cocina. Para Aj Ticonel los minivegetales han sido los productos de mayor crecimiento en los últimos años y el pico de demanda se ubica en los meses de octubre a marzo. Igual sucede con la arveja china, cuya demanda proviene principalmente de Estados Unidos.

Por sus características, las rentabilidades promedio que obtienen los pequeños agricultores son consideradas elevadas para el promedio de la agricultura de Guatemala y ese elemento atrae. No obstante, la posibilidad de convertirse en proveedor de minivegetales para el mercado internacional demanda esfuerzo y sacrificio, y no todas las familias campesinas están dispuestas a comprometerse con esa responsabilidad.

5.5 Constante incorporación de zonas de producción

El tema agrológico y las condiciones climáticas son aspectos con los cuales se tiene que lidiar cuando se insiste en participar en un modelo de gestión orientado a satisfacer

la demanda del mercado internacional y que exige oferta de producto todo el año. Aún cuando Aj Ticonel hace importantes esfuerzos para identificar cultivos que faciliten la producción y comercialización, las dificultades de la fase agrícola resultan inevitables. Estos productos son susceptibles a las bajas temperaturas, al verano sin riego, a las lluvias excesivas y ello ocasiona pérdidas en la producción y en algunos meses del año dificultades para cumplir con los compromisos de entrega.

Para solventar dichas vulnerabilidades, Aj Ticonel ha tratado de resolver este problema mediante la incorporación de nuevas zonas geográficas. Cuando el verano llega, la producción se concentra en organizaciones que cuentan con sistemas de riego. En época de heladas la producción se desplaza a organizaciones ubicadas a niveles de 800 msnm. Cuando viene la época de lluvia, la producción se programa en el altiplano central, donde el riesgo de precipitación es menor.

Tal y como lo reporta OPCION en su Informe 2003, durante el primer año de constitución se trabajó en conjunto con 32 organizaciones de pequeños productores de la región de Chimaltenango, Sololá y Sacatepéquez. Un año después, se habían incorporado 22 nuevas organizaciones de otras regiones como Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango y San Marcos, entre otras. El aumento de la membresía ha continuado año tras año: en 2001 la alianza alcanzó 84 organizaciones y para el 2003 estaban asociadas 93 organizaciones, que incorporan regiones como Totonicapán.

Tabla 7. Aj Ticonel: Rentabilidad de algunos productos

Período	Arveja China	Ejote Francés	Minivegetales
Costo Producción (quetzales)	14.753	2.268	2.842
Rend. Lbs x manzana *	10.000	1.600	1.200
Costo x Lb	1,48	1,42	2,37
Ingresos	20.000	3.200	3.720
Utilidad	5.247	932	878
Rentabilidad	35,56%	29,13%	30,89%

* Los rendimientos de la arveja están expresados en libras por manzana mientras que los de minivegetales y ejote francés se expresan en cuerdas (1.160 m², la sexta parte de una manzana).

Fuente: OPCION, 2006.

5.6 Certificación Internacional

Para incursionar en el mercado internacional no basta con tener un buen producto y cuidar todos los elementos de la logística de transporte, el manejo post cosecha y la comercialización si no se cuenta con certificación internacional. Los mercados son cada día más exigentes y cumplir con los requerimientos de inocuidad y trazabilidad son posiblemente los escollos más complicados de solucionar, máxime cuando ello significa desarrollar un proceso de certificación en las precarias condiciones que existen en el medio rural guatemalteco, en donde interviene la calidad del agua y los hábitos, conductas y costumbres de la población. Los requisitos medioambientales que exige la Unión Europea tampoco son triviales.

Para el caso de productos frescos, contar con una certificación es un factor decisivo, dado que de ello depende, en última instancia, la calidad con que el producto llegue finalmente al consumidor. El factor tiempo es crucial. Por ejemplo, las empresas norteamericanas que importan vegetales frescos pagan el producto hasta que éste pase por el control de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA). Toda demora impacta directamente en la calidad del producto final, del precio pagado y hasta incide en el riesgo de perder parcial o totalmente la exportación.

Para obviar dicho control y cumplir con las exigencias de los clientes de Estados Unidos y Europa, Aj Ticonel sometió su proceso de producción a una auditoría de calidad. Contrató a Davis Fresh Technologies, un ente certificador acreditado en California, Estados Unidos, el cual una vez al año inspecciona tanto la planta de empaque como a grupos de productores asociados. Si los requerimientos de calidad son aprobados, la firma auditora extiende anualmente un certificado en Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) para la planta empacadora y una credencial de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para los grupos de productores asociados. Para motivar a las organizaciones a someterse al proceso de certificación, Aj Ticonel reconoce un quetzal por libra de producto proveniente de productores certificados.

Los esfuerzos de mejoramiento de los sistemas de producción implantados rindieron su fruto y, a partir del 2002, Aj Ticonel logró obtener lo que se conoce como la certificación “Libre de Detección Automática”, lo que significa que sus productos de exportación no son revisados en los laboratorios de la EPA y, por tanto, pueden ser enviados directamente al supermercado. Esto implica un ahorro de aproximadamente US\$700 por contenedor en cada revisión. Además, permite reducir el tiempo entre el momento en que los minivegetales son cosechados y su disposición final por parte del consumidor.



Aj Ticonel se ha preocupado por certificar sus productos y su proceso de producción con el fin de facilitar su entrada a los mercados internacionales.

5.7 Planificación constante

Más complejo que la certificación de productos agrícolas, es el tema del mercadeo y la negociación, el cual ha sido señalado como una de las barreras fundamentales que tienen los pequeños productores agropecuarios para incursionar en los mercados, no sólo a nivel internacional. La práctica ancestral del pequeño productor es cosechar el producto y luego quedar a expensas del intermediario, sin mayor poder de negociación.

El modelo de comercialización que utiliza Aj Ticonel contempla la planificación de todas las fases de la producción. Para ello se requiere información precisa sobre la demanda para cada una de las variedades de producto, así como una estimación de precios futuros. La planificación productiva es la herramienta que permite negociar con el cliente en el mercado internacional y establecer el calendario o compromiso de entrega, el cual tiene que estar avalado por las organizaciones de productores y por las organizaciones que brindan la asistencia técnica. La planificación también permite armonizar los flujos de ingreso y los requerimientos financieros de crédito.

6. Análisis de la Cadena de Valor OPCION/Aj Ticonel (OAT)

El documento de OAT 2006 clarifica el papel de OPCION y de Aj Ticonel dentro de la cadena de valor; las identifica como dos entidades separadas pero que trabajan de manera conjunta, con visiones complementarias. Menciona que OPCION tiene que ver con la intermediación de procesos sociales (representa el interés social y la estrategia hacia los pequeños productores), mientras que la empresa comercializadora tiene que ver con la intermediación de productos (necesidad de garantizar la viabilidad financiera de la actividad). Según el estudio, ambas metas o estrategias se encuentran adecuadamente articuladas por la organización y ello se logra por medio de reuniones y trabajo conjunto de la gerencia con personas de las dos organizaciones, quienes reflexionan y definen conjuntamente todos

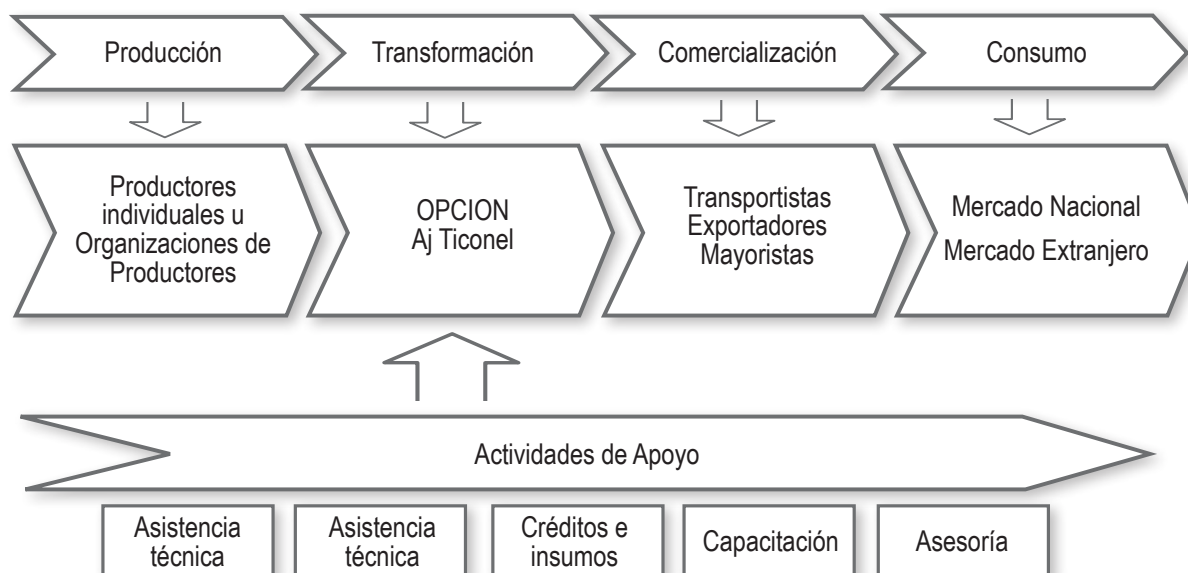
los aspectos relevantes relacionados con la demanda del mercado por tipo de producto, la programación de siembra, el compromiso de las asociaciones de productores en cuanto a entregas de producción, el manejo post cosecha, el acopio y transporte, y el empaque y comercialización, entre otros aspectos.

Es claro el papel de las dos organizaciones. A nivel de producción, la empresa (Aj Ticonel) comunica a la ONG (OPCION) los volúmenes que va a necesitar, según los pedidos de los clientes, y la ONG planifica la producción con cada grupo, con un plan de siembra preciso. Este plan de siembra se define conforme a las necesidades de los clientes más regulares y a las estimaciones de pérdidas y rechazo.

En cuanto a estándares y compromisos con la calidad, el intercambio de información es constante. La empresa comunica los estándares exigidos por los clientes y los técnicos de la ONG trabajan con los productores para cumplir con estas exigencias, desarrollando nuevos productos o nuevas técnicas agrícolas. El trabajo conjunto, tanto de la empresa como de la asociación, permite mantener una relación comercial durante todo el año.

Esta interacción y cooperación entre las entidades es el sustento del modelo OPCION/Aj Ticonel. El esquema de trabajo encontró su principal motivación en una demanda por minivegetales aún insatisfecha, y la identificación de un segmento de población de agricultores que tenía las características idóneas para desarrollar una oferta que respondiera a las necesidades de ese exigente nicho de mercado.

De tal forma, Aj Ticonel es una herramienta de enlace entre una demanda existente en el mercado internacional y una oferta potencial que yace en las familias campesinas guatemaltecas. Su esfuerzo por generar un producto con altos estándares de calidad, trazabilidad e inocuidad, el constante mejoramiento mediante la identificación de zonas de producción, la certificación de procesos productivos y la planificación de todas las fases productivas, son actividades de apoyo sin las cuales le sería virtualmente

Figura 3. Esquema de la Cadena de Valor de OPCION/Aj Ticonel

Fuente: Elaboración propia

imposible al campesino guatemalteco colocar su producto más allá del mercado local.

Del análisis del marco teórico presentado en la parte introductoria de esta publicación, resulta claro que la producción de minivegetales que realizan los pequeños productores, el procesamiento, transformación y colocación de los productos en el mercado nacional e internacional, puede visualizarse mediante un enfoque de cadena de valor agropecuaria, también llamado sistema de valor, sistema agroalimentario o cadena productiva, entre otras denominaciones. La cadena de valor tiene la virtud de evidenciar los procesos críticos por los cuales atraviesa un determinado producto desde su gestación en la producción hasta su colocación para el consumo final.

El análisis de cadena de valor pretende identificar los actores que participan en los diferentes eslabones de la cadena productiva y las relaciones económicas y organizacionales que se tejen a lo interno del subsector industrial, así como los esfuerzos que son necesarios para llevar el producto hasta el consumidor final. La Figura 3 presenta un esquema

básico de la cadena de valor que sustenta el modelo desarrollado por OAT para la comercialización de minivegetales, tanto en el mercado nacional como para el de exportación.

6.1 Caracterización de los eslabones de la cadena de valor de OAT

Las relaciones que articulan el modelo de gestión de OPCION/Aj Ticonel (OAT) fueron objeto de estudio en junio de 2006. En esa oportunidad, OAT colaboró para la elaboración de un documento que pretendía destacar la innovación desarrollada por la organización. El documento que se generó tuvo la colaboración del Regoverning Markets Programme, el cual provee asesoramiento estratégico al sector público, a los diferentes actores de la cadena de valor, y a organizaciones de la sociedad civil incluyendo asociaciones de productores y agencias de desarrollo, con el fin de que puedan anticipar y administrar los impactos de los cambios en la dinámica de los mercados regionales y locales.

A continuación se analizan los eslabones de la cadena de valor, los actores y las actividades de apoyo que sustentan el modelo OAT, de manera que se pueda obtener una visión general de la estructura industrial de la cadena de valor de minivegetales e identificar las relaciones fundamentales que articulan y dan sentido a dicho modelo de apoyo.

Eslabón Producción

OAT trabaja con pequeños productores y productoras localizados en áreas de pobreza extrema. Estas familias campesinas trabajan en extensiones de 0.5 a 1.5 hectáreas en promedio, según el documento de OAT 2006. La alianza trabaja con organizaciones o grupos de productores que, en la mayoría de casos, tienen estructuras no formales de trabajo y orientan sus esfuerzos como grupos asociativos. Además, se menciona que de todos los grupos atendidos sólo dos tienen reconocimiento como cooperativas legalmente registradas.

Según el estudio de caso referido, para el año 2006 trabajaban aproximadamente con 93 organizaciones o grupos, de los cuales 25 lo hacían de manera continua con OAT. En ese momento las 93 organizaciones representaban alrededor de 2,000 familias en total, de las cuales 400 estaban cultivando y entregando producto a Aj Ticonel de manera regular.

En conjunto con OAT, las organizaciones de productores han podido desarrollar un red productiva y comercial sólido

y eficiente, que permite que los productores tengan la oportunidad de cultivar sus productos en distintas épocas del año y garantizar un flujo de producto constante a la empresa comercializadora, logrando así un importante vínculo comercial con los consumidores tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con OPCION (2003), el proceso se elabora de manera conjunta con las organizaciones cada 6 meses, en un plan de producción. Las siembras se programan cada 15 días, con el propósito explícito de que los productores mantengan cultivos durante todo el año y así se compartan los esfuerzos organizativos en la producción, al igual que los créditos que se otorgan para la compra de insumos y para el transporte del producto desde los lugares de producción a la planta de acopio en Chimaltenango.

Estas características hacen el proceso de cultivo intensivo en mano de obra, ya que las fincas sembradas poseen cultivos en distintas etapas del período productivo; una producción continua amerita una atención constante de los cultivos y de planificación de los momentos de siembra y cosecha.

De igual forma, las distintas etapas exigen diferentes tipos de atención en un mismo momento. Por ejemplo, una parte de la finca puede estar necesitando preparación de suelos para iniciar el cultivo, otra podría estar requiriendo algún tipo de tratamiento contra enfermedades o abono, mientras que en otra parte el producto podría estar en cosecha,

Tabla 8. Áreas totales cultivables y con riego de los productores que trabajan con OAT - Porcentajes 2006

Tamaño parcela	Tierra total	Tierra cultivable	Tierra con riego
Indefinido			41,2
De 0 a 0.5 ha	32,5	60,5	44,7
De 0.5 a 1 ha	32,5	26,3	9,6
De 1 a 1.5 ha	14,0	5,3	0
De 1.5 a 2 ha	2,6	3,5	3,5
De 2 a 3 ha	6,1	0,9	0
Más de 3 ha	12,3	3,5	0,9

Fuente: OAT 2006

y todo en el mismo período de tiempo. Es por eso que la capacitación y la asistencia técnica se convierten en un factor sumamente importante para convertir al simple agricultor campesino en un técnico agrícola básico, y en un empresario rural. La transferencia tecnológica y la asesoría deben acompañar el proceso productivo en finca para establecer adecuadamente los tiempos antes, durante y después de la cosecha.

En la Tabla 7 se presenta el porcentaje de productores según tamaño y característica de la parcela. Los productores son, en general, propietarios de la tierra o por lo menos de una parte de ella, dado que algunos combinan la modalidad de alquiler o arrendamiento o bien hacen uso de tierra familiar pero sin ser propietarios directos. Aproximadamente el 87 por ciento de estas familias tienen menos de 1 hectárea cultivable, y las áreas con riego son también limitadas, además de que las áreas cultivables son mucho menores en comparación con las áreas de tierra disponibles.

De acuerdo con la información de OAT (2006), los productores con menores extensiones de tierra son los más interesados en el establecimiento de sistemas de riego artesanales, como una forma de mejorar su aprovechamiento durante todo el año. Es importante señalar que, generalmente, los productores tienen un nivel de tecnología muy básico; por ejemplo, alrededor del 50 por ciento no tienen bomba de fumigar sino que la alquilan.

Otro punto importante es que los productores que trabajan con OAT no tenían experiencia previa en producción de productos no tradicionales, ya que la mayoría eran productores de maíz y frijol para el autoconsumo y completaban sus ingresos contratándose como jornaleros agrícolas, mientras que otros sí tenían experiencia en producción de este tipo de cultivo, pero estaban buscando alternativas de producción más interesantes.

El estudio de OAT (2006), enfatiza el respeto de los grupos y estructuras comunitarias existentes como un factor importante para la organización. Señala que el conocimiento y las relaciones que tienen establecidas los productores facilitan la articulación y la comunicación con la organización.

Estos grupos pueden ser de distintos tipos (cooperativas, grupos, asociaciones), formales o informales, con objetivos agrícolas o no.

Eslabón transformación

Este segmento de la cadena de valor comprende los procesos de acopio, limpieza, tratamiento y empaque de los productos agrícolas. Corresponde a todas las actividades que le generan valor agregado al producto recibido del agro y tiene como objetivo fundamental preparar el producto para la comercialización, atendiendo todos los requerimientos solicitados por el cliente.

Actualmente, el acopio de los productos está en manos de los productores, quienes se sienten motivados por las buenas oportunidades de ingresos (alta rentabilidad) que ofrecen los productos no tradicionales (como la arveja china) en comparación con el cultivo y comercialización de otros productos tradicionales que demanda el mercado interno.

Comúnmente, el producto se concentra en un solo sitio, de fácil acceso para los productores de la zona, quienes asumen por su cuenta el costo del transporte desde su finca hasta el centro de acopio. De ahí un camión lo transporta hasta la planta de Aj Ticonel, en Chimaltenango. El acopio de las cosechas se realiza aproximadamente cada dos días, en el lugar que tiene dispuesto el grupo (asociación, cooperativa, etc.). El acopiador desempeña cuatro funciones básicas que se muestran en la Tabla 8 y constituye un filtro indispensable para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas (BPA).

Una vez realizadas las fases de cosecha, acopio, empaque y transporte, los distintos productos son recibidos por la comercializadora Aj Ticonel, los días lunes, miércoles y viernes de cada semana. Cuando el producto llega a la planta de Aj Ticonel, se prepara para disponerlo en las presentaciones en que serán comercializados. El producto se somete a un proceso de limpieza y selección con el fin de mantener un alto estándar de calidad, como lo exigen las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Tabla 9. Actividades del acopiador en la cadena de valor del modelo OPCION/Aj Ticonel

Actividad	Descripción de la actividad
Recepción del producto	El acopiador corrobora el tipo de producto que se está entregando y lo recibe, manteniendo un registro sobre la organización o productor proveedor. Esto es fundamental por requisitos de trazabilidad y sirve para determinar la remuneración del producto vendido.
Selección	El acopiador hace una revisión de los productos con el fin de detectar algún tipo de enfermedad o deterioro producto de la manipulación post cosecha que pueda afectar la calidad.
Empaque	Una vez seleccionado, el producto se deposita en sacos o cajas y se prepara para el transporte. Habrá exigencias diferentes de empaque de acuerdo con las características de cada uno de los productos acopiados.
Transporte	El producto empacado se carga en los camiones y se dispone para ser transportado hasta la comercializadora en Chimaltenango.

Fuente: Elaboración propia

La pauta en cuanto al nivel de calidad del producto la determinan los clientes más exigentes de la comercializadora, los que solicitan un producto certificado. El esfuerzo que hace la organización por cumplir dichos estándares termina beneficiando al resto de la clientela y repercutiendo sobre la calidad del producto, a pesar de que algunos clientes no resultan tan demandantes. Aunque el tratamiento sobre cada uno de los productos varía, todos reciben un proceso básico y estandarizado que los prepara para ser empacados y comercializados.

Los productos tratados y empacados se disponen en canastas o cajas dependiendo de los requerimientos de cada producto, para así evitar que se deteriore y pierda la calidad. Es importante destacar que los tiempos del procesamiento post cosecha son relativamente cortos. Los productos, perecederos por su naturaleza, y las características del mercado al que están dirigidos exigen que los minivegetales sean trasladados de manera rápida y segura, y puestos a disposición de los restaurantes, hoteles y otros negocios en tiempos muy cortos, procurando así que el consumidor final obtenga un producto fresco, de buena apariencia y de excelente calidad.

El manejo de los tiempos y la coordinación resultan decisivos en el proceso de transformación, y el control interno

de los procesos es un aspecto de sumo interés por parte de la administración. Existe la clara convicción dentro de la empresa de que la capacitación es decisiva en este tipo de procesos y es lo que permite complementar el desarrollo de las habilidades de los empleados, así como brindar una visión amplia de los procesos, lo cual impacta en la eficiencia y desempeño de sus labores.

En este sentido, la comercializadora Aj Ticonel tiene desde 2003 un programa interno de fomento al desarrollo educativo del personal, donde el 35 por ciento del personal estudia en secundaria o en la universidad, en tiempo pagado por la empresa. Este esfuerzo se complementa con una política de incentivos de promoción interna que privilegia ascensos entre los empleados actuales.³³

Otro aspecto a destacar en el modelo de gestión del recurso humano de Aj Ticonel es el de la formación del personal en áreas de administración. Por ejemplo, siete miembros del personal fueron seleccionados para recibir un Diplomado en Administración orientado a la Gerencia, impartido por la Escuela Empresarial de las Américas Loyola. Además, desde febrero de 2006 la empresa contrató los servicios de

³³Hasta octubre del 2005 la Asistente de Gerencia era la Jefa de Producción, quien inició su carrera en la empresa como empacadora, y la secretaria-recepcionista laboraba como empacadora. OAT, 2006. p.8.

entrenamiento empresarial en el manejo del idioma inglés con la escuela Academia Europea, a la cual asisten 12 trabajadores (7 mujeres y 5 hombres) de los departamentos de administración y producción.

Finalmente, los eslabones de producción y transformación cuentan con una importante herramienta para mantener altos los estándares de calidad. Se trata de los controles e incentivos que la firma auditora Davis Fresh Technologies introduce en los procesos de planta y producción primaria, mediante el otorgamiento de certificados de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), respectivamente.

Eslabón comercialización

Este eslabón comprende todos los procesos que hacen posible que el producto llegue al consumidor. Básicamente se refiere a los canales de los que se vale el modelo de gestión para colocar su producto en el mercado y las actividades que se desarrollan en la consecución de este objetivo.

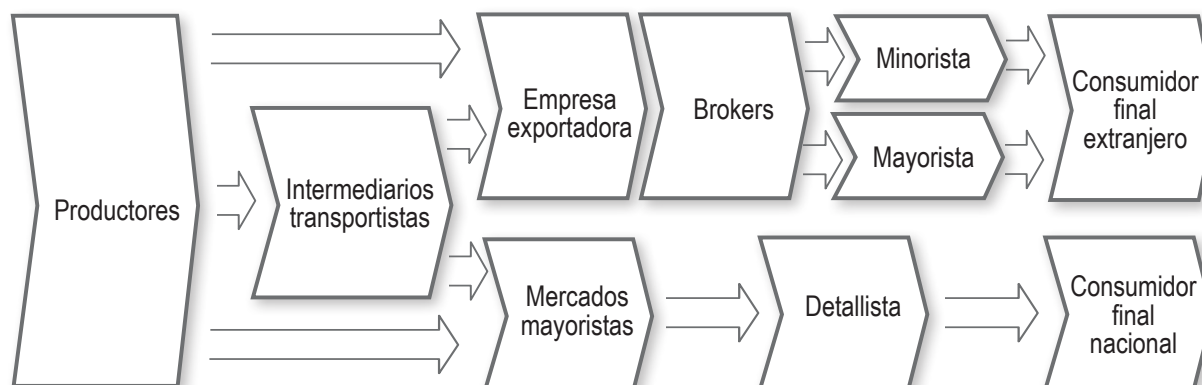
Nuevamente, los tiempos juegan un papel sumamente importante en este proceso. Es indispensable colocar el producto en un tiempo corto, que le permita mantener una calidad óptima. La logística es crucial para coordinar pedi-

dos y entregas, por lo que la eficiencia en el procesamiento y distribución del producto es un factor crítico.

De acuerdo con las características de cada producto, los tiempos de comercialización, desde el momento que el producto sale de la planta de Aj Ticonel hasta que llega a los restaurantes y hoteles varían, según el canal utilizado. De la misma manera, los productos tienen exigencias distintas en cuanto a los requerimientos mínimos de transporte, los que posibilitan el uso de un determinado canal de comercialización. En el caso de productos como el ejote francés y los calabacines, éstos se exportan vía aérea en las noches, mientras que productos como la arveja china son exportados en forma semanal, en contenedores con capacidades de alrededor de 40 mil libras y por vía marítima. Cada producto tiene sus exigencias particulares, de forma tal que la elección del canal debe hacerse bajo un balance entre requerimientos, costo, tiempo, calidad y precio.

Es importante mencionar que el proceso debe procurar que los productos sean recibidos con el menor porcentaje de rechazo posible, ya que de esto depende la liquidez a lo largo de toda la cadena de valor, y este aspecto es central para reforzar la relación de negocio y la lealtad entre la comercializadora y los campesinos agricultores. Recordemos que en la agricultura, el cumplimiento de los contratos es un asunto de palabra, independientemente de si éstos se encuentran o no formalizados. Es por esta razón que

Figura 4. Canal de Comercialización Tradicional



Fuente: Elaboración propia

la comercializadora trata de estrechar los vínculos con las asociaciones u organizaciones de productores, ya que sus principios solidarios y las relaciones entre sus miembros reducen el riesgo de que los asociados incumplan. Una vez entregado el producto y realizada la exportación, al miércoles siguiente los productores reciben su pago en forma de cheque y a nombre de la organización. Junto a este cheque se envía una lista detallada de la cantidad del producto que cada familia entregó y, por lo tanto, lo que le corresponde a cada una.

El canal tradicional de comercialización que comúnmente se ha utilizado en Guatemala para la exportación hacia los Estados Unidos, Europa o Centroamérica se puede apreciar en la Figura 4. Por lo general, este esquema no ha hecho más que sumir en la pobreza al productor campesino, quién se ve afectado negativamente al recibir un precio muy bajo por su producto, lo cual apenas le permite subsistir. La otra parte se la apropia el intermediario y no se aprecia un adecuado balance entre el esfuerzo realizado por el productor y la retribución que recibe el intermediario.

Según describe OPCION (2003), en Guatemala a los agentes del sistema de intermediación se los conoce con el nombre de *coyotes*, y se clasifican de acuerdo con su tamaño en *coyotones*, *coyotes* y *coyotíos*. Los primeros trabajan con altos réditos y reciben diversos nombres como brokers, clientes, distribuidores, entre otros, y perciben importantes beneficios producto de la función que desempeñan: abastecer a los supermercados, a los restaurantes, hoteles, o a los grandes clientes a nivel mundial. Posteriormente están los *coyotes*, quienes reciben el nombre de empresario, agroexportador, jefe, productor o gerente de mercadeo y sus funciones están en el acopio de los productos, empaque y entrega a sus superiores; es decir, a los *coyotones*. Por último se encuentran los *coyotíos*, los cuales suelen ser los presidentes de los comités u organizaciones, líderes, campesinos, proveedores, entre otros, los cuales son los encargados de recoger las cosechas del campo, pesarlas si es el caso, transportarlas hacia las plantas empacadoras y, al final, hacer la gestión de cobro y realizar el pago final a los productores directos. Su presencia es, por lo tanto, de naturaleza local.

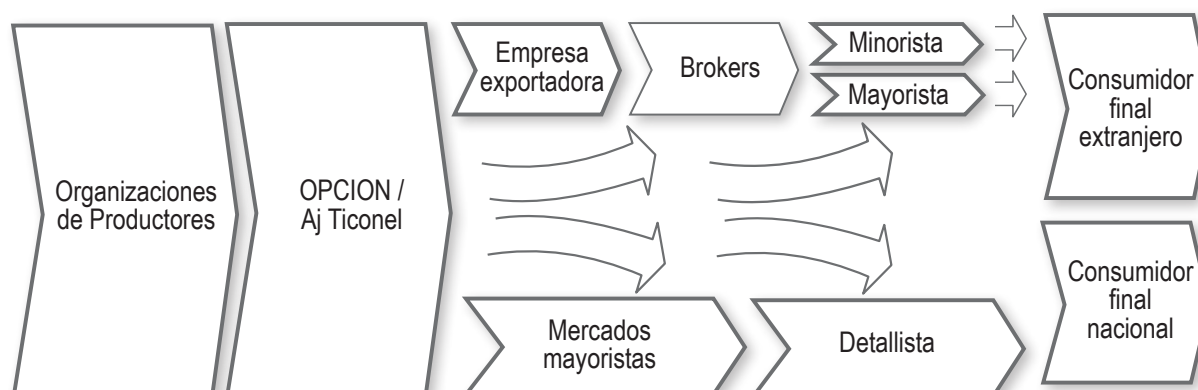
Dentro de este proceso de intermediación, el crédito es la variable fundamental y se traslada a todo lo largo de la cadena. Los mayores distribuidores (brokers) que dominan el mercado y controlan precios y márgenes están en capacidad de otorgar crédito a su amplia clientela. Ellos reciben producto de diversos proveedores, ubicados por todo el mundo, a quienes pagan 30 o 40 días después de recibir el embarque (sino más). El crédito que conceden las empresas exportadoras no es despreciable, dado que durante la vigencia del crédito se acumulan incluso varios embarques. La comercializadora Aj Ticonel en algunos momentos del año, da a sus clientes crédito de hasta US\$120 mil (OPCION 2003, p.38).

Dentro de este modelo de comercialización, el intermediario mediano da crédito comercial al mayorista importador y debe cubrir sus costos de producción sin olvidar sus compromisos de pago con el pequeño productor y los intermediarios menores. El intermediario exportador de tamaño mediano, como es el caso de Aj Ticonel, debe preocuparse de dos asuntos principales: el nivel de capital de trabajo (determinado por su relación con grandes clientes en el exterior, el tamaño del abastecimiento a supermercados locales y su capacidad para minimizar sus costos de producción), y el cumplir con la demanda del mercado y las relaciones tributarias con el fisco.

Por otra parte, para el intermediario menor la preocupación es contar con el capital de trabajo suficiente para comprar producto en los distintos mercados locales con propósito de reventa, así como financiar a los pequeños productores para que éstos puedan adquirir las semillas y algunos de los insumos fundamentales que les permitan garantizar algún compromiso de venta. También deben preocuparse por cubrir el costo de transporte hasta la planta empacadora. Para lograr su cometido, establecen sus propios sistemas de pago con sus proveedores y hasta acceden a crédito. Para ello, se organizan bajo la figura de organizaciones comunales.

Es importante destacar que OAT se vale también de este tipo de canales y actores para hacer llegar la producción hasta el consumidor final, pero su poder de negociación

Figura 5. Canales de Comercialización OAT



Fuente: Elaboración propia con base en OAT (2006)

se ve incrementado al concentrar la producción de muchas organizaciones de campesinos, además de haber desarrollado una red de contactos a nivel internacional que le permite desligarse paulatinamente de la necesidad de intermediarios para la colocación final del producto.

De esta manera, va reduciendo conjuntamente las grandes limitaciones que enfrenta el productor individual con respecto a su acceso al mercado, manejo de estándares de calidad, capacidad de producción permanente y habilidad de negociación con clientes y proveedores. Así, OAT simplifica la fase comercializadora y disminuye los costos en los que hay que incurrir para llevar el producto al consumidor final. De este modo, el canal de distribución tradicional mostrado en la Figura 4 se simplifica en beneficio del pequeño agricultor hasta alcanzar el esquema que se muestra en la Figura 5, donde Aj Ticonel juega un doble papel dentro de la cadena de valor: transformador y comercializador.

Eslabón consumo

Está constituido por todos los actores que tienen como función exhibir el producto y ponerlo al alcance del consumidor final y, por tanto, abarca todos los procesos asociados con proporcionar un medio para que los consumidores puedan

adquirir el producto final. OAT (2006) señala aspectos relacionados con este eslabón de la cadena de valor y agrupa los participantes en tres grupos distintos, de acuerdo al mercado en que se coloca la producción: mercado internacional, centroamericano y nacional.

Dentro del mercado internacional se toma en consideración clientes de Estados Unidos y Europa. El mercado estadounidense acapara alrededor de un 70 por ciento del volumen de ventas de la comercializadora, seguido por el mercado europeo con un 20 por ciento, que es el que marca la pauta en cuanto a calidad, ya que tiene los estándares más exigentes en cuanto a trazabilidad e inocuidad de los productos. Aj Ticonel adopta para la producción los niveles más altos de exigencia, por eso en su estrategia es fundamental la búsqueda de clientes para los cuales las certificaciones de calidad sean realmente importantes, con el fin de lograr la mayor rentabilidad de las inversiones de esta naturaleza.

El segundo mercado de colocación es el centroamericano, específicamente la colocación de la producción en Costa Rica, que aproximadamente aporta al volumen de venta en un 2 por ciento. Allí se abastece por medio de Adapex (una empresa de exportación e importación de vegetales) y CSU (Corporación de Supermercados Unidos, Wal-Mart Centroamérica). De acuerdo con OAT (2006), el producto

Tabla 10. Caracterización de los mercados de la Comercializadora Aj Ticonel

Producto	Enlace	Productos	Ventas	Entrega
Mercado Internacional: Estados Unidos	Miami Boston New York California	Arvejas Calabacines Mini zanahorias Radicchios	70%	3 veces por semana
Europa	Multifruit USA (intermediario) Wealmoor (cadena Sup.M)	Calabacines Mini zanahorias	20%	Avión 3 veces por semana
Mercado Centroamericano: Costa Rica	Adapex (intermediario) CSU (cadena Sup.M, Wal-Mart)	Calabacines Arvejas Rosa Jamaica	2%	Cada 15 días
Mercado Nacional: Guatemala	Cadena Sup.M Paíz	Calabacines Ejote francés Radicchios	8%	3 veces por semana

Fuente: Elaboración propia con base en OAT (2006).

guatemalteco aprovecha una ventaja de competitividad que se genera en un subsidio en el transporte del producto, lo que lo hace preferible al producto costarricense. Además, señala que el consumidor costarricense es exigente en cuanto a calidad y, como consecuencia de ello, Aj Ticonel ha logrado colocar allí parte de su producción.

Finalmente está el mercado nacional. De acuerdo con el estudio en mención, desde hace 7 años aproximadamente, Aj Ticonel vende productos no tradicionales a la cadena de Supermercados Paíz, de la empresa La Fragua³⁴, cuyas ventas anuales representan alrededor del 8 por ciento del volumen total y son colocadas en 7 locales de la cadena. Las posibilidades de expansión para Aj Ticonel en este mercado parecen escasas, por dos razones principalmente: la primera es la cultura de consumo guatemalteco que no promueve un aumento en los volúmenes de colocación de este tipo de productos no tradicionales dirigidos a los estratos sociales de ingresos altos; y segundo, La Fragua tiene la política de buscar el suministro de sus productos desde varias fuentes, lo que tampoco les sugiere que vaya a aumentar el volumen de colocación.

La Tabla 10 presenta un resumen de los mercados que surte la comercializadora y muestra algunas de las características que los identifican.

6.2 Relaciones en la cadena

A continuación se describen las relaciones que se articulan dentro del modelo de OAT. La existencia de los eslabones en un proceso productivo genera la infraestructura necesaria para que se desarrollen los procesos que sustentan el modelo en la cadena de valor. La eficiencia y la coordinación entre los participantes es fundamental para determinar el grado de competitividad que tendrán los productos agropecuarios en el mercado, principalmente cuando factores como la dinámica de producción (constante durante todo el año), el desarrollo de productos (innovación I&D), la planificación de la producción y controles de calidad, inocuidad y trazabilidad, son los elementos que caracterizan las exigencias del mercado meta.

Dado que la comercializadora Aj Ticonel funciona como herramienta de transformación y comercialización dentro de la cadena productiva, podemos distinguir dos relaciones principales que se establecen en el proceso productivo, éstas son: la relación de la empresa con los proveedores

³⁴De acuerdo con Hernández R., Berdegue, J., et al (2004) citado en OAT (2006), La Fragua era la cadena de supermercados más importante en Guatemala para el año 2002, con 631 millones de dólares para el sector de alimentos y 74 millones de dólares de venta de frutas y verduras frescas.

de insumos (productores) y la que se establece con los brokers, exportadores, y en general intermediarios que colocan los productos para el consumo final.

Productores y Aj Ticonel

Como se mencionó, Aj Ticonel trabaja con organizaciones o asociaciones de productores. Estas agrupaciones funcionan por sí mismas, toman sus decisiones en cuanto a cómo se reparten las áreas a cultivar, el crédito y los insumos que necesitan. Además, no utilizan contratos formales de trabajo con la empresa; sin embargo, negocian los planes de siembra, donde se especifican los compromisos asumidos entre el grupo de productores y la empresa en términos de áreas a cultivar, estándares de calidad requeridos, financiamientos a la producción y los precios que serán pagados por Aj Ticonel.

Las organizaciones determinan las áreas sembradas y Aj Ticonel se compromete a interceder para proveer los insumos y créditos necesarios a esta producción. Eso no implica exclusividad de entrega, pero la empresa intenta aumentar la lealtad de los grupos para asegurarse los volúmenes que puede comprometer en la fase de comercialización. De acuerdo con el Presidente de Aj Ticonel, Alberto Monterroso, los grupos que siembran todo el año para la empresa y que entregan un volumen importante de la producción van a ser favorecidos con mayor área de siembra en el futuro y un acceso más fácil a crédito e insumos.

El papel de OPCION en la relación de la comercializadora y los productores es sumamente importante, ya que gestiona, a través de los grupos organizados, la provisión de servicios de crédito (para insumos, con un interés del 5 por ciento por ciclo). También brinda asistencia y transferencia tecnológica, apoyo para planeación productiva y desarrollo de productos, así como acompañamiento y coordinación en el marco de una estrategia de diversificación agrícola y de ampliación de mercados. Estos servicios de crédito y de asistencia técnica se dan en forma regular, a demanda de los productores. OPCION capacita a los agricultores sobre los estándares de calidad requeridos por los clientes, me-

diante capacitación e inversiones en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).

Semestralmente se realizan reuniones de planificación de la producción. El primer paso consiste en la determinación de las libras que requieren los clientes de cada producto. A partir de ello, OPCION y Aj Ticonel establecen cuánta área se requiere sembrar en cada región. Esta información se comparte con todos los agricultores asociados para que ellos establezcan distribuciones individuales de siembras. Posteriormente, se realizan reuniones en las cuales los delegados de los grupos presentan sus propuestas de áreas de siembra para los meses siguientes. Esto refleja el grado de coordinación que es necesario para llevar a cabo una producción que pueda ser colocada en los mercados internacionales y llegar a un consumidor exigente de manera efectiva.

En cuanto a precios se refiere, siempre se trata de pagar el precio del mercado; sin embargo, existen ciertos factores que influyen en el precio final que se paga al productor, a saber: volumen de producto que va a ser exportado y su calidad, disponibilidad o no de certificación por parte del productor, y la región de donde se origina el producto.

Aj Ticonel tiene la función principal del mercadeo de los productos y de garantizar la viabilidad financiera de la colocación de los minivegetales en el extranjero. Si la empresa no encuentra clientes siempre tiene el compromiso de pagar a los productores, dado que la seguridad de pago es una de sus responsabilidades, aunque el mercado esté bajo. Para ayudar a los productores, el transporte también está a cargo de Aj Ticonel, no sólo como mecanismo para garantizar un manejo adecuado de los productos, sino también para evitar fugas o pérdidas de producto.

Existe un incentivo importante que mantiene al productor agrícola vinculado a la comercializadora, y es precisamente el conjunto de servicios y actividades de apoyo que obtiene bajo el amparo de OPCION/Aj Ticonel, situación que le sería virtualmente imposible alcanzar si tratara de colocar su producción de manera individual. El modelo pretende una comunión de objetivos entre el productor y la comercializadora, y para lograrlo utiliza algunos mecanismos que

motivan la estabilización de la relación comercial, no solamente el conjunto de servicios, sino que puede gestionar a discreción el aumento del área cultivada para un determinado grupo de agricultores.

OPCION/Aj Ticonel trata de crear conciencia en los agricultores acerca de los servicios y las ventajas de mantener una relación estable con la comercializadora. Intenta transmitir que el aumento en los costos de producción para obtener el alto estándar de calidad en los productos le genera un poder de negociación ante los clientes del mercado internacional, que trae como beneficio una mejor y mayor cotización de sus productos, lo que se traduce en mejoras en los precios para beneficio de los pequeños productores.

La limitación principal del sector agrícola a nivel mundial continúa siendo el financiamiento de la fase productiva, en especial en los países en vías de desarrollo. El agricultor guatemalteco ve muy reducidas sus posibilidades de lograr crédito, por su condición de pobreza, carencia de conocimientos técnicos en la producción, falta de información y conocimiento sobre los mercados, además de la falta de garantías reales que respondan por el recurso financiero.

En ocasiones, algunos productores incumplen los contratos o entregan un menor volumen del acordado, especialmente cuando los precios del mercado están al alza. Dicha conducta puede ser objeto de sanción mediante reducciones paulatinas del acceso al crédito y los servicios, hasta llegar al punto de no tomarlos más en cuenta para el proceso de la siembra si continúan incumpliendo con lo acordado.

Aj Ticonel y los clientes

Los clientes de Aj Ticonel son variados: locales, extranjeros, grandes y pequeños. Con ninguno de ellos se tiene contrato escrito, aunque sí relaciones estables con algunos. Con todo cliente de exportación, el costo del transporte aéreo lo paga el comprador, y luego lo deduce del pago final que hace a Aj Ticonel.

La información y las negociaciones se hacen de manera continua con estos clientes regulares. Las diferencias entre

los clientes son principalmente la demanda y la exigencia de calidad. Así, los clientes de Londres, Miami y Costa Rica tienen altos estándares de calidad y en el caso de Londres hay exigencia de certificación. Con los otros clientes de exportación, los volúmenes solicitados son menos regulares, juegan más con los períodos de producción para México y otros países proveedores. En Guatemala, Aj Ticonel negocia la venta de los productos con distintos supermercados, entre estos, Supermercados Paíz.

También, hay que tener en cuenta que las buenas prácticas de manufactura y la aplicación de estándares internacionales en el proceso de empaque permite a Aj Ticonel colocar la producción guatemalteca en hoteles, restaurantes y supermercados en el extranjero, lo cual no sólo ayuda al agricultor en la venta del producto sino que ha permitido desarrollar todo un mecanismo basado en responsabilidad empresarial.

7. Financiamiento en la cadena

Como ya se ha mencionado, OPCION/Aj Ticonel trabaja con pequeñas unidades familiares ubicadas en zonas rurales de elevada pobreza relativa, que poseen en propiedad pequeñas extensiones de tierra cultivable y en suelos de poca calidad. Con esas características, resulta impensable para el pequeño campesino el acceso a crédito productivo, mucho menos si se trata de una institución bancaria. Además, aún cuando el pequeño productor demostrara alguna garantía real para respaldar el crédito, existe otro gran escollo: la viabilidad de su proyecto productivo, que en última instancia es el que determina la voluntad del prestatario para conceder el recurso financiero.

En su relación con Aj Ticonel, los grupos de campesinos lo primero que reciben es asesoría y la asistencia técnica, de tal modo que el productor agrícola se ve fortalecido y respaldado con criterio técnico y supervisión. Este “padrinazgo” es lo que le posibilita el acceso a recursos financieros, que utiliza para mejorar el proceso productivo, para adquisición de abonos y semillas seleccionadas, y para instalar sistemas de riego por goteo, invernaderos u otras

tecnologías. El acceso a recurso financiero que ofrece Aj Ticonel es muy distinto al crédito que ofrecen los bancos y financieras para desarrollo agrícola. Si bien es cierto los recursos se invierten en el proceso productivo, el pequeño agricultor que produce para Aj Ticonel cuenta desde antes de realizar la siembra con una infraestructura empresarial que incluso le garantiza la colocación de la producción en el mercado internacional.

7.1 Servicios de crédito para insumos y asistencia técnica

El servicio de crédito en insumos se hace en forma regular, a demanda de los productores. Aj Ticonel S.A. les provee de semillas, fertilizantes, fungicidas, insecticidas, entre otros requerimientos. La recuperación de ese financiamiento se realiza en función de las entregas de producto y la liquidación de pagos. Diferente sucede en el caso de la asistencia técnica, la cual también se brinda a solicitud del productor y se conceptualiza como un proceso de transferencia y aprendizaje sobre mejores prácticas agronómicas, estándares de calidad, uso eficiente del agua y de la tierra cultivable entre otras enseñanzas. Al productor no se le cobra por el servicio de forma directa. La empresa-escuela logra financiarse con las ganancias que obtiene al comprar al por mayor los insumos y venderlos al menudeo; es decir, en pequeñas cantidades a los productores. Cabe señalar que en algunas ocasiones se utilizan fondos internacionales para financiar este tipo de asistencia.

Aj Ticonel ofrece a sus asociados tres modalidades en cuanto al servicio de crédito para insumos:

Opción 1: Que el productor utilice sus propios insumos y Aj Ticonel se compromete a comprar todo el producto al precio de mercado.³⁵ La condición es que el productor sólo podrá utilizar los insumos que Aj Ticonel le indique.

Opción 2: Parte el productor y parte Aj Ticonel; es decir, se financia el 50% de los insumos y el productor se hace cargo del otro 50 por ciento.

Opción 3: Aj Ticonel financia el ciento por ciento de los insumos, pero no la mano de obra.³⁶

El precio que se le paga al productor es el mismo en las tres opciones; la diferencia radica en la liquidación que se le realiza al productor. Cuando se ha otorgado crédito, éste se va descontando de la liquidación para así recuperar el financiamiento concedido. En el caso de la opción 1, desde el primer día que entrega producto, el productor recibe el valor total de la liquidación, a precio de mercado. Caso contrario ocurre con la opción 2, donde al productor se le descuenta parte del crédito, y en la tercera opción, el productor recibe mucho menos dinero, porque trabaja bajo una modalidad distinta.

Según explica Alberto Monterroso, Presidente de Aj Ticonel, los productores casi siempre utilizan el crédito, aunque su flujo de ingreso no lo demande. Prefieren el crédito por una razón fundamental: éste les permite no correr con el riesgo de producción (pérdidas en las siembras a causa de enfermedades o por cambios climatológicos muy fuertes y variados). Es evidente que a la empresa le resulta más caro financiar que comprar la producción.

Una vez que el productor entrega el producto a Aj Ticonel, se consigna una venta y éste pasa a ser propiedad de la comercializadora, y ésta puede obtener ganancias o incurrir en pérdidas que los productores no perciben, porque la responsabilidad de ellos termina en el momento de la entrega de sus productos. Su compromiso se limita a la entrega regular del volumen preestablecido y con una calidad definida. En este esquema, la comercializadora no tienen mucho poder de negociación en la cadena, solamente influye en las áreas de siembra (determinadas por la demanda del mercado) y en el paquete tecnológico utilizado, también condicionado por las exigencias del mercado. Las ganancias o pérdidas de la comercializadora

³⁵ El precio que se les paga a los productores por sus productos es la referencia del mercado; es decir, Aj Ticonel realiza estudios para determinar cómo se mueve el precio en el mercado internacional, confirma precios con otras empresas y con base en esa información establece una remuneración justa y apropiada para el productor.

³⁶ La opción de financiar mano de obra se utiliza en casos muy calificados y cuando se trata de potenciar grupos vulnerables, como el caso de mujeres productoras.

ocurren principalmente por fluctuación de los precios en el mercado. Si pactó un precio con el productor y los precios suben, obtiene ganancias, por el contrario, si los precios de liquidación son menores, por aspectos coyunturales de sobreoferta, acumula pérdidas.

El Presidente de Aj Ticonel apunta que “una de las limitantes para el crecimiento y expansión de la empresa es el capital; por lo tanto, se está tratando de implementar una nueva metodología para obviar este problema. Se trata de una nueva manera que obliga a los productores a invertir y correr riesgos, por medio de la diferenciación de precios. Se les ofrecería a los productores pagar el producto o financiarlo, pero no las dos opciones al mismo tiempo ya que se entraría en problemas de liquidez. Se le ofrecería al productor pagarle completo por lo que entrega, pero que él se encargue de los insumos necesarios. Por ejemplo, una producción obtenida con 100 por ciento de insumos campesinos tendría un precio de 1 quetzal la libra; mientras que la producción con un 50 por ciento del capital de Aj Ticonel pagaría un precio de Q 0.90 la libra; y la producción obtenida con un 100 por ciento de insumos aportados por Aj Ticonel tendría un precio de Q 0.80”.

Definitivamente el crédito que ofrece Aj Ticonel para la adquisición de los insumos es sobresaliente en relación con otras modalidades de financiamiento que se utilizan en Guatemala. El Banco Antigua, por ejemplo, ofrece créditos rurales pero con tasas de interés del 30 por ciento más un porcentaje del 27 por ciento como gasto de arbitraje, lo que ubica la tasa anual en un 57 por ciento. Además, el mecanismo tiene dos condicionantes: no se le presta dinero a alguien con más de 3 hijos (elimina un 50 por ciento de la población) y no se le presta a nadie que tenga casa de adobe, otra gran limitante. Otra forma de financiamiento que se está empezando a introducir en Guatemala se denomina Dacrédito³⁷ y está orientada a financiar pequeños

proyectos campesinos, donde la viabilidad de la iniciativa está plasmada en un estudio y donde el pequeño productor asume parte del riesgo productivo.

En materia de seguros, actualmente Aj Ticonel opera como un seguro 100 por ciento para el productor, lo cual genera riesgos y costos para la comercializadora. Aparte de la opción que ofrece Aj Ticonel, en el medio rural guatemalteco operan dos esquemas de aseguramiento: uno de tipo bancario, caro y reservado para los grandes jugadores, que permite cubrir riesgos por un valor no superior al 20 por ciento de la producción y otro que apenas se empieza a introducir como parte de los servicios que posibilita el programa Dacrédito y que por sus características de fondeo permite cubrir hasta el 70 por ciento del valor del proyecto.

Es importante señalar que las organizaciones campesinas apoyadas por Aj Ticonel se constituyen en clientes muy interesantes para los intermediarios financieros guatemaltecos que operan con fondos del programa Dacrédito. El seguro de mercado que significa la comercializadora y la reconversión productiva que demanda la adopción del paquete tecnológico OAT, coloca a estos grupos en una posición de privilegio para emprender inversiones y mejoras con fondos de ese programa estatal, dirigido al medio rural de Guatemala. Proyectos como las cooperativas empacadoras son el tipo de iniciativas que el programa Dacrédito necesita. Además, la gestión de cobro y distribución de pagos que realiza Aj Ticonel simplificaría en forma significativa los costos del intermediario financiero, y ello necesariamente se debería traducir en menores comisiones de desembolso y menores tasas de interés.

7.2 Subcontratación de servicios de logística a los grupos organizados

Más allá de lo estrictamente agrícola y de la preocupación por otorgar crédito, Aj Ticonel ha estado estructurando un nuevo esquema para fortalecer las capacidades de los pequeños grupos organizados, el cual estaba planeado para iniciar a inicios del 2007. Se pretende fortalecer las

³⁷ Dacrédito es un fideicomiso estatal para el desarrollo rural que tiene como objetivo principal fortalecer la demanda de crédito en proyectos productivos, inducir el crédito rural, expandir la oferta de crédito y fortalecer el desarrollo regional. Los recursos los provee una agencia estatal a través de los intermediarios financieros. Los clientes interesados someten sus ideas o proyectos a conocimiento de los bancos y éstos contactan profesionales encargados de elaborar el plan o proyecto y valorar la viabilidad.

capacidades de logística externa de las organizaciones campesinas, para que ellas puedan aportar valor agregado a la cadena, haciéndose cargo de los procesos de acopio y empaque. La idea es mejorar la competitividad concentrando la recolección del producto en puntos cercanos a las zonas de producción, donde también se desarrollarían las tareas de selección, limpieza y empaque. Para que el modelo funcione es necesario incorporar a un nuevo intermediario, la planta de empaque cooperativa.

Se firmaría un convenio de largo plazo con la planta cooperativa (un horizonte de 8 años), donde Aj Ticonel, además de pagarle a la cooperativa por su gestión, se encargaría de hacer los pagos a empacadores y productores. Se pretende que este nuevo esquema sea imitado por otras empresas, para que los productores tengan mayores incentivos y estén dispuestos a participar.

8. Hallazgos y lecciones aprendidas

- Lo que más sorprende de la experiencia de Aj Ticonel es la capacidad del modelo de gestión utilizado, que permite a los pequeños productores guatemaltecos acceder a un mercado internacional exigente, con productos no tradicionales como los minivegetales, dirigidos a un segmento de mercado de altos ingresos para los cuales se exigen hasta requisitos de certificación, no sólo de Buenas Prácticas Manufactureras –BPM– (para la planta de empaque) sino también de Buenas Prácticas Agrícolas –BPA– (para la pequeña parcela).
- Los productores de minivegetales llevan a cabo su actividad en condiciones realmente adversas, en la precaria realidad del medio rural guatemalteco caracterizado por pobreza extrema, graves dificultades de salubridad y un sistema de tenencia de la tierra donde predomina el microfundio (parcelas aisladas de menos de una hectárea y en suelos deficientes).
- El modelo de gestión fue implantado en un medio caracterizado por la diversidad étnica y cultural, con baja tasa de alfabetización, elevada informalidad y dificultades para el trabajo grupal con organizaciones de indígenas de pequeños campesinos.
- Las condiciones naturales no permiten el cultivo todo el año; sin embargo, el mercado demanda una oferta continua. Con la incorporación de tecnología relativamente básica (riego y letrinización) y la identificación de diferentes zonas de cultivo se solventó el problema de oferta.
- Uno de los factores claves del éxito de Aj Ticonel es su esquema de afiliación voluntaria de los grupos dispuestos a someterse a las exigencias que demanda un modelo orientado al mercado internacional. La experiencia se inició en una ubicación geográfica donde predomina la etnia kaqchikel, la cual tenía experiencia en este tipo de cultivos y familiaridad con la manera en que opera la fijación de precios en el mercado.
- Otro factor clave de Aj Ticonel es su capacidad para seleccionar cultivos fácilmente asimilables por el agricultor guatemalteco. Todos los cultivos seleccionados se caracterizan por ser sumamente intensivos en el uso de mano de obra, que es el factor abundante en el medio rural de Guatemala.
- La capacidad para programar la producción en función de la demanda ha sido otra de las fortalezas del modelo. Las siembras son espaciadas entre semanas para tener producción exportable todo el año. Ello hace aún más intensivo el uso de mano de obra.
- La voluntad de Aj Ticonel para cumplir con todos los requerimientos que demandan los mercados más exigentes ha sido otra de las fortalezas. Lograr la certificación de la planta empacadora ha sido un logro importante; sin embargo, el esfuerzo que significa para un agricultor humilde ser acreditado por una empresa internacional con una certificación BPA es uno de los hechos más sobresalientes de la experiencia, que rompe paradigmas y prejuicios.
- En lo institucional, la concepción de la comercializadora como empresa-escuela y la manera como OPCION y Aj Ticonel han sabido clarificar su papel y coordinar sus

acciones, ha permitido reconvertir al pequeño agricultor. No se trata de un modelo que únicamente transfiere crédito o insumos agrícolas. Los campesinos que participan de la iniciativa OAT difieren radicalmente del agricultor tradicional guatemalteco; esa es la gran diferencia.

- La experiencia de Aj Ticonel es todavía joven y por tanto requiere de importantes ajustes. Lo relevante es que sus gestores son conscientes de ello. Para nadie es un secreto que en la agricultura los contratos firmados valen poco y el modelo de propiedad de la comercializadora ha sido ajustado desde un esquema asociativo hacia uno de sociedad anónima, donde la retribución se vincula al esfuerzo.
- Las relaciones entre productores y la comercializadora requieren un equilibrio. Si la comercializadora necesita del producto para cumplir con los compromisos con clientes externos y por eso garantiza un precio justo para el productor, el productor debe tener lealtad con el suministro de producto y evitar la entrega a otros competidores, aunque ello represente en un momento determinado un diferencial de precio. En otras palabras, para que el modelo funcione se requiere de reglas, las cuales tienen que ser cumplidas por las partes.
- En términos de financiamiento a la cadena agropecuaria, el modelo Aj Ticonel es todavía limitado en sus alcances y no ha logrado una vinculación con el sector financiero, tal vez por lo joven de la iniciativa y la escasa comprensión de este tipo de modelos de gestión. El pequeño productor asociado recibe crédito de la comercializadora en forma de insumos agropecuarios y su repago se realiza por deducción directamente de las liquidaciones semanales.
- Aj Ticonel registra información fundamental de las pequeñas unidades familiares. Conoce su localización y tamaño, propiedad y uso de la tierra, características agronómicas y de productividad de la parcela cultivada, variedad de cultivo, costos de producción y cumplimiento de entregas, ingreso neto y capacidad de inversión. Toda esta información sistematizada constituye un activo de gran valor y debería permitir en el futuro la bancarización de estos pequeños agricultores o, lo que es lo mismo, la atención de sus necesidades por parte de intermediarios financieros ajenos a Aj Ticonel.
- La membresía a grupos empresariales y las posibilidades de deducción automática han probado ser importantes instrumentos para lograr la articulación de las pequeñas unidades productivas con el sistema financiero. Eso es lo que propicia la posibilidad de crédito para otros usos, incluso para vivienda, así como la disposición de tarjetas de crédito y débito, y el acceso a productos financieros un tanto más sofisticados, como seguros y planes de pensión individual, éstos últimos fundamentales para asegurar una condición de vida digna del productor campesino, una vez que agote su etapa productiva.
- En el caso guatemalteco, el modelo Aj Ticonel debería de resultar muy atractivo para programas estatales como Dacrédito, que cuentan con recurso financiero para favorecer las condiciones del pequeño productor, pero que tienen dificultades para ubicar proyectos con viabilidad y mercado.

Referencias

- Apoyo uso por goteo*. La Prensa Libre, 11 de febrero de 2004.
- Asociación Guatemalteca de Exportadores. AGEXPORT. (s.f). *Estadísticas de Exportación*. Recuperado el miércoles 31 de Enero del 2007, del sitio Web de la asociación: <http://www.export.com.gt/Portal/Home.aspx?secid=666>
- Banco de Guatemala. (s.f). *Módulo de Información Estadística Económica-Financiera*. Recuperado el viernes 1 de febrero del 2007, del sitio Web del banco: <http://www.banguat.gob.gt/variables/seleccion.ASP?grupo=3&busqueda=no>
- Dacrédito. *Fideicomiso para el desarrollo rural Guate Invierte: Reglamento para la administración del Servicio de Garantía*. Ciudad de Guatemala, noviembre 2006.
- Encuentro Centroamericano de Asociatividad para MIPYMES. *Comercializadora Aj Ticonel*. Antigua, Guatemala, marzo 2006.
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, MAGA. *Maga Actual: Un modelo exitoso que camina hacia la consolidación* (Noviembre 2006). Recuperado el miércoles 16 de enero del 2006, del sitio Web del ministerio: <http://www.maga.gob.gt>
- Monterroso, Alberto; De Romemont, Aurelle; De León, Oscar; Grajeda, Federico. *Experiencia de los pequeños productores y su inserción en mercados competitivos: OPCION/Aj Ticonel, un estudio de caso. Regoverning Markets*. OPCION/Aj Ticonel, Guatemala, 2006.
- Organización para la Promoción Comercial y la Investigación. *Mercados y Desarrollo Rural: Experiencia Productiva y comercial desde una ONG*. Ciudad de Guatemala: OPCION, mayo 2003.
- Oxfam America. (s.f). *Información Opción/Aj Ticonel*. Recuperado el jueves 4 de enero del 2007, del sitio Web: http://www.oxfamamerica.org/partners/opcion_-CF_partner.
- Pomareda, Carlos. *Los pequeños productores y su participación en las agro exportaciones en Centroamérica*. San José Costa Rica: Taller regional de la UNCTAD en cooperación con el IICA y Corea. Marzo, 2001.
- Programa de desarrollo y reconstrucción en el Quiché. (s.f). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el martes 30 de enero del 2006, del sitio Web del programa: <http://www.produergui.org>.
- USINFO (United States Information). *Guatemalan Farmer's Produce on the Global Market*. Mayo 2006.
- Entrevistas a:*
- Alberto Monterroso, Presidente de Aj Ticonel S.A.
- Elda Monterroso, Gerente de Comercialización de Aj Ticonel S.A.
- Everilda Atz, trabajadora de Aj Ticonel S.A.
- Oscar Osorio, Guate Invierte.
- Mario Erales, Gerente de Fideicomisos del Banco G&T Continental.

Dos AA Pinos



IV.

**El Caso de la
Cooperativa de
Productores de Leche
DOS PINOS en Costa Rica**

1. La industria de lácteos en Costa Rica

Caracterizada por un dinámico crecimiento de su producción (4 por ciento promedio anual), la actividad lechera en Costa Rica representa un 2 por ciento del Producto Interno Bruto. También genera alrededor de 4,000 empleos directos, que representan un 11 por ciento del empleo de la industria alimentaria y cerca de un 6 por ciento de la fuerza laboral del sector privado. El valor de sus exportaciones alcanza el 2,4 por ciento del monto exportado de productos tradicionales.

En Costa Rica, la actividad lechera tiene connotaciones muy importantes desde el punto de vista económico y social: es una fuente importante de generación de ingresos, empleos y valor agregado (10 por ciento del valor agregado agropecuario y casi el 50 por ciento del valor agregado pecuario). Además, moviliza una gran cantidad de recursos e insumos, ocupa un espacio territorial amplio, y la producción primaria (la leche) y la diversidad de derivados resultado de su industrialización y comercialización, son una fuente alimenticia básica para toda la población.

El sector lechero de Costa Rica está integrado verticalmente, con alta concentración en pocas plantas procesadoras

y precios históricamente regulados (precios más bajos para el consumidor de leche cruda y pasteurizada) que fueron liberalizados recientemente. Se caracteriza por una buena relación entre productores e industriales, lo que no sólo ha permitido avanzar tecnológicamente sino también lograr la protección de la actividad mediante aranceles. Estos últimos alcanzan un nivel promedio de 52 por ciento para importaciones de fuera de la región centroamericana. Cabe destacar que el sector lácteo, junto con el arrocerero, logró en la negociación del CAFTA los plazos de desgravación más largos (20 años con 10 años de gracia).

El sector lechero de Costa Rica³⁸ está integrado verticalmente, con alta concentración en pocas plantas procesadoras y precios históricamente regulados (precios más bajos para el consumidor de leche cruda y pasteurizada) que fueron liberalizados recientemente³⁹. Se caracteriza por una buena relación entre productores e industriales, lo que no sólo ha permitido avanzar tecnológicamente sino también lograr la protección de la actividad mediante aranceles. Estos últimos alcanzan un nivel promedio de 52 por ciento para importaciones de fuera de la región centroamericana. Cabe destacar que el sector lácteo, junto con el arrocerero, logró en la negociación del CAFTA los plazos de desgravación más largos (20 años con 10 años de gracia).⁴⁰

Una de las características distintivas de la actividad lechera a nivel nacional y mundial es la organización de los

Tabla 1. Indicadores relevantes del sector lácteo de Costa Rica

Indicador	Porcentaje
Crecimiento promedio anual de la producción	4,0 %
Empleos directos de la industria láctea	4.000
Empleo como porcentaje de la industria alimentaria	11%
Participación del sector en el PIB	2,0 %
Exportaciones anuales del sector (Millones de \$)	22
Exportaciones / Exportaciones tradicionales	2.4%
Valor agregado / Valor agregado agropecuario	10 %
Consumo anual (Millones de Kg.)	786
Consumo diario (kg. x habitante)	0,5
Consumo diario en millones de Kg	1.7
Nivel promedio del arancel fuera CA	52 %

Fuente: Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L Año 2005

³⁸Basado en el documento "Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuarias en cinco países centroamericanos", elaborado por Hans G.P. Jansen y Máximo Torero del Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI).

³⁹En el año 2001 se liberalizaron los precios de la leche fluida, evitando así los subsidios cruzados con otros productos de mayor valor agregado y competencia en el mercado. Sin embargo, algunos productores consultados son de la opinión de que la fijación de precios en Costa Rica es artificialmente baja.

⁴⁰La negociación contempló, además, la posibilidad de imponer una Salvaguardia Especial Agrícola después del año 10 en el momento en que el contingente asignado supere el 130 por ciento del volumen establecido. Ello indica que no solo habrá una protección mediante aranceles, sino también mediante otros mecanismos de protección comercial. Junto con estos mecanismos de protección, se abre la posibilidad de exportar productos lácteos a los Estados Unidos vía contingentes arancelarios, así como adquirir productos estadounidenses para el consumidor costarricense, según se detalla en Roy Zúñiga, Luis Figueroa y otros. Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE. Documento en proceso CEN 564. Junio, 2005.

productores en modelos cooperativos para la producción, el procesamiento y la comercialización de sus productos⁴¹, los cuales promueven, a su vez, alternativas de desarrollo económico y social para los pequeños y medianos productores de las zonas rurales.

Según información suministrada por la Cámara de Productores de Leche⁴², en Costa Rica la producción primaria es generadora de empleo para aproximadamente 15 mil productores.⁴³ Si se incorporan otros actores que forman parte del sector, como industrias e instituciones relacionadas, se puede hablar de una generación de empleos directos e indirectos para alrededor de 200 mil personas. De las 15 mil unidades productivas dedicadas a la producción de leche, la mitad son de doble propósito (carne y leche) y el resto son especializadas en leche. Aproximadamente 3 mil productores entregan su producción a las industrias formales (equivalentes a un 60 a 65 por ciento del mercado nacional de productos lácteos). La mayoría de las unidades productivas integradas al mercado formal operan bajo un sistema de semi-estabulación⁴⁴, el ordeño es mecánico y en lugares adaptados para dicha función, se tienen cuidados especiales con la salud del hato y la desinfección del equipo de ordeño, procurando mejoras constantes en la calidad de su producción. Por otra parte, los emprendimientos informales producen en sistemas extensivos basados en pastos de piso, con ordeño manual, escaso control sanitario e higiénico y carecen de seguridad en sus operaciones al no tener un contrato que garantice el recibo y un precio determinado para su leche.

Durante los años setenta e inicios de los ochenta, Costa Rica fue un importador neto de productos lácteos, llegando a importar cerca del 18 por ciento del total consumido. Fue en 1996 cuando, por primera vez, la economía costarri-

cense reportó resultados positivos en la balanza comercial del intercambio de productos lácteos⁴⁵.

En relación con el comercio de productos lácteos costarricenses, valga destacar que las exportaciones se concentran en productos de poco valor agregado, como son las leches fluidas. Estas leches representan un mayor volumen físico comercializado versus las importaciones costarricenses. Esto se debe a que las importaciones de Costa Rica se han concentrado en cantidades significativas de productos más elaborados y de mayor valor agregado a lo exportado, como lo son la leche evaporada y condensada, y la fuerte presencia de preparados alimenticios importados a base de leche tipo NIDO y de leches modificadas, las cuales representan menores volúmenes físicos transados, comparado con sus equivalentes de leche fluida.

Al igual que en otros países productores de lácteos -como la Unión Europea, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos-, en Costa Rica la exportación se concentra en pocos productos: leches en polvo entera y descremada, mantequilla, quesos y leches fluidas. Sin embargo, la posibilidad de conservar la leche (deshidratada, en refrigeración, en empaques de larga duración o mediante otros tipos de procesos) ha permitido que el comercio internacional de productos lácteos sea cada vez mayor⁴⁶, lo que, a su vez, ha promovido una creciente competencia en el mercado nacional.

El mercado internacional natural para los productos lácteos costarricenses es el que mantiene con sus socios comerciales de la región: Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá. Sin embargo, el mercado internacional del sector lácteo, que se ha venido estimulando por los procesos de apertura y liberalización comercial dentro del marco de la OMC, hace ver como potenciales socios

⁴¹La leche es una materia prima altamente perecedera y voluminosa que obliga a la industria de procesamiento a contar con un alto nivel tecnológico y altos gastos por concepto de transporte, que se ven favorecidos por un esquema cooperativo.

⁴²Informe sobre "Cadena de la leche y productos lácteos en Costa Rica en el contexto de la globalización", 2004.

⁴³Es importante mencionar que el sector lechero incorpora a una importante cantidad de población inmigrante, especialmente nicaragüenses, que trabajan en fincas de producción lechera.

⁴⁴Sistema en el cual las vacas pasan la mitad del día en el potrero y la otra mitad lo hacen bajo techo.

⁴⁵Citado por Roy Zúñiga, Luis Figueroa y otros. *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE. Documento en proceso CEN 564. Junio, 2005.

⁴⁶Con el desmantelamiento gradual de la protección arancelaria, las consideraciones relativas a la calidad e inocuidad de los alimentos, así como la salud de los animales, se convierten en el corto y mediano plazo en las mayores restricciones al acceso de mercados para los productos lácteos, según lo señala el informe de la Cámara Nacional de Productores de Leche (2004).

comerciales los países con los cuales Costa Rica mantiene actualmente acuerdos comerciales, como por ejemplo Chile, México, Canadá y el CARICOM cuyo TLC ya fue ratificado, entre otros. Incluso, se consideran socios potenciales a países representativos del sector lácteo internacional como Irlanda, Dinamarca, Australia, Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay.⁴⁷

Costa Rica es un país autosuficiente en la producción de leche, por lo que las industrias por lo general no tienen problemas con el abastecimiento de esta materia prima. No obstante, los factores climáticos y la carencia de programación de algunos productores, especialmente del sector informal, provocan fluctuaciones en la producción y por ende en los precios. Para disminuir los efectos internos que puedan ocasionar dichos volúmenes, las industrias han optado por establecer un sistema de cuotas de recibo, mediante el cual algunas de ellas cierran la compra de volúmenes excedentes, mientras que las otras compran toda la producción, con un precio menor para la leche no pactada. A pesar de producir un volumen suficiente para satisfacer la demanda nacional, los costos con los que paga la industria nacional duplican a los precios observados en el mercado internacional. Aunque en el país existe un amplio mercado informal dispuesto a vender su producción a un menor costo, estos productores no ofrecen materia prima con las condiciones de calidad e inocuidad requeridas por el mercado internacional.

2. La producción y consumo de leche

2.1 Principales zonas geográficas

La producción nacional de leche en Costa Rica ha mostrado un incremento constante y sostenido en el período 1980-2005⁴⁸ (Figura 1). La mayor parte de dicha producción se ha dedicado a quesos frescos (40 por ciento), leche fluida

(25 por ciento), leche en polvo (20 por ciento), mantequilla y otros productos lácteos (15 por ciento).

La Región Central produce un 14 por ciento de la leche del país. En esta región destacan las tierras fértiles y altos niveles de inclinación en las faldas de los volcanes de la Cordillera Volcánica Central. En la zona de Turrialba (partes altas de Turrialba y Alvarado) destacan como actores, además de un pequeño grupo de productores que entregan su producción a Dos Pinos y Grupo Sigma, un gran número de pequeños productores y mini plantas procesadoras de quesos y natillas, muchos de los cuales se encuentran en la informalidad. Se debe destacar el esfuerzo realizado con fondos de reconversión productiva, tendiente a financiar mejoras en los sistemas productivos y en las plantas, de las cuales, las de mayor tamaño emplean sistemas de pasteurización. Es necesario señalar que los esfuerzos de integración de la mayoría de los productores como grupo o asociación, obedecen más a una obligación establecida como condición para tener acceso a fondos públicos que a una acción de naturaleza voluntaria.

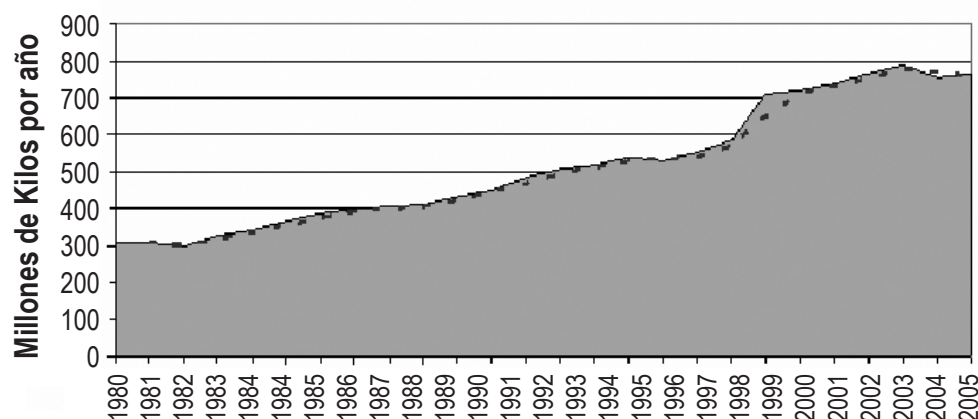
En las partes altas de Cartago (cantón central de Cartago y Oreamuno), destaca la presencia de productores altamente tecnificados, quienes están organizados y entregan su producción a Grupo Sigma y Dos Pinos. La mayoría cuentan con sistemas semiestabulados y alimentación a base de granos. En tanto, las partes altas de San José se caracterizan por un grupo de productores informales que venden su producción en el casco metropolitano, como quesos frescos y leche fluida. Otros de ellos entregan su producción mayoritariamente a Grupo Sigma y Dos Pinos. Los productores de las partes altas de Heredia y Alajuela son similares a los productores de Cartago, ya que cuentan con un alto nivel de tecnificación. En la mayoría de los casos entregan a industrias formales, destacando Dos Pinos, aunque también lo hacen a otras como Italticus. En esta zona existe gran cantidad de mini plantas procesadoras de quesos maduros que cuentan con muy buena reputación en el mercado nacional, logrando obtener altos precios.

Los productores de la Región Central Occidental (Alfaro Ruiz, San Ramón), cuentan con diversas opciones de

⁴⁷ Basado en Roy Zúñiga, Luis Figueroa y otros. Documento citado.

⁴⁸ La industria nacional ha permitido un crecimiento sostenido de la producción de leche a pesar de observarse una reducción en el hato nacional, lo cual es resultado de una mejora genética constante y la incorporación de tecnología y conocimientos al proceso productivo.

Figura 1. Comportamiento de la producción nacional de leche, 1980-2005



Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica con datos de BCCR y SEPSA. 2006.

comercialización, entre ellas Dos Pinos, Coopeleche en San Ramón, Coopebrisas en Alfaro Ruiz y otras plantas de menor tamaño.

La Región Brunca registra una producción equivalente a un 13 por ciento del total nacional; destaca la producción en sistemas extensivos de doble propósito. Una parte es entregada a APILAC y el resto entra a formar parte del mercado informal.

Entre tanto, la Región Huetar Atlántica produce un 10 por ciento del total nacional, del cual una parte es entregada a Dos Pinos y el resto ingresa el mercado informal. La mayoría de los sistemas productivos son extensivos de doble propósito.

Por último, la Región Pacífico Central tiene como principales zonas de producción a Monteverde y sus alrededores. Produce alrededor de un 5 por ciento de la leche nacional. En esta región predomina la lechería de doble propósito en la bajura y especializada en las partes altas de Monteverde; los productores venden su leche mayoritariamente

a Monteverde y Dos Pinos. Presenta una problemática similar a los productores de la Región Chorotega.

Los principales centros de producción para el mercado informal (ventas a domicilio, ventas ambulantes, ferias del agricultor y pulperías) se ubican en Turrialba, Zarcero, San Carlos, Guanacaste, San Isidro del General y la Zona Atlántica. De acuerdo con estimaciones del MAG, cerca del 40 por ciento de la producción de leche en Costa Rica es generada por productores de leche de carácter informal. De esta producción, se estima que el 75 por ciento se destina a la elaboración de quesos de manera artesanal, mientras que el porcentaje restante se comercializa principalmente como leche fluida, natilla y mantequilla.

2.2 Consumo per cápita

El consumo per cápita de productos lácteos en Costa Rica es relativamente alto en comparación con otros países de la región y de América Latina, superado únicamente por Uruguay y Argentina. Ello se explica por la eficiencia que

ha logrado la industrialización de lácteos, lo cual permite ofrecer a los consumidores productos de mejor calidad a precios más competitivos. A la par de este esfuerzo, se reconocen una serie de políticas por parte del gobierno para promover la eficiencia del sector y favorecer a los pequeños y medianos productores.

3. Comercio regional de productos lácteos

El comercio de productos lácteos entre los países de la región centroamericana tiene un balance positivo para Costa Rica. A pesar de la similitud geográfica entre los países del istmo, los niveles de innovación tecnológica y la integración vertical de la cadena de producción local, el transporte y la comercialización hacen que el sector lácteo costarricense muestre un mayor auge que el de los otros países del área. Llama la atención, sin embargo, algunos procesos incipientes de especialización. Nicaragua, por ejemplo, ha logrado incrementar en gran forma sus exportaciones de productos lácteos, convirtiéndose en un importante proveedor a nivel regional de leche en polvo, yogurt y quesos

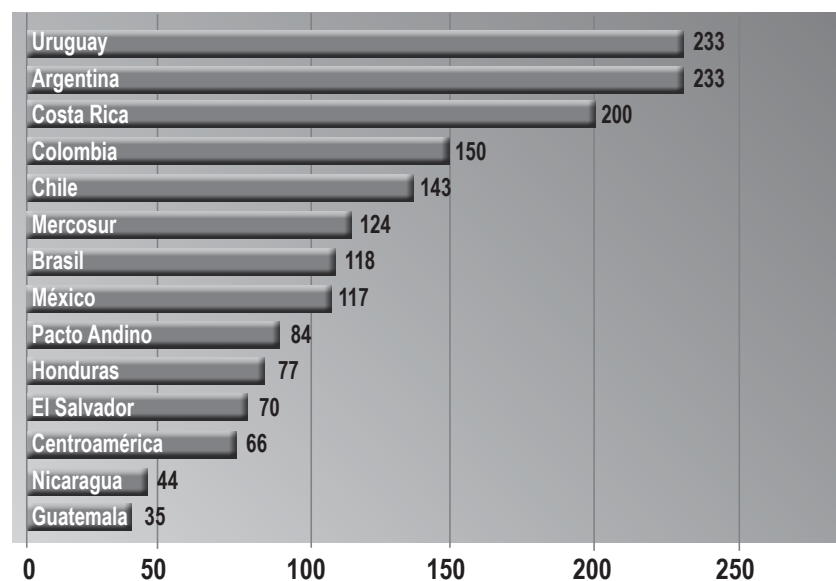
artesanales. Costa Rica, por su parte, se ha concentrado en leche U.H.T. y quesos industrializados; mientras que Honduras ha logrado incrementar sus exportaciones de queso fresco⁴⁹.

Valga mencionar que el comercio regional de productos lácteos enfrenta problemas importantes de naturaleza no arancelaria, particularmente relacionados con la falta de armonización de la reglamentación y medidas técnico-sanitarias, así como discrepancias por normas de origen y lentitud en los procesos de inspección de plantas por parte de las autoridades de países importadores, entre otras cosas, lo cual impone arbitrariedades ante situaciones particulares.

Destaca también en el comercio intrarregional, el creciente ingreso de empresas transnacionales en el mercado de lácteos regional, con una participación notable de estas empresas en la comercialización y ventas de productos con marcas conocidas internacionalmente, en particular en

⁴⁹Citado por Roy Zúñiga, Luis Figueroa y otros. *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE. Documento en proceso CEN 564. Junio, 2005.

Figura 2. Consumo anual per cápita por país en litros de leche



Fuente: Cooperativa de leche Dos Pinos R.L. (2004)

productos como los quesos y el yogurt. En este sentido, las grandes cadenas de supermercados en la región son un actor importante como importadores directos por su escala económica, poder de negociación y alto poder discrecional en cuanto a la forma de distribuir los productos en sus puntos de venta, que se materializa en el espacio que otorgan a los productos en el anaquel, la capacidad de presentar ofertas e incluso ofrecer al mercado marcas propias.⁵⁰

3.1 Exportaciones

Los dos principales productos de exportación de Costa Rica a la región centroamericana son la leche en polvo y la leche fluida en envase de larga duración. Ambos productos poseen protección arancelaria para terceros países y libre comercio entre los países de la región.

De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de Productores de Leche, en el período 1998-2003 se exportó un promedio anual de \$8.7 millones de leche en polvo, equi-

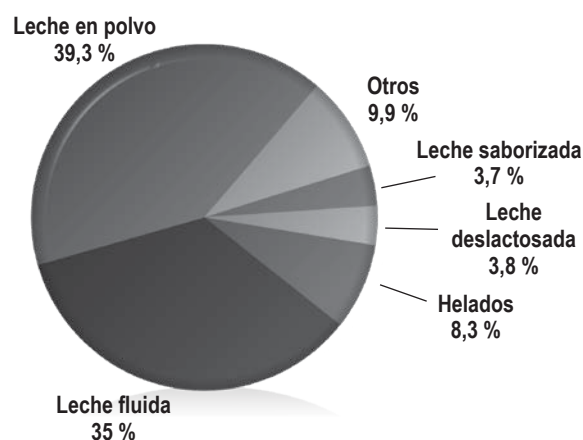
valente a un 39.3 por ciento de las exportaciones totales de productos lácteos. En segundo lugar se ubicó la exportación de leche fluida, con un promedio anual de \$7.8 millones y una participación de un 35 por ciento en las exportaciones totales del sector. Por su parte, las exportaciones de helados (8.2 por ciento), leche deslactosada (3.8 por ciento), leches saborizadas (3.7 por ciento) y otros productos como las mantequillas, quesos, y demás grasas, también contribuyeron con las exportaciones de este sector.

El principal destino para los productos lácteos costarricenses es Guatemala (40 por ciento), seguido por El Salvador (30 por ciento), Honduras (15 por ciento), Nicaragua (6 por ciento), y con una menor participación Colombia (4 por ciento), Panamá (2 por ciento), República Dominicana (2 por ciento) y otros (1 por ciento).

Del total de exportaciones de productos lácteos, Costa Rica y Nicaragua son los países con el mayor comercio en la región centroamericana (57 y 31 por ciento, en su orden). Guatemala y Honduras exportan escasamente un 5 y un 2 por ciento, respectivamente.

⁵⁰Basado en Roy Zúñiga, Luis Figueroa y otros. Documento citado.

Figura 3. Costa Rica: Principales productos lácteos exportados 1998-2003



Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica.

3.2 Importaciones

De acuerdo con información suministrada por la Cámara Nacional de Productores de Leche, las importaciones nacionales de productos lácteos son relativamente pocas en relación con el consumo; sin embargo, en el mercado nacional se puede observar un incremento de las mismas en áreas como leches modificadas, leches evaporadas y leches condensadas, productos que proceden de Panamá, México, la Unión Europea y Estados Unidos, en su mayoría. Este auge en las importaciones de productos lácteos obedece a un incremento del comercio mundial, ya que la mayor apertura comercial ayuda a reducir los costos y hace que los aranceles tengan cada vez menor importancia. También inciden los constantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores (preferencia por productos novedosos o por marcas reconocidas a nivel mundial) y la introducción en el mercado nacional de cadenas de supermercado internacionales como Pricesmart, entre otros factores.

Las leches modificadas constituyen el principal producto lácteo importado por el país (38 por ciento del valor total de importaciones durante el período 1999-2003). Otros productos importados son la leche condensada (26.8 por ciento), leche evaporada (11.6 por ciento), lactosuero (6 por ciento), yogurt (5 por ciento), leche en polvo (3.5 por ciento), quesos (2.8 por ciento), helados (2.5 por ciento) y los helados (2.5 por ciento).

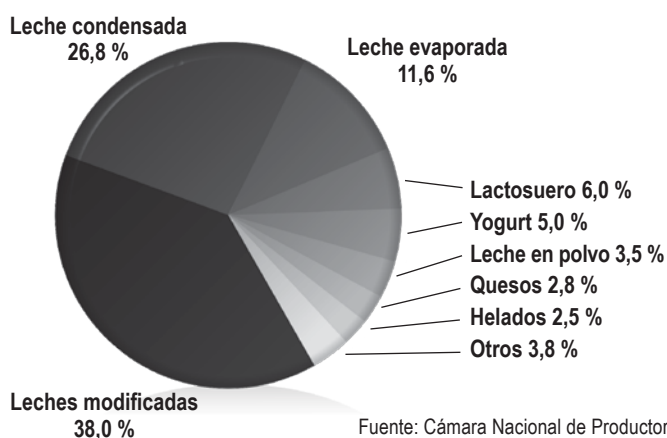
4. Principales actores de la industria láctea en Costa Rica

La industria láctea costarricense está conformada principalmente por cooperativas, empresas formales de capital privado y una diversidad de empresas pequeñas en el sector informal.

En el mercado formal operan plantas industrializadoras con un buen nivel tecnológico y capacidad instalada adecuada para atender las demandas de su mercado. Disponen de mano de obra calificada, tienen acceso permanente a materia prima en las cantidades requeridas y aplican controles de sanidad e inocuidad con sus respectivas normas y estándares de calidad para competir nacional e internacionalmente. Estas plantas industrializadoras de gran tamaño producen gran variedad de tipos de leche para consumo masivo y otros derivados lácteos, los cuales se ofrecen al mercado en diversas calidades y precios para los diferentes segmentos de la población.

La mayor parte de estas plantas operan bajo un modelo cooperativo, con una clientela cautiva y agrupan a una quinta parte de los productores nacionales, quienes producen dos terceras partes del total nacional. Bajo este esquema, los productores trabajan de forma integrada con la producción

Figura 4. Costa Rica: Principales productos lácteos importados 1998-2003



Fuente: Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica.

y se caracterizan por la estabilidad en las compras de materia prima a sus asociados y por producciones diversificadas.⁵¹ Tienen acceso a tecnología, insumos, financiamiento, mejores precios, seguridad en sus ventas, capacidad de almacenamiento y administración de su producción, y a cambio deben cumplir con requisitos de calidad y mejoras constantes en su producción que apunten hacia ese propósito. La organización formal de los productores favorece el manejo de información (de productores, de mercado y de la competencia) y explica en buena parte la eficiencia operativa. El historial de entregas de cada productor permite obtener información sobre sus necesidades de capital de trabajo, inversión y compras externas, lo cual da mucha flexibilidad al asociado para ajustar la carga de financiamiento a sus necesidades y preferencias. Entre las principales asociaciones y cooperativas de productores se mencionan las siguientes:⁵²

- **Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos):** Se caracteriza por tener una gran integración en el proceso productivo, ya que además de recibir, procesar y distribuir la leche y productos lácteos, también expende alimentos y productos veterinarios. Como empresa cooperativa que es, tiene adhesión voluntaria; agrupa alrededor de 1,300 asociados quienes tienen prohibición de entregar leche a otras empresas y cuenta con un sistema de pago de los excedentes financieros entre los miembros. La cuota de recibo de leche está establecida por certificados de aportación en la cooperativa; cada certificado tiene un costo aproximado de US\$100 y da derecho a entregar una cuota de 1 Kg diario. En la jerarquía utilizada por los productores, se le denomina acción a un grupo de 42 certificados de aportación. La leche recibida dentro de la cuota es pagada de acuerdo con el contenido de sólidos totales, conteo de bacterias y células somáticas. La cooperativa recibe toda la leche de sus socios, pagando un menor precio para la leche extra cuota (14% inferior) y no recibe producción de quienes no estén asociados.

- **Cooperativa de Productores de Leche de San Ramón (Coopeleche):** Es una cooperativa ubicada en San Ramón y cuenta con 150 productores. Se dedica a la recolección, industrialización y distribución de productos lácteos. Recientemente rompió un contrato con la transnacional Parmalat. En su relación con los productores, esta empresa concede una cuota a quienes recibe leche, de acuerdo con la cantidad de aportaciones que haya cancelado. Existe flexibilidad en cuanto al recibo extra cuota, la cual es pagada al mismo precio que la cuota preestablecida; sin embargo, si un productor tiene excedentes continuos se le exige adquirir más derechos de aportación.
- **Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Alfaro Ruiz (Coopebrisas):** Ubicada en Santa Rosa de Alfaro Ruiz, a esta cooperativa pertenecen 57 productores. Además de recolectar, industrializar y distribuir productos lácteos, esta organización cuenta con almacén de insumos y supermercado.
- **Asociación de Productores Tecnificados (ASOPROTEC):** Esta organización agrupa a los productores que entregan su producción a la empresa mexicana Grupo Sigma.
- **Asociación de Productores de Leche de Turrialba (ASOPLUT):** Este grupo de productores está conformado por productores de la zona de Turrialba, una de las principales cuencas lecheras del país.
- **Asociación de Productores Industriales Lácteos (APILAC):** Es una organización ubicada en la zona sur del país, produce bajo la marca “Del Sur”.

Por otra parte, la producción de las empresas de capital privado se caracteriza por la elaboración de productos específicos como quesos y helados, entre otros. Estas empresas, además, tienen flexibilidad en la compra de la materia prima, pues lo hacen respondiendo a las condiciones de mercado. Dentro de esta categoría se encuentran empresas como:

⁵¹ Guevara & Valverde 2006, p 84.

⁵² Tomado de Informe sobre “Cadena de la leche y productos lácteos en Costa Rica en el contexto de la globalización”, 2004.

- **Industria Láctea Tecnificada (INLATEC):** Esta industria produce las marcas Del Prado y Sabemás. Fue adquirida por la empresa mexicana Grupo Sigma, dedicada a la producción de diferentes tipos de quesos, helados, yogures y cremas. La empresa recibe producción excedente a un precio determinado por sus necesidades (si la necesita paga a precio cuota y si no la requiere cancela a un precio inferior). Grupo Sigma autoriza a los productores a vender la extra cuota a otras compañías.
- **Productores de Monteverde:** Empresa que se dedica principalmente a la producción de quesos; también procesa natilla y helados. Tiene una alianza con Lekerland.
- **Italticus, Italconan, Vitola, Indulac:** Empresas especializadas en la fabricación y venta de quesos.

Como actores importantes de la industria láctea costarricense se encuentran los pequeños productores (cerca de 25,000)⁵³, quienes por diversas razones no entregan su producción a las plantas industrializadoras y son parte del sector informal de lácteos. Se caracterizan por el manejo y comercialización de leche en tarro (lechero) y el desarrollo de agroindustrias rurales de tipo casero o familiar, artesanal y miniplanta. La calidad de la materia prima, sanidad de proceso y calidad de producto varía en comparación con las plantas industrializadoras. Estas unidades productivas pequeñas y poco eficientes (no logran economías de escala en su producción) carecen de relaciones formales y estables para suplir su materia prima (seguridad y volumen), no cuentan con controles sanitarios y de higiene para garantizar la inocuidad de su producción, y tienen dificultades para acceder a financiamiento e insumos adecuados, así como a espacios para almacenamiento de la producción. Su línea de productos, por lo general, se reduce a quesos frescos y natilla. Sin embargo, cabe destacar que algunas de estas

empresas, aunque pocas, compiten en otros nichos como los quesos madurados y productos con probióticos.

5. La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

5.1 Una empresa líder en la industria de lácteos en Costa Rica

La Cooperativa Dos Pinos es considerada una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos lácteos en todo Centroamérica. Cuenta con alrededor de 1,300 asociados en todo el territorio nacional y procesa el 85 por ciento de toda la leche que se industrializa en Costa Rica. Todos los datos a los que se hace referencia en el caso de Dos Pinos están calculados a la fecha en que se hizo el presente estudio (2006).

Su misión es la siguiente: “En Dos Pinos contribuimos a la salud y satisfacción de nuestros clientes con alimentos que favorecen una mejor calidad de vida. Buscamos el más alto desempeño en la finca, en la industria y en la comercialización, para lograr la mejor retribución al asociado. Dotamos a los colaboradores de un trabajo digno para su bienestar”.

5.2 Etapas en la consolidación de la Cooperativa

Diferentes etapas han caracterizado el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado nacional e internacional:

Inicio y desarrollo: 1947 a 1970

La Cooperativa fue promovida por el Banco Nacional de Costa Rica, a través de su sección de fomento a cooperativas agrícolas e industriales. El 26 de agosto de 1947,

⁵³La definición de pequeño productos resulta relevante. La tendencia mundial de la producción de leche muestra una propensión hacia la concentración y por tanto menor número de fincas productoras. De acuerdo con información preliminar de una investigación de campo que está desarrollando IFPRI, para el caso de Costa Rica, el pequeño productor de leche es difícil de ubicar, lo cual contrasta con los resultados del Censo Ganadero del año 2000, donde un 70% de las explotaciones lecheras se ubicaban con extensiones por debajo de 20 hectáreas (entrevista con Rafael Celis).

25 lecheros acordaron reunirse en la sede de la Cámara de Agricultura y Agroindustria para constituir la nueva cooperativa cuyo propósito sería efectuar la compra, venta y pasteurización de leche y elaboración de derivados principalmente, mediante la adquisición de las maquinarias y materias primas necesarias al efecto. Quienes fundaron la Cooperativa tenían los siguientes objetivos básicos:

- **Vender** la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo.
- **Comprar** los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia.
- **Promover** el desarrollo industrial y social de Costa Rica.

Su nombre, Dos Pinos, nació para denominar varios productos como el queso y la mantequilla y realzar la idea cooperativista de la unión entre cooperación y fecundidad. En 1948 se inauguró la fábrica de concentrados y más tarde, en 1952, salió a la venta la primera leche procesada y pasteurizada en planta de la empresa, así como la mantequilla. En diciembre de 1953 se puso en funcionamiento la primera planta de helados y dos años más tarde, en 1955, la primera planta procesadora de leche en polvo también inicia funciones (donada por la UNICEF). La producción del chocaleche aparece en 1958 y la planta de quesos entra en funcionamiento en 1959.

La expansión continuó y es así como en la década de los sesentas se dan otros hechos importantes:

- Sale al mercado la leche íntegra Pinito y el rompopé.
- En 1965 se hizo la primera exportación de productos Dos Pinos (la mantequilla) hacia distintos países centroamericanos.
- Un año después se inicia la exportación de las Cremoletas y Chocoletas.
- Posteriormente se pone a la venta el primer tipo de yogurt, se envasa la leche fluida en empaques de cartón y sale al mercado el queso maduro.

- Se establece en Pavas la nueva planta de concentrados para ganado y el laboratorio de nutrición animal.
- En 1967 se inicia la construcción del Recibo de Leche en San Carlos.

Expansión: 1970 a 1990

A partir de la década de los setentas se inició la recolección de la leche en las fincas de los asociados. A partir de 1972 se inicia la producción de natilla, leche cultivada o agria, dulce de leche, leche en polvo con cereal Certomy y una mayor variedad de helados (Krunchy Krips y el queque helado). Surge la producción de jugo de naranja y leche fluida homogenizada en bolsas de polietileno, en envases Pre-Pak de 1.000 cc y la inauguración oficial en San Carlos de la Planta de Leche en Polvo. Además, la industria se expande al abrir otros dos recibos en Tilarán y Zarcero.

En los años ochenta inicia funciones la planta extractora de jugo de naranja, arranca la producción de dip de cebolla francesa y la producción de Sundae, así como la venta en latas de la leche en polvo Delactomy y Lactocrema. La expansión industrial continúa cuando la Cooperativa abre otros recibos de leche en la provincia de Guanacaste. Es así como la empresa, además de diversificar su producción, lleva de manera conjunta un proceso de modernización de la planta y maquinaria; ejemplo de ello es la operación de la Planta Tetra Brik, el uso del envasado aséptico, el envasado de la leche fluida Delactomy, del yogurt líquido, frescoleches y jugos en Tetra Brik, así como el empaquetado de leche fluida en litros y en cajas de cartón Tetra Standard, con lo cual se sustituyen las bolsas plásticas Pre-Pak.

Modernización 1990 al 2006

En la década de los noventa ocurren cambios tecnológicos importantes. En San Carlos se inaugura la planta de quesos más grande de Centroamérica y la planta de leche en polvo más moderna de Latinoamérica. Además, entra

en funcionamiento la máquina de helados más moderna del área, que permite producir una nueva variedad de helados (Chocobigger, Circoleta, Master Cono y el Mmío). Nuevos productos salen al mercado: el queso crema y la Línea In Line, las leches especializadas y la adición de probióticos a los yogurts. A partir de 1993 se introducen los primeros productos Dos Pinos en el mercado norteamericano.

Para el 2000, la Cooperativa arranca su operación en la planta del Coyol de Alajuela, donde logra implementar tres grandes áreas de producción: productos ultrapasteurizados, productos frescos y helados; todo con la más moderna tecnología y logística, y con el centro de distribución más grande del área. Dichas instalaciones, además, ofrecen recibo y procesamiento de leche (con capacidad para 1 millón de litros de leche diaria), posee equipo de lavado y amplios parqueos para la flota de vehículos, taller automotriz y planta de tratamiento de aguas residuales. Dos Pinos ha continuado innovando y desarrollando nuevos productos, entre ellos los refrescos caseros Disfruta, nuevas variedades de yogurt líquido como Deligurt, nuevos quesos con sabores y quesos rayados, versiones novedosas de helados premiums como los Deleite y hasta los jugos de naranja 100 por ciento natural.

A partir del 2003, se inicia la comercialización de productos Dos Pinos en el mercado mexicano. En Guatemala se trató de firmar un contrato con una empresa local que no se concretó, con el fin de iniciar la elaboración de productos en ese país. En ese mismo año, Dos Pinos recibió la certificación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), por su sistema de calidad enfocado hacia la prevención de problemas de contaminación; una garantía de que la producción de alimentos es segura para el consumo humano.

5.3 Mercado y competencia

Tras casi 60 años de funcionamiento, una de las principales características de esta cooperativa ha sido la innovación para mantenerse en el difícil mercado de los lácteos.

En forma resumida, los productos de esta cooperativa se pueden apreciar en la Tabla 2.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. ha tenido claro sus objetivos desde sus inicios: producir, industrializar y comercializar sus productos, principalmente los lácteos; y ha logrado ampliar sus fronteras más allá del ámbito nacional, incorporando sus productos a otros mercados en distintos países. Tal es el caso de los países centroamericanos, incluyendo a Panamá, y lugares más lejanos como San Andrés, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Estados Unidos y México.

La competencia proviene tanto de empresas nacionales como de compañías internacionales. La Cooperativa compete con diferentes empresas por la gran variedad de productos. El caso de los jugos es un ejemplo de ello. En el 2001, la Cervecería de Costa Rica lanzó el jugo de naranja Tampico y posteriormente Florida Ice & Farm introdujo en el mercado los refrescos naturales de la marca Tropical. Ante esto, a mediados del 2002 la Cooperativa sacó al mercado bebidas de frutas de las marcas Disfruta, X prim y Té Frio con Limón. De igual manera se identifican un número importante de competidores en otros productos como las leches,

Tabla 2. Indicadores relevantes del sector lácteo de Costa Rica

LACTEOS	
Producto	Presentaciones
Leche fluida	30
Leche en polvo	40
Helados	185
Quesos	59
Yogurt	26
Natilla	20
Mantequilla	9
Crema dulce	3
Jugos y frescos	44
TOTAL	416
AGROVETERINARIOS	
Formulaciones para desarrollo y producción	8
Materia Prima	Formulación en Finca
Suministros	Más de 5000 artículos

Fuente: Cooperativa de Leche Dos Pinos R.L.

Tabla 3. Competidores de la Cooperativapor tipo de producto

Categoría del producto	Principales competidores
LECHE	Coopecoronado, Coopeleche, Nestlé, Coopebrisas, Richy, Pradera, La Lechera, Nido de Nestlé, Artica, Sabemás.
MANTEQUILLAS	Coopecoronado, Compañía Numar, Monteverde, Del Prado, Vitola, Clover Brand, Parkay, Mazola, Lurpark, Italticus.
NATILLAS	Del Prado, Coopeleche, Monteverde, La Preferida, La Mínima, Los Alpes, Benecol, Zarcero, Sabemás, y natillas sin procesar.
YOGURT	POPS, Yoplait, Del Prado, Yolacta.
HELADOS	Wall's, Coronado, Coopeleche, Don Rey, Del Prado, TCBY, Díaz, Sabemás, Holanda, Blue Bunny, Yogen Frutz, Mars, Healthy Choice, Monteverde, POPS, Delfin, Cocoro, Otras marcas de helados de palito, Sensación.
QUESOS	Monteverde, Holland Maasdam, Kraft, Societé Roquefort, Italconan, Permigiano Reggiano, Vitola, Fattorie Girau, Del Prado, Paysan Breton, Italticus, Papilloa, Vonk, Lekerland, Holland, Arla. Otros importados, Even Kergall, Tigre, Petit Brie.
JUGOS Y REFRESCOS	Coca Cola, Pepsi, La Mundial, Gaseosas importadas, Powerade, Jumex, Hi-Ci, Del Valle, Del Campo, Del Monte, Gatorade, Kern's, California, Welch, Del Prado, Zero, Kapo, Blitz, Marimbo, Bebidas en polvo, Florida Ice, Sunfruit.

Fuente: Elaboración propia

mantequillas, natillas y yogurts. En la Tabla 3 se pueden apreciar los competidores de la Cooperativa Dos Pinos en estos productos. Un dato interesante es que la cooperativa lidera el área de leches industrializadas (90 por ciento del mercado)⁵⁴; no obstante, la competencia es intensa en las áreas de helados, quesos, jugos y refrescos.

El éxito de la Cooperativa Dos Pinos obedece a su esquema de producción asociada que posibilita el acceso a la tecnología, a insumos, financiamiento, mejores precios, seguridad en sus ventas, capacidad de almacenamiento

y administración de su producción. A cambio, los productores deben cumplir con requisitos de calidad y mejoras constantes en su producción. La organización formal de los productores favorece el manejo de información (de productores, de mercado y de la competencia) y explica en buena parte la eficiencia operativa de Dos Pinos.

El modelo de Dos Pinos tiene sus diferencias frente a la competencia, tanto en el monto de la aportación como en el precio final que recibe el producto por el kilo de lácteos.

6. Análisis de la cadena de valor de Dos Pinos R.L.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. ha logrado incursionar exitosamente en el mercado nacional e internacional gracias a la competitividad de sus operaciones: una red de proveedores estable, economías de escala en la compra y ahorros en la provisión de insumos y servicios al productor asociado. También financiamiento adecuado a las necesidades del proceso productivo, adopción de cambios tecnológicos y el logro de estándares óptimos de calidad de su materia prima, así como una capacidad para innovar con productos distintos que responden a las demandas del consumidor exigente.

Uno de los principales componentes de la cadena de valor⁵⁵ de esta Cooperativa es la provisión de servicios al productor en la fase de producción primaria (venta de insumos y equipos, transporte de la producción en tanques recolectores refrigerados, asesoría técnica, financiamiento, etc.). Sin menospreciar la fase de procesamiento industrial, que se hace en plantas de la mejor tecnología, el control de la fase

⁵⁴ Guevara & Valverde 2006, p.90.

⁵⁵ La cadena de valor de una empresa "es un conjunto de actividades que un productor lleva a cabo al competir en un sector industrial. Las actividades contribuyen a elevar el valor agregado y pueden ser divididas en dos grupos: las actividades primarias que incluyen la producción, la comercialización, entrega y servicio posventa del producto; y las actividades de apoyo, que incluyen las que proporcionan los recursos humanos, tecnología e insumos comprados, y la infraestructura para apoyar a otras actividades" (Porter, 1997, p.52). Está integrada por una serie de actores económicos que centran sus actividades en la producción de un bien; pero además, generalmente se involucran actores relacionados con la producción y transformación de la materia hasta los eslabones, que hacen llegar los productos a manos de los consumidores finales.

de comercialización es otro de los factores que determinan el posicionamiento de la empresa en el mercado, en donde intervienen canales mayoristas, canales detallistas, puntos de venta propios y hasta distribuidores en el exterior.

6.1 Eslabones del Modelo Dos Pinos

La Cooperativa Dos Pinos R.L. ha desarrollado un modelo de gestión que le permite controlar las diferentes fases de la cadena producción-industrialización-comercialización de leche en Costa Rica. El punto de partida es el mercado y para éste es que se estructura la operación diaria de la empresa. El mercado dicta, a través de su preferencia y aceptación, la demanda de los diferentes productos y por tanto establece el volumen de leche fluida que requiere la fase industrial, así como la cantidad y calidad que es necesario producir en la fase pecuaria.

Eslabones de la fase pecuaria

Con una idea clara de la demanda del mercado, el control de la fase pecuaria se limita a garantizar la cantidad y calidad de leche fluida que va a ser necesario producir y transportar a la siguiente fase, la de procesamiento industrial. Lo ideal es disponer de un volumen estable de leche y toda de calidad *premium*. Alrededor de un 85 por ciento de la producción de leche costarricense es suplida por los 1,300 productores asociados a Dos Pinos R.L. Cada asociado tiene la posibilidad de vender la leche a la cooperativa en un volumen que está determinado por su participación en el capital social aportado a la empresa.⁵⁶

Desafortunadamente, calibrar la producción de leche no es fácil y es por eso que la empresa participa en forma

decisiva en la cadena de valor del productor asociado, a tal punto que la cadena de valor del productor asociado a Dos Pinos es muy diferente a la cadena de cualquier otro productor independiente. En primer lugar, la Cooperativa ha establecido un sistema de pagos diferenciados en función de la cantidad y calidad de leche entregada, como mecanismo para orientar e incentivar el esfuerzo del productor asociado. La leche se clasifica en categorías según su valor nutritivo y bacteriológico (*premium*⁵⁷, A, B y C). De la producción total de leche en la finca, la Cooperativa recibe una parte como leche suscrita (aquella que el asociado tiene derecho a colocar en la cooperativa por su participación en el capital de la empresa), por la cual recibe aproximadamente 32 centavos de dólar por kilo y el resto a 26 centavos de dólar, la que es llamada leche no suscrita. De esta manera, el productor tiene incentivos para producir leche de la mejor calidad (*premium*) y manejar una escala de producción de acuerdo con el capital de participación, que le permita colocar la mayor cantidad de leche bajo el criterio de suscrita.

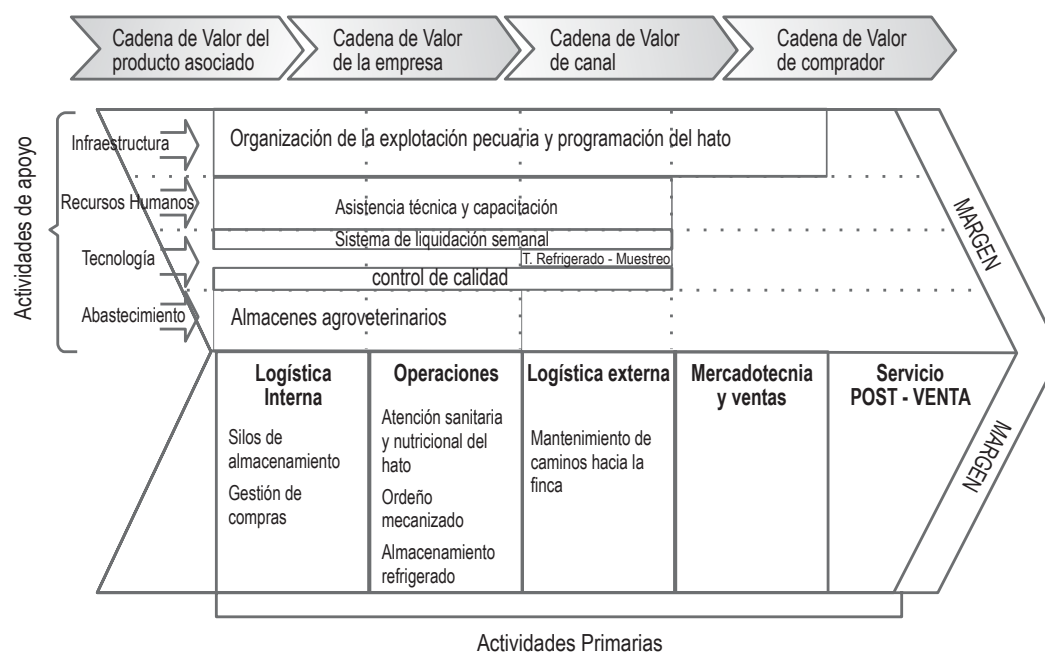
Además, la fase pecuaria requiere de un paquete tecnológico sofisticado y de allí los esfuerzos de la Cooperativa para mantener un proceso de innovación y mejora tecnológica: material genético del hato lechero, pastos mejorados, investigación y desarrollo en la formulación de concentrados, asesoría técnica en el campo veterinario y capacitación constante, así como exigencias de higiene tanto en el cuidado de los animales como en la incorporación de técnicas almacenamiento de concentrados, ordeño automático y manipulación del producto en tanques de acopio refrigerados.

La figura del almacén agro-veterinario es central en la articulación del modelo Dos Pinos y en la capacidad de trasladar el modelo de gestión al área rural. En estos almacenes, 18 en total y distribuidos por todo el país, los productores asociados se abastecen de alimento para sus animales y de todo lo necesario para sus fincas. Adicionalmente, se les capacita con la última tecnología y cuentan con la asesoría de un veterinario y un agrónomo. Los

⁵⁶ Dos Pinos utiliza un certificado de aportación que se conoce como acciones o derechos de entrega. Una acción equivale a 42 certificados de aportación, y se requieren al menos 5 acciones -que equivalen a 210 kilos de leche suscrita- para que cada productor pueda ofrecer su leche a la Cooperativa. El costo de cada certificado de aportación en el mercado paralelo existente de derechos de entrega es aproximadamente de 2 millones de colones. La Cooperativa no ofrece derechos de aportación a productores nuevos o actuales que deseen ampliar su capacidad productiva.

⁵⁷ El 99.96% de la leche que entregan los asociados a Dos Pinos es tipo Premium, lo cual contrasta con un 4% a inicios de la fundación de Dos Pinos.

Figura 5. Cadena de valor del productor asociado de Dos Pinos: actividades fundamentales



servicios que brindan los almacenes agroveterinarios se han extendido más allá de los productores asociados, ofreciendo a toda la comunidad agropecuaria buenos precios, excelente calidad y servicio. Son varias las estadísticas⁵⁸ que se pueden destacar de estos almacenes: ventas por más de US\$4 millones mensuales, 4,500 productos, más de 200 proveedores, cadena más grande de almacenes en el país, constante asesoría (un agrónomo y un veterinario por almacén), y cercanía con el productor para escuchar sus necesidades.

La producción de leche no se circunscribe a la actividad en la finca; falta incorporar un eslabón fundamental de logística externa, que es el transporte. Estamos hablando de la posibilidad de trasladar con frecuencia casi diaria la leche fresca desde la finca hasta las plantas de proceso. El estado de los caminos es determinante y no es de extrañar que la Cooperativa exija a sus asociados mantener los caminos de acceso a las fincas en buen estado. El productor asociado adquiere este servicio pagando una

cuota de acuerdo con su participación en el total de leche transportada.

Como medio para articular las fincas productoras de leche con la fase industrial, hoy en día la Cooperativa cuenta con 88 camiones y 8 equipos completos de cabezales y tanques de acopio para el traslado de la leche desde las fincas hasta los centros de recolección⁵⁹ y desde éstos hasta las plantas de proceso. Además, los choferes - custodios también están capacitados para recolectar las muestras de leche que son llevadas a los laboratorios de control de calidad, en donde se miden tanto los niveles bacteriológicos como los contenidos de sólidos lácteos. Con esta información es que se hace la liquidación o pago final al productor.

El tema del crédito y demás servicios de apoyo financiero, que es fundamental en el funcionamiento del modelo de Dos Pinos, será tratado posteriormente en una sección de este documento.

⁵⁸ Datos obtenidos de la Cooperativa de Leche Dos Pinos

⁵⁹ Fonseca & Guevara (2006).

Eslabones de la fase industrial

La fase industrial inicia el proceso con la clarificación, homogenización y pasteurización de la leche que es transportada hasta las plantas de proceso. Una vez concluida esta primera etapa, el producto es empacado como leche fluida o como materia prima producir los diferentes productos.

Dos Pinos fundamenta la competitividad de su proceso industrial a partir del aprovechamiento de importantes economías de escala, que es posible gracias a equipos de primera tecnología y de gran capacidad de proceso. La Cooperativa cuenta con una planta de concentrados para consumo animal, una moderna planta para el procesamiento de lácteos y otra importante planta para la producción de quesos y secado de leche. Una planta está ubicada en el Coyol de Alajuela, en la zona central del país, y la otra en San Carlos, en la zona norte. La primera tiene capacidad para procesar 1,000.000 de litros de leche por día y tiene tres áreas de producción: el área de productos pasteurizados, el área de helados y el área de envasado aséptico (productos de larga duración como la leche semidescremada). En la planta de San Carlos se encuentran otras dos áreas: el área de quesos y el área de secado de leche.

La nueva planta de concentrados en Ciruelas de Alajuela, que colinda con los terrenos donde se encuentra la planta de lácteos en El Coyol, tiene como objetivo ampliar la capacidad de la planta de procesamiento de alimento balan-

ceado y así lograr mejores rendimientos y menores costos de producción, lo cual es fundamental en la competitividad de la empresa y de sus asociados. Esta planta tiene una capacidad nominal de alrededor de 60 TM por hora, para una capacidad total por mes a tres turnos de trabajo de aproximadamente 27,000 TM. En su primera etapa se procesa alimento para ganado lechero, pero se prevé el desarrollo de proyectos complementarios como productos extrusados para tilapia, camarón y mascotas, así como procesos intermedios de rolado de maíz y extrusión de soya. Esta planta se caracterizará por tener lo último en tecnología, así como un sistema de manejo, control, monitoreo y reporte totalmente automatizado. Cuenta con los más altos estándares en cuanto a control de emisiones de polvo y gases, y control de ruido, ya que el tema ambiental es parte importante y prioridad en el desarrollo de esta cooperativa.

Eslabones de la fase de comercialización

Para atender la demanda nacional y mantener un continuo suministro de productos lácteos, las rutas de acceso del territorio costarricense están cubiertas en su totalidad por la Cooperativa. Para ello, la empresa cuenta con flotas propias de camiones de distribución que ofrecen las condiciones logísticas necesarias para una apropiada entrega. Se distinguen tres grupos principales de ambientes para el transporte: los de temperatura de congelación o línea de

Tabla 5. Plantas de producción y sus características

Descripción	Lácteos	Lácteos	Mezclas
Área del terreno	210,000 M ²	107,000 M ²	13,000 M ²
Área de construcción	45,000 M ²	15,000 M ²	En proceso
Ubicación	Alajuela	Ciudad Quesada	Ciruelas
Trabajadores	650	150	150
Capacidad máx. leche fluida (kilos/día)	1,000.000	500,00	350,000
Productos que fabrica	Leches fluida, Helados, Natillas, Jugos, Quesos Mantequillas, Yogurt	Leches en polvo, quesos	Alimentos para ganado

Fuente: Cooperativa de Leche Dos Pinos R.L.

Tabla 6. Datos relevantes de la comercialización

Volumen de ventas	\$350 mill/año
Mercado nacional	85 %
Mercado internacional	15 %
Lácteos nacional	
Sucursales	900
Camiones	400
Equipos de refrigeración	8,000
Puntos de venta	26,000
Lácteos exterior	
En cada país hay un distribuidor, un agente de ventas y promotores de ventas	
Almacenes agroveterinarios	
Almacenes	18

congelados (para helados particularmente); la línea refrigerada para productos como quesos, leche de corta duración, mantequilla y yogurt; y transportes sin refrigeración o línea seca para la leche de larga duración y la leche en polvo. Además de la amplia red de distribución, el suministro de equipos de refrigeración para exhibir y preservar los productos Dos Pinos constituye una importante pieza de negociación frente a otros competidores.

La distribución local se realiza bajo tres modalidades: venta a distribuidores mayoristas, ventas a comercios minoristas y venta en puntos de venta propios. Dentro del modelo de comercialización de Dos Pinos, las cadenas de supermercados son un actor muy relevante. En Costa Rica, este canal representa el 50 por ciento de las ventas totales de productos alimenticios. También son importantes como distribuidores minoristas los abastecedores y pulperías (26,000 en total). La exportación o comercialización externa se hace a través de una mezcla de distribuidores y puntos propios. En Guatemala, Nicaragua y Panamá el canal es propio. En el resto de Centroamérica, México, Estados Unidos y el Caribe se hace a través de la figura del distribuidor independiente.

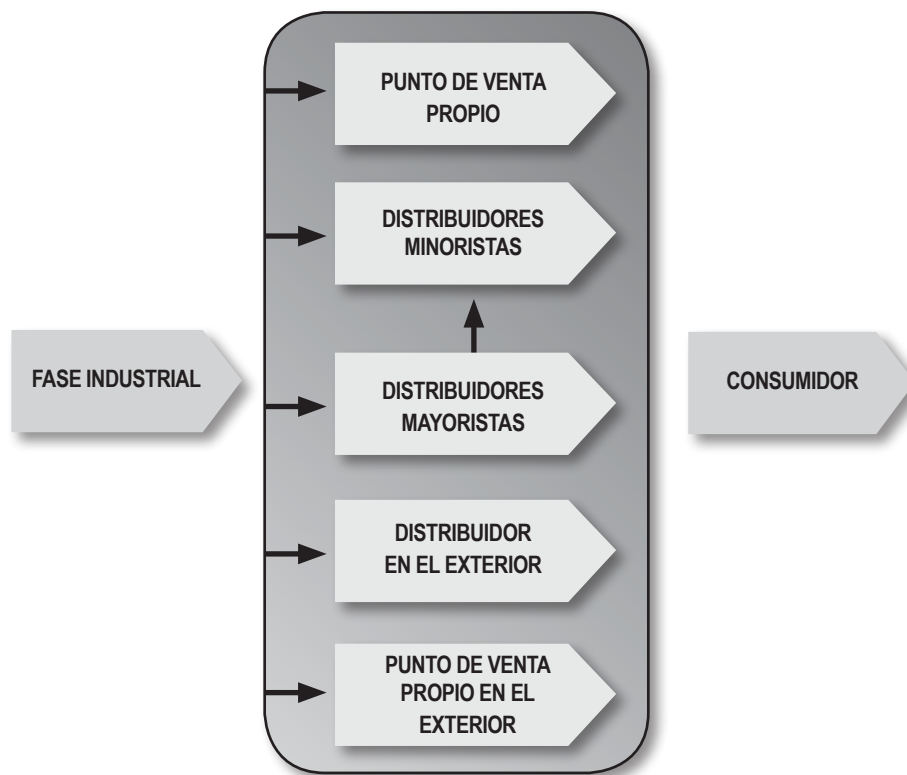
Al igual que sucede con los productores asociados, Dos Pinos también cuenta con un modelo altamente eficiente para la comercialización de sus productos (pedidos, entregas y cobro). El primer paso en la comercialización lo

constituye el análisis del comercio y la determinación del volumen que se estima que el cliente está en capacidad de mover. La relación inicia bajo la modalidad de pago de contado, aplicando importantes descuentos. A los tres meses de relación es que se autoriza crédito comercial. Para comercios pequeños, el monto es del orden de 300,000 colones (poco menos de \$600). Conforme la relación madura, se establece como límite de crédito 3.2 veces el monto de la compra promedio semanal, que incorpora el cobro semanal, una semana a fondo como capital de trabajo y pequeñas oscilaciones por cambio de precio.

Los comercios son visitados a lo largo de la semana por diferentes agentes de Dos Pinos: los ejecutivos de grupo, encargados de la atención del cliente y la toma de pedidos o preventa; los rutereros en sus tres modalidades (congelado, refrigerado y seco), y los cobradores. Además, el cliente dispone de una línea directa, tipo *call center*, que le permite realizar pedidos de emergencia.

Al igual que el resto de las operaciones de la empresa, Dos Pinos opera bajo la base de liquidación semanal. La información de ventas es reportada a la oficina de grandes contribuyentes de la Tributación Directa. Sobre el monto de lo facturado opera el mecanismo de crédito comercial diferenciado, donde los pequeños comercios obtienen 8 días de crédito, las grandes cadenas de supermercados 30 días y los operadores externos entre 45 y 60 días.

Figura 6. Canal de comercialización de la Cooperativa Dos Pinos R.L.



Los riesgos con el trasiego de efectivo han obligado a la Cooperativa a implantar sistemas de pago electrónico, donde destaca un plan piloto que se desarrolla con la franquicia Mussmanni, mediante el pago del cliente con tarjeta de crédito en el comercio y la liquidación global de la corporación a Dos Pinos en función del producto vendido. El modelo de comercialización de Dos Pinos posibilita una gestión altamente eficiente, donde la morosidad es prácticamente nula.

7. Modelo de liquidación de la leche: base para el financiamiento de la cadena

La principal dificultad a que se enfrentan los intermediarios financieros a la hora de financiar productores agropecuarios tiene que ver con la disponibilidad y calidad de la

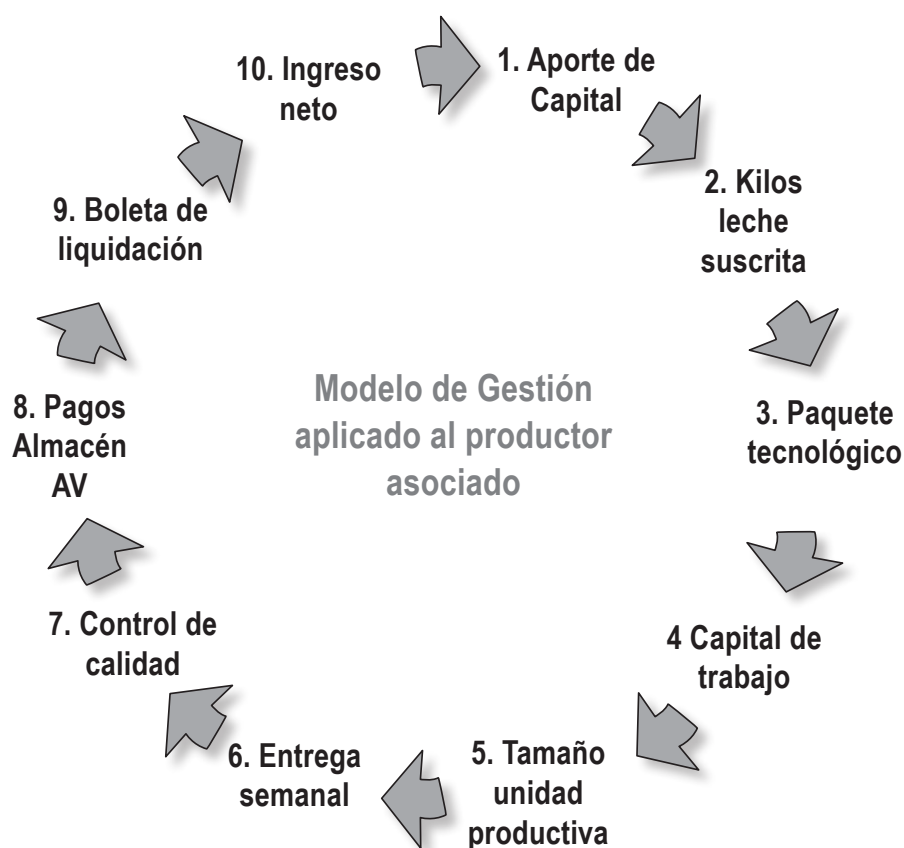
información, la cual debería permitir cuantificar la capacidad de pago de las pequeñas unidades productivas. No obstante lo anterior, para el analista financiero lo normal es enfrentarse a una ausencia total de datos financieros del demandante o en su defecto a información desarticulada que involucra tanto la actividad empresarial como el ciclo familiar. Ante dicha limitación surge entonces la solicitud de garantía real o fiduciaria y en muchos casos el impulso de solicitar financiamiento acaba allí.

El modelo de liquidación de Dos Pinos opera sobre una base semanal. Las entregas de leche acumuladas de lunes a domingo se cancelan el viernes siguiente. El pago neto al productor asociado se hace de acuerdo con el volumen de producto entregado, el reporte sobre calidad (análisis nutricional y bacteriológico del producto suministrado) y los rebajos autorizados por el propio asociado –si los hubiese–, así como por la atención de su crédito, producto de la compra de insumos, servicios, y demás financiamientos.

En concordancia con la función objetivo, hay premios por calidad (cantidad de sólidos lácteos) y multas por no ajustarse a la producción programada (leche no suscrita). El monitoreo diario de las entregas de leche y el esfuerzo continuo de la cooperativa por casi 60 años han permitido desarrollar un modelo de gestión extremadamente calibrado, donde la operación de las fincas productoras asociadas se conoce con gran precisión. El capital aportado por el asociado le brinda derecho a entregar un determinado volumen de leche, el cual debe ser producido utilizando un hato lechero bien definido (tamaño de la unidad productiva). El paquete tecnológico aplicado (raza y genética de los animales, tipo de pasto, formulación alimenticia, ordeño mecánico, almacenamiento en frío) hace muy previsible el volumen y el costo de producción y, al final, el precio que recibe el productor por la leche lo determina la propia Cooperativa.

En virtud de lo anterior, la Cooperativa conoce las necesidades efectivas de capital de trabajo de sus productores asociados (las que tienen que ver con el ciclo de producción de la leche, netas de requerimientos familiares). Ello le ha permitido a Dos Pinos conocer con precisión la liquidez de sus asociados y, por tanto, parametrizar las relaciones de endeudamiento en función de los niveles de aportación. Existen líneas de crédito a disposición del asociado en función de su aporte de producto (directamente relacionadas con los promedios de entrega semanal), lo cual posibilita la adquisición de insumos, compra de servicios y hasta el financiamiento de nuevas inversiones. Los pagos semanales (en el esquema de cuotas convenidas entre el productor y la Cooperativa) son descontados del monto que se liquida semanalmente al productor. Sobre esta base es que se ha estructurado una familia de productos financieros ajustados a las necesidades del asociado.

Figura 7. Lógica del Modelo Dos Pinos



La idea fundamental del apoyo con productos financieros al productor asociado, es promover un constante mejoramiento en la calidad de la leche producida y garantizar así la estabilidad del flujo de ingresos del productor, en una industria en la cual se requieren de constantes inversiones para mantener altos estándares de calidad. El crédito y los demás servicios financieros son canalizados, predominantemente, a través de una red conformada por 18 almacenes agroveterinarios, distribuidos por todo el territorio nacional. No obstante, la profundización del modelo de Dos Pinos permite también la participación de otros actores, llámense instituciones financieras y demás suplidores.

Por su diseño, el modelo que utiliza Dos Pinos con sus productores asociados hace que sus líneas de crédito y demás productos financieros operen con cero morosidad. Dicha característica, que se fundamenta en el control de la liquidez del asociado y la deducción automática, resulta muy atractiva para la banca y demás instituciones financieras, lo cual posibilita el interés por desarrollar nuevos productos articulados al modelo Dos Pinos. Las modalidades de productos financieros desarrollados por Dos Pinos para el productor asociado básicamente son las siguientes:

7.1 Crédito de proveedor

Los almacenes agroveterinarios (4,500 productos de más de 200 proveedores, servicios de capacitación y asistencia técnica) conceden al asociado de Dos Pinos un plazo de 22 días para el pago de sus operaciones de contado. Las ventas que hace el almacén al productor guardan correspondencia con el tamaño del hato y las características propias de la explotación lechera. Este producto fue especialmente estructurado para financiar los costos variables, especialmente para la compra de concentrado que representa alrededor del 60 por ciento del costo de producción de la leche.

7.2 Crédito de corto plazo

Fue concebido para soportar el financiamiento de requerimientos de corto plazo que no pueden necesariamente ser financiados con el flujo semanal (insumos de operación y

mantenimiento de cercas y equipo menor, vacunas, servicios veterinarios, entre otros). De acuerdo con la experiencia acumulada por Dos Pinos, a este producto financiero se le ha establecido un límite de hasta el 25 por ciento del capital aportado por el asociado, con plazos que van desde 2 hasta 99 semanas, una tasa de interés facial del 20 por ciento (y una tasa efectiva del 14 por ciento ajustada por los 22 días de gracia que se conceden a las operaciones de contado). Opera bajo deducción automática y con una cuota mínima de 1,000 colones por semana (poco menos de \$2); no obstante, el sistema automatizado permite al asociado escoger el plazo, en semanas, que mejor se adapta a su flujo de caja o, lo que es igual, el monto semanal que está en capacidad de pagar.

7.3 Crédito de mediano plazo

Al igual que el anterior, opera también con un límite del 25 por ciento del capital aportado por el asociado, con plazos que se extienden hasta por 260 semanas, a tasa básica⁶⁰ más 3,25 puntos porcentuales. Como su nombre lo indica, se concede para financiar inversiones extraordinarias que sólo pueden ser pagadas en el mediano plazo, como por ejemplo la compra de equipo de ordeño, silos para almacenamiento de granos, entre otras innovaciones. También opera bajo un formato flexible, ajustado a las posibilidades del asociado y bajo la modalidad de deducción automática.

7.4 Tarjeta de crédito Visa

A pesar de que los almacenes agroveterinarios operan una amplia gama de productos, existen ciertos insumos que deben ser comprados externamente. La tarjeta de crédito (Visa) fue especialmente concebida para el pago de combustible en las estaciones de servicio, con un límite equivalente al 10 por ciento del capital aportado por el asociado y que opera utilizando la red de cajeros ATH, a quienes se le subcontrata el procesamiento, la emisión de los plásticos,

⁶⁰ Indicador ponderado que calcula en Banco Central de Costa Rica a partir de los niveles de captación de principales intermediarios financieros y que corresponde al costo de fondos o tasa pasiva del sistema financiero nacional.

la confección de estados de cuenta y el uso de los teléfonos. Al igual que las tarjetas de crédito tradicionales, este producto financiero opera con pago mínimo, pero bajo la modalidad de corte semanal y deducción automática, en este caso directamente de la Cooperativa.

El producto de tarjeta no sólo es utilizado para el pago de los insumos de la explotación agropecuaria, sino que también sirve como elemento de bancarización de las unidades familiares de los asociados de la Cooperativa. El monitoreo constante de la información, que se resume en los estados de cuenta, permite mantener el equilibrio entre explotación productiva y consumo familiar, lo cual es pieza esencial para el diseño de otros productos financieros.

La subcontratación de este servicio permite a la Cooperativa concentrar sus esfuerzos en mejorar la relación con la cadena productiva, generando importantes eficiencias operativas internas. Para el intermediario financiero constituye una oportunidad para atender las necesidades de las pequeñas unidades familiares y acceder a la red de clientes y proveedores. No obstante, la vinculación no es gratuita y exige del intermediario financiero esfuerzo para entender el negocio y flexibilidad para ajustar sus productos. Para la Cooperativa representa profundos cambios operacionales, que muchas veces dificultan su implementación.

7.5 Servicios de deducción electrónica

Opera como un servicio de valor agregado que concede la Cooperativa a sus asociados y que posibilita un trato preferencial cuando requieren ser atendidos por el sector financiero. Este servicio opera como una garantía de liquidez ante las instituciones financieras y, aunque no genera pasivos contingentes para la Cooperativa, posibilita para el asociado un trato diferenciado, similar a lo que ocurre en Costa Rica con operaciones de crédito que solicitan los empleados de planilla estatal. Es utilizado en operaciones fiduciarias e hipotecarias que van más allá de las propias necesidades de la explotación agropecuaria, específicamente para el financiamiento de necesidades familiares del asociado (adquisición de vehículo, vivienda y demás

gastos de consumo o inversión, como es el pago de la tarjeta de crédito). Si bien no sustituye la garantía real que las instituciones financieras exigen en este tipo de operaciones, lo cierto es que facilita el acceso del asociado de Dos Pinos a la banca comercial, dado que existe un compromiso de la Cooperativa para debitar en forma periódica el monto del compromiso financiero que adquiere el asociado.

7.6 Línea de crédito Código 6000

Corresponde a un producto financiero diseñado para realizar compras externas, fuera de los almacenes agroveterinarios de la Cooperativa. Opera de dos maneras: una es similar a una transacción con tarjeta de crédito, donde mediante consulta telefónica el comercio (proveedor) solicita la aprobación del crédito al almacén agroveterinario más cercano, el cual usa los fondos de la línea de crédito del asociado y se compromete a realizar el pago ante el proveedor, a cambio de una comisión; la otra es a través de una factura proforma, que es presentada por el asociado ante la Cooperativa y ésta a su vez congela los fondos del asociado y realiza la orden de pago al proveedor.

7.7 Líneas de crédito con bancos comerciales

Cuando las necesidades de inversión lo demandan y los asociados son motivados por la Cooperativa para realizar un cambio tecnológico (compra de equipo de ordeño, adquisición de silos para almacenamiento de granos, entre otras inversiones), la Cooperativa expone la necesidad a los bancos comerciales y son éstos quienes diseñan los productos financieros ajustados a los requerimientos del asociado. Este servicio financiero se encuentra estrechamente vinculado con el mecanismo de deducción electrónica antes explicado, lo cual permite al intermediario financiero atender al asociado de Dos Pinos y minimizar el riesgo de crédito, dado que es la Cooperativa quien en forma automática deduce de la liquidación semanal el pago correspondiente.

7.8 Línea de financiamiento especial del INFOCOOP

Son financiamientos con fines específicos y condiciones blandas que la Cooperativa logra obtener de una institución estatal llamada Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). En esta clase de créditos la Cooperativa es quien responde y, por tanto, se constituyen en pasivos contingentes para Dos Pinos.

7.9 Otros servicios financieros para el asociado

Certificados de Inversión: Hasta hace seis meses, Dos Pinos captaba recursos de ahorro de sus asociados sobre los cuales pagaba tasas de interés pasivas. No obstante, por aspectos de tipo regulatorio (Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF) y como medida para que el asociado no dependa únicamente de la Cooperativa y pueda ser atendido por otros intermediarios financieros especializados, se hizo una devolución masiva de fondos (10,000 millones de colones, que son alrededor de US\$20 millones).

Fondo de pensiones complementarias de la Cooperativa: Recientemente, la Asamblea de Asociados aprobó un aporte de la Cooperativa de 14,000 colones (poco menos de US\$30) por mes para que cada asociado pueda acceder a un fondo complementario de pensiones, independiente del tamaño del capital aportado.

El modelo que Dos Pinos ha estado perfeccionando durante muchos años ha sido determinante para el desarrollo de los productos financieros que hoy en día disfrutan sus asociados. Sin embargo, éstos llegaron a tener tal dependencia de la Cooperativa que a ésta le ha sido difícil potenciar la bancarización de sus asociados con el sistema financiero. Dicha dependencia también ha representado altos costos operativos para la Cooperativa.

La transparencia con que Dos Pinos maneja la información de sus asociados ha hecho de la boleta de liquidación un documento similar a una constancia salarial. Como gran contribuyente, la Cooperativa reporta ante la Dirección General de Tributación Directa la totalidad de los pagos que realiza a los asociados y ello se constituye en un importante valor agregado frente a terceros. Además, el mecanismo de deducción automática simplifica de manera importante la gestión de cobro de créditos y propicia carteras sin morosidad, tanto para los productos financieros propios de la Cooperativa como para las transacciones financieras de los asociados frente a terceros, incluidos los intermediarios financieros. La información consignada en la boleta de liquidación hace las veces de un avío, clarificando la estructura de costos del asociado y permitiendo el acceso a recursos provenientes de líneas de crédito. No todos los servicios que brinda la Cooperativa son estrictamente financieros, el certificado de hato libre de brucelosis se ha constituido también en una especie de garantía real.

A pesar de lo anterior, la banca comercial continúa teniendo algunas dificultades para atender a los asociados bajo una modalidad semanal y utilizando crédito revolutivo⁶¹. En este sentido, el modelo desarrollado por Dos Pinos es todavía superior a la tecnología genérica que utilizan los bancos para valorar la capacidad de pago de una pequeña y mediana empresa, y ello se manifiesta en el tamaño del crédito que un intermediario financiero estaría dispuesto a otorgar a un cliente similar que no esté asociado a la Cooperativa. A manera de ejemplo, bajo el modelo Dos Pinos, un asociado pequeño con un aporte de 6,6 millones de colones tiene la posibilidad de obtener financiamiento para compras por 8,7 millones al año. Si este asociado solicitara financiamiento a un banco comercial, el monto del crédito difícilmente va a superar su monto aportado.

⁶¹ Se argumenta que la normativa 1.05 de SUGEF ha venido a dificultar la atención del productor agropecuario por parte del intermediario financiero. Dificulta el tema de las garantías y excluye a buenos sujetos de crédito que han tenido alguna dificultad en el pasado, lo cual es propio de la naturaleza del sector.

8. Hallazgos y lecciones aprendidas

- El modelo desarrollado por Dos Pinos demuestra que es posible mejorar las condiciones del productor pecuario, siempre y cuando se establezcan reglas simples y claras que brinden respuesta a sus problemas fundamentales. En el caso de Dos Pinos, desde un inicio la estrategia se orientó hacia la reducción del costo del concentrado y el mejoramiento del precio pagado al productor por la leche.
- La Cooperativa se dio cuenta que mejorar las condiciones del productor asociado sólo era posible con un incremento sostenido de su productividad. Por tanto, el modelo está centrado en maximizar la cantidad de sólidos lácteos de la leche entregada. En línea con este objetivo es que se invierten recursos en mejoramiento de las formulaciones para alimentación del ganado, en el desarrollo de pastos mejorados y en mejoramiento genético de los hatos, principalmente.
- Operar bajo el modelo Dos Pinos exige esfuerzos muy importantes, tanto de los productores asociados como de la propia Cooperativa. Es por ello que se han establecido barreras de ingreso y controles estrictos al proceso de producción y manipulación de la leche. El productor asociado a la Cooperativa difiere del resto de productores. Operar bajo el modelo de Dos Pinos obliga a utilizar un paquete tecnológico muy bien articulado, es casi como producir bajo un formato de franquicia. Cuando se compara la cadena de valor de un productor asociado con la de un productor no asociado, resultan evidentes las fortalezas de pertenecer a la familia Dos Pinos. La cotización de los certificados de aportación en el mercado y los esfuerzos de algunos competidores por organizarse bajo esquemas similares, refuerzan las bondades del modelo.
- El registro diario de información sobre el productor asociado (compras y entregas) ha permitido a la Cooperativa, a lo largo de muchos años, desarrollar una poderosa herramienta de gestión. Dicha herramienta es un activo intangible de gran valor, un subproducto no planeado que hoy en día posibilita profundizar el acceso del asociado al sistema financiero. Para Dos Pinos es también la posibilidad de trasladar dicha operación a las instituciones especializadas y concentrar sus esfuerzos en lo que sabe hacer muy bien: mantener un canal de comunicación permanente con la cadena de producción, transformación, comercialización y consumo de productos lácteos.
- La atención del productor agropecuario ha sido para la institución financiera un serio dolor de cabeza, con resultados muchas veces desalentadores, tanto para el propio intermediario financiero como para el productor agropecuario. La falta de información del deudor potencial, el desconocimiento de las particularidades del quehacer agropecuario y la imposibilidad de separar la economía empresarial de la economía familiar han dificultado el acceso al crédito y limitado la generación de nuevos productos financieros. A través de la aplicación del modelo de gestión Dos Pinos, la Cooperativa ha logrado resolver muchas de estas interrogantes. La figura del almacén agroveterinario opera como principal suplidor de insumos y equipo, y a la vez como acopiador de información sobre el costo de producción. Por otro lado, el registro y control de entregas de leche captura la información de ingresos. De esta manera, la Cooperativa logra conocer con gran precisión, y de manera actualizada, la liquidez del asociado y su capacidad de pago. No es de extrañar, por tanto, que los productos financieros que Dos Pinos ha diseñado para sus productores asociados operen con cero morosidad.
- El reto para replicar el modelo Dos Pinos como mecanismo de financiamiento de cadenas de valor agropecuario conlleva importantes reflexiones. Primero que todo, no es posible brindar soluciones financieras sostenibles a una actividad que el intermediario financiero no conoce. El éxito de estos esquemas pasa por un involucramiento auténtico con la actividad y las necesidades del productor, lo cual se basa en relaciones de muy largo plazo. No

se trata de inventar productos complejos, todo lo contrario.

- Cualquier iniciativa que pretenda desarrollar instrumentos de crédito y servicios financieros de apoyo a la cadena de valor agropecuaria, debe transformar dicho conocimiento e involucramiento en información útil para el modelo de gestión. Sin instrumentos de gestión de la información, la tarea resulta muy complicada.
- Las dificultades para disponer de información útil no es únicamente monopolio de los intermediarios e instituciones financieras. Muchas veces el mismo productor, demandante de crédito y servicios financieros, no es capaz de suplir los requerimientos que le solicita el prestatario. El asunto se complica aún más cuando el productor es diversificado. Es por ello que modelos que obligen al productor a ordenar su gestión resultan tan poderosos en el medio rural. Al final, todo se reduce a un problema de asimetrías de información.
- La base de todo modelo sostenible en el sector agropecuario pasa por la existencia de convenios de comercialización. Si este elemento no está presente, toda la construcción se derrumba.
- El modelo Dos Pinos, a pesar de su solidez, no escapa a críticas. La conversación con productores, independientemente de su tamaño, evidencia un reto importante para mantener un adecuado equilibrio entre la explotación lechera y la fase de industrialización y comercialización. El productor siente que el precio de la leche ha bajado. Hace 30 años un ordeñador se pagaba con 48 litros de leche, mientras que hoy en día se necesitan 260 litros. Además, el ritmo de capitalización a que está siendo sometido es intenso y, consecuentemente, los excedentes distribuidos resultan bajos en función del capital invertido. Ello obliga al productor a vivir con un nivel de ingreso restringido.

Referencias

- Cámara Nacional de Productores de Leche (s.f). *¿Quiénes somos?*, recuperado el lunes 20 de noviembre del 2006, del sitio de la Cámara: <http://www.proleche.com/proleche/quienes.htm>.
- Cavaria Hugo, Rojas Patricia & Sepúlveda, Sergio. *Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales*. San José, Costa Rica: IICA, Serie de Documentos Técnicos. Agosto, 2002.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Apertura Económica y (des) encadenamientos productivos*. Santiago de Chile: CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Junio, 2001.
- Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (s.f). *¿Quiénes somos?*, recuperado el miércoles 16 de Noviembre del 2006, del sitio Web de la Dos Pinos: <http://www.dospinos.com/portal/page?>
- Corporación Ganadera. (s.f). *¿Quiénes la integran?*, recuperado el Martes 21 de Noviembre del 2006, del sitio de la Cámara: <http://www.corgroga.org/html/integra.htm>.
- Fonseca Erika & Guevara, Karolina. *Propuesta para el mejoramiento del sistema de recolección de leche en la Cooperativa de Productores de leche Dos Pinos R.L.* Tesis de Licenciatura, Escuela de Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Febrero, 2006.
- Guevara, Sergio & Valverde, Juan Carlos. *Plan operativo y financiero para la incorporación de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L al régimen de Promoción de las Exportaciones denominado Perfeccionamiento Activo*. Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 2006.
- Hans G.P. Jansen y Máximo Torero. *Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuarias en cinco países centroamericanos*. Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI), 2006.
- Hirschman, Albert. *Eslabones*. (Versión del profesor Guillermo Ramírez Hernández, reeditada por M. Coll). <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/Hirschman>.
- Iglesias, Daniel Humberto. *Cadenas de Valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Documento de Trabajo. Estación Experimental Agropecuaria Anguil. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2002.
- Krugman. Paul. *The Role of Geography in Development*. Documento preparado para la Annual Bank Conference on Development Economics (ABCDE), Abril 20-21. Banco Mundial, Washington D.C., 1998.
- Romero, Julio (2005). *Estado del arte de las Cadenas de Valor: Teorías de las cadenas de valor y revisión bibliográfica*. (Documento de Trabajo No. 2). Guatemala: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IDIES. <http://www.url.edu.gt/idies/documentos>
- Zúñiga, Roy; Figueroa, Luis; Murillo, Jorge; Obando, Luis; Del Pino, Alfredo; Murillo, Federico; Morales, Luis & Alvarado, Diego. *Guía Estratégica de Acción para la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica*. Consultores del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE. Documento en proceso CEN 564. Junio, 2005.
- Entrevistas a:*
- Digna Moya, Asistente de Gerencia General, Dos Pinos.
- Carlos Salazar, Cooperativa de Productores de Leche.
- Bernardo García, productor grande asociado.
- Carlos Manuel Castro, productor pequeño no asociado.
- Berny Calderón, Gerente General de Coocique R.L.
- Luis Alvarado, ATH Costa Rica.

SOBRE ESTA PUBLICACIÓN

Este libro presenta los resultados de una investigación realizada bajo el patrocinio de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) y el Programa de Apoyo a los Servicios Financieros (SERFIRURAL), con el objetivo de determinar y describir detalladamente el uso financiero de diversas cadenas agrícolas de valor en Centroamérica. Para ello se estudiaron tres casos: Agropecuaria Lafise en Nicaragua, Comercializadora de Minivegetales Aj Ticonel en Guatemala, y Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos) en Costa Rica.

Las investigaciones se presentan bajo el formato de estudios de caso en los que se describe el proceso de financiamiento de cadenas agrícolas de valor en sus dos grandes componentes: el agrícola y el financiero. Cada estudio de caso presenta una descripción de la empresa y su entorno industrial e internacional. Además, detalla la cadena de valor de la empresa en cada uno de sus eslabones, resaltando la manera en que los servicios financieros son articulados a lo largo de la misma, y enfatizando la naturaleza y características de las relaciones contractuales que el modelo propicia. Con la publicación de estas experiencias, se busca divulgar mejores prácticas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, para facilitar de esta manera procesos de ajuste y reproducción en otros países.

EL PROYECTO RUTA

Pensando en el desarrollo rural y agropecuario de Centroamérica se creó el Proyecto RUTA, una iniciativa conjunta iniciada desde 1980 por los gobiernos centroamericanos y un grupo de agencias de cooperación. Actualmente, participan en RUTA los gobiernos de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, al igual que siete agencias que decidieron ser socias en este Proyecto. Éstas son: el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), y el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI, por sus siglas en inglés).

ISBN 978-9968-866-56-9



DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE CENTROAMÉRICA
UNIDAD REGIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICA

APDO. POSTAL 211-2100 GUADALUPE. SAN JOSÉ, COSTA RICA | TELÉFONO: (506) 255-40 11 | FAX: (506) 222-6556
E-MAIL: REGIONAL@RUTA.ORG | WWW.RUTA.ORG