

# DOCUMENTO DE LECCIONES APRENDIDAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DETECTADAS



Esta publicación es parte del proyecto  
**Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y  
comercialización para la agricultura familiar**  
FTG/RF-1329-RG  
cofinanciado por:



Fernando Peirano; Patricia Gutti; Yamila Kababe.  
Docentes-investigadores del grupo en Economía de la Innovación, Departamento de Economía  
y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

Índice	
Lista de acrónimos .....	1
<b>1. Introducción</b> .....	2
<b>2. Encadenamientos Productivos</b> .....	6
2.1. Las lecciones aprendidas.....	7
La asociación como requisito para avanzar y el liderazgo para sostenerlas.....	7
El papel de la Demanda.....	10
El Impulso fundacional .....	12
Las condiciones de trabajo .....	14
La generación de capacidades: el aprendizaje bi-direccional e interactivo.....	16
El cuidado del medio ambiente .....	18
2.2. Síntesis de las lecciones aprendidas en EP .....	19
2.3. Las oportunidades de mejora identificadas .....	20
La creación de mercados y la inserción en las cadenas de valor.....	21
Agregado de valor .....	23
El acceso al financiamiento .....	27
Integración generacional .....	28
2.4. Síntesis de las oportunidades de mejora identificadas en EP .....	30
<b>3. Circuitos Cortos</b> .....	32
3.1. Las lecciones aprendidas.....	33
Una alternativa de comercialización equilibrada .....	33
El impulso fundacional .....	34
La estructura organizativa y el apoyo para el funcionamiento.....	37
La generación de capacidades: el aprendizaje bi-direccional e interactivo: .....	41
Las condiciones de trabajo .....	43
Cuidado del medio ambiente.....	44
El consumidor como parte fundamental del comercio equitativo.....	47
3.2. Síntesis de las lecciones aprendidas en CC .....	48
3.3. Las oportunidades de mejora identificadas .....	50
La necesidad de una demanda sostenida.....	50
La diversificación de mercados .....	53
Los desafíos de la estructura organizativa y la gestión de los emprendimientos.....	55
Los costos ocultos y los mecanismos de apoyo .....	57
Integración generacional .....	59
3.4. Síntesis de las oportunidades de mejora identificadas en CC.....	60

## Lista de acrónimos

AF	Agricultura familiar
ACOPAGRO	Cooperativa Agraria Cacaotera
AOPED	Asociación de organizaciones de productores agroecológicos de Bolivia
APROCAFA	Asociación de Productores Agroforestales de Acandí
AUPC	Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo
AVSF	Agrónomos y veterinarios sin fronteras
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BID – FOMIN	Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones
CALUPROCERD	Cooperativa Agraria Limitada Uruguay de Productores de Cerdos
CC	Circuitos cortos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo
CNCh	Compañía Nacional de Chocolates
EP	Encadenamientos productivos
FEDECACAO	Federación Nacional de Cacaoteros de Colombia
FONTAGRO	Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
IPAF	Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar – INTA.
PROCISUR	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial
UFV	Universidad Federal de Vicosa
UNABENI	Unión de Asociaciones de Productores Agroecológicas de Alto Beni
UNLP	Universidad Nacional de La Plata
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional

## 1. Introducción

Este documento es el informe final correspondiente a los servicios de consultoría “Análisis de 10 experiencias de esquemas de comercialización para la agricultura familiar de América del Sur: circuitos cortos y encadenamientos productivos” y “Diseño y realización de Tres Giras de intercambio para la Agricultura Familiar”, desarrollados en el marco del proyecto “Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar”, financiado por el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), y coordinado por el Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial (PROCISUR) en asociación con CEPAL, CIRAD e IICA. El objetivo general del proyecto era realizar una contribución a la difusión de los encadenamientos productivos y de los circuitos cortos como nuevos modelos de comercialización de la agricultura familiar.

La realización del estudio consistió en el análisis de diez experiencias en esquemas de producción y comercialización de productores familiares de ocho países de América del Sur. Para el análisis de las experiencias se diseñó una metodología de evaluación de impacto mediante el uso de estudios de caso. El trabajo se dividió en dos etapas. La primera etapa consistió en un trabajo de campo exploratorio durante el cual se realizaron un total de 491 entrevistas en profundidad y encuestas a productores familiares, compradores, consumidores y representantes de las organizaciones que coordinan los esquemas de comercialización. A partir del procesamiento y análisis de los datos recopilados se elaboraron los documentos correspondientes a cada estudio de caso y se presentaron en diez talleres de difusión realizados en los países de origen de las experiencias. Este ejercicio resultó ser muy beneficioso para el trabajo porque no sólo se constató la información relevada, sino que también se realizó un proceso de observación de las instalaciones de trabajo y se visitaron algunas fincas de los productores, accediendo a información contextual que enriqueció la investigación y la comprensión del fenómeno bajo estudio.

La segunda etapa del trabajo se centró en la realización de tres Giras de intercambio que tuvieron lugar en Argentina, Uruguay y Colombia con el propósito de generar un espacio para la socialización, el aprendizaje y la difusión del conocimiento recopilado sobre los mecanismos de producción y comercialización para la AF entre los participantes del estudio, otros productores familiares de la región y funcionarios públicos responsables de la formulación de políticas. En total, participaron de las Giras de intercambio 109 invitados.

Como resultado de ese trabajo se elaboraron una serie de documentos que incluyen 2 documentos metodológicos con la descripción de la metodología para la evaluación de impacto y el diseño de las giras de intercambio; 10 informes de presentación de resultados de cada experiencia analizada, 1 informe final global con los resultados de la evaluación de impacto, 1 documento de síntesis de las giras de intercambio y 4 videos de difusión de las giras.

Ese conjunto de materiales con foco en distintos puntos del proyecto son la base sobre la que se elabora el presente informe final y, por lo tanto, el contenido de este informe surge de la reflexión y estilización de los hallazgos del estudio en clave de lecciones aprendidas y

oportunidades de mejoras detectadas sobre el conjunto de las experiencias analizadas. El informe final también se nutre de los comentarios y sugerencias realizadas en las distintas instancias de intercambio y discusión que se dieron a lo largo del trabajo. Debido a esto, la lectura de este informe final sin el conocimiento previo del proyecto puede resultar insuficiente. De manera que este documento está dirigido, particularmente, a la Comisión ejecutiva y a quienes participaron del proyecto. Por ejemplo, si se quiere conocer los resultados de alguna experiencia en particular, lo más conveniente será complementar la lectura del presente informe junto con el informe individual del estudio de caso correspondiente.

También es importante destacar que, a nivel general, el estudio involucró casos individuales de diferentes países, que resultaron ser muy heterogéneos en cuanto a tamaño, organización, duración, edad y contexto, dificultando el análisis comparativo entre experiencias. Lo mismo ocurre a nivel particular, dentro de los subconjuntos de esquemas propuestos también están circunscriptas las experiencias a algunos casos específicos. En los esquemas de tipo EP el estudio incluye sólo compras públicas y alianzas productivas mientras que en los esquemas de tipo CC incluyen únicamente a ferias y canastas. De manera que al presentar los resultados de forma agregada se pierde la riqueza del estudio de caso; sin embargo, para compensar este efecto en cada uno de los puntos presentados se incorporaron ejemplos y referencias concretas a los estudios de caso que ilustran las conclusiones.

En cuanto a la selección de las experiencias vale recordar que la identificación de los casos y su clasificación como EP o CC fue realizada al inicio del proyecto por el Comité ejecutivo, donde se discutieron las características que debía cumplir cada caso para ser considerado dentro de un tipo de esquema de comercialización. En ese momento se siguió un criterio de clasificación a través del producto, si el consumidor podía identificar que el producto que estaba adquiriendo provenía de la AF se consideraba a ese esquema como un caso de CC, de lo contrario era un caso de EP. Seguramente la clasificación podría ser diferente porque depende de los criterios que se establezcan, ya que se trata de definiciones en construcción donde los límites de las experiencias son difusos. En un sentido amplio, la diferencia más destacada está entre los EP y los CC. En los EP hay una relación directa con el comprador (que no es el consumidor) y hay un acuerdo de compra previo. En los CC no hay acuerdos de compra previos y se vende directamente al consumidor.

### *Consideraciones generales*

Más allá de los aspectos metodológicos y organizativos que establecen el contexto en el cual se realizó el estudio, hay algunas consideraciones generales que surgieron como resultado del trabajo y, ciertamente, brindan un adecuado marco general para la lectura de las conclusiones del proyecto.

En varias ocasiones durante los intercambios con algunos de los técnicos e investigadores que asistieron a las actividades se plantearon ciertas preguntas sobre el funcionamiento y los propósitos de las experiencias que conducían a pensar sobre el enfoque conceptual que subyace a las iniciativas incluidas en el trabajo. Al respecto, resulta interesante incluir una

breve reflexión sobre las formas de aproximación al estudio de estos casos y que explican, en parte, algunas de las acciones y actitudes desarrolladas por quienes impulsan estos esquemas.

Los diferentes enfoques que se utilizan para analizar las problemáticas de la agricultura familiar en relación con la economía y la comercialización de sus productos pueden clasificarse, en términos generales, en dos grupos. Por un lado, las miradas más vinculadas con los enfoques de la economía social que consideran al estudio de la agricultura familiar en un marco más amplio sobre “la cuestión agraria” y, en algunos casos, también asociadas a movimientos agro-ecologistas, en donde prima la idea de la construcción de una comunidad de producción y consumo local. En este caso se insertan varias de las iniciativas de circuitos cortos tales como las ferias de venta directa y, especialmente, las canastas de productos organizadas desde los consumidores.

Por otro lado, están las miradas más productivistas, que se sustentan en el modelo de la denominada agricultura industrial, o economía de mercado, que tienen por objetivo mejorar las capacidades de los productores y visibilizar a la agricultura familiar con el propósito de incrementar su productividad e incorporarlos a las cadenas de valor. De manera complementaria, algunas de estas propuestas también incluyen la discusión respecto de la apropiación de la renta adicional que se deriva de las mejoras productivas. Se encuentran en este grupo la mayor parte de las iniciativas de encadenamientos productivos, principalmente, las alianzas productivas entre privados que establecen las cooperativas de productores con empresas industrializadoras.

Ninguna mirada es mejor que la otra, sino que son formas alternativas de perseguir el objetivo de mejorar la calidad de vida de los productores familiares y, a través de ellos, de la sociedad en su conjunto. De esta manera, hay experiencias de productores familiares que se enmarcan en las premisas de la economía social, priorizando los esquemas de comercialización más cortos asociados al contacto directo entre consumidor y productor; y, otras experiencias que se desarrollan bajo las reglas de funcionamiento de la economía de mercado para su inserción comercial, pero con criterios de distribución de beneficios equitativos en su estructura funcional. Por lo tanto, es importante tener en claro cuál es el enfoque de trabajo para alcanzar el objetivo que se persigue porque de ello dependerán las políticas y el diseño de los instrumentos.

Por otra parte, en relación con el objetivo del trabajo realizado, es importante destacar que la evaluación puso el foco principalmente en la percepción del productor sobre las ventajas de algunas formas de comercialización, ventajas económicas, sociales y ambientales. En términos amplios, el resultado encontrado es positivo. Los productores ven ventajoso y participan voluntaria y esforzadamente para sostener estos canales de comercio, porque obtienen ventajas económicas, sociales y ambientales. Sin embargo, cuando se indaga qué tan importante son estas ventajas, la respuesta es que se trata de ventajas moderadas, suficientes para que no les sea indiferente el canal en el que comercializan, pero no lo suficientemente fuertes como para escalar posiciones en la cadena de valor o resolverlos obstáculos más estructurales que enfrentan.

Estos resultados permiten concluir que los canales de comercialización alternativos son importantes para los productores familiares, que hay acciones que se pueden realizar para

continuar fortaleciendo estos espacios y, sobre todo, para mejorar la gestión de los esquemas, pero que la mejora de los canales de comercio no resuelve los problemas de fondo de la agricultura familiar, principalmente los problemas de fondo que los productores perciben y que no siempre son los mismos que observan los investigadores o los responsables políticos. De hecho, durante la realización de los talleres locales se observó un alto nivel de compromiso de los productores y el esfuerzo con que desempeñan sus tareas, cómo se construye identidad a través de estas formas de trabajo y la expectativa de que saben que necesitan formar redes para seguir progresando. A su vez, mucho de la participación en los talleres discurre por el lado de las ideas o planes que los productores tenían como grupo y que estaban por fuera de un estudio diagnóstico como el que se estaba realizando, por lo tanto, surgió frecuentemente la consulta sobre cómo este proyecto los ayudaría a canalizar sus requerimientos, porque muchas veces, sobre todo en el caso de los CC, los productores no tienen el mapa completo de actores.

Precisamente, la tercera consideración está asociada con la noción del mapa de actores. La agricultura familiar, los productores familiares, forman parte de un entramado de actores y no sólo de una cadena productiva conformada por una serie de etapas que abarcan desde la extracción y el proceso de manufactura de una materia prima hasta el consumo final, sino que funciona en el marco de un sistema o de una trama. El sistema social se compone de una diversidad de actores que interactúan dándole forma y densidad a la trama productiva, entre los cuales se encuentran los productores familiares, pero también están las empresas, el gobierno, los bancos, las instituciones de I+D, las ONG, el sistema educativo, entre otros. De modo que el lugar que ocupa la agricultura familiar está determinado, y determina a su vez, el lugar que ocupan los otros actores en el sistema.

Debido a que la agricultura familiar forma parte de un sistema es que el desarrollo de los canales de comercialización para la producción familiar logra mejorar relativamente las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan los productores familiares, pero si no se trabaja sobre la trama en la que se inserta la producción agropecuaria, difícilmente estos resultados puedan ser extendidos. Es necesario avanzar en la generación de evidencias y estudios de casos que se traduzcan en insumos y sienten las bases para pensar los modelos de desarrollo de la agricultura familiar.

En este marco, se presenta el informe final como síntesis del trabajo de consultoría realizado sobre el análisis de las diez experiencias de comercialización para la AF y las giras de intercambio. El resto del documento está organizado en dos partes, en las cuales se recogen de manera estilizada las reflexiones elaboradas para cada uno de los dos grupos de esquema de comercialización incluidos en el estudio. En el punto 2 se describen los resultados de este proceso para el caso de los Encadenamientos Productivos y en el punto 3 se presentan las conclusiones para el caso de los Circuitos Cortos.

## 2. Encadenamientos Productivos

Los Encadenamientos Productivos (EP) se destacan como una de las nuevas tendencias en estrategias de comercialización de la producción de la Agricultura Familiar (AF). Los EP promueven el desarrollo de esquemas comerciales que buscan articular a las explotaciones de los productores familiares con empresas agroindustriales o agroexportadoras, diferentes instancias de gobiernos y cadenas de distribución (públicas o privadas) de modo de proveerlas de materia prima o bienes con poco valor agregado, y con los cuales existen acuerdos previos a la venta. Se trata de un enfoque que busca generar negocios que, al tiempo que benefician a las comunidades y productores familiares, también benefician a los compradores de las materias primas.

A partir del estudio en profundidad de cuatro experiencias de esquemas de comercialización de la AF bajo la forma de EP, se identificaron un conjunto de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora que se constituyen en una línea de partida para la elaboración de políticas de impulso a la AF y la gestión de los emprendimientos productivos. Dentro de este tipo de esquemas, se analizaron específicamente dos instrumentos de política, las compras públicas y la promoción de alianzas productivas con la industria y el sector exportador. En el Cuadro 1 se detallan las experiencias incluidas en el estudio de evaluación.

Cuadro 1. Detalle de las experiencias incluidas en el estudio de EP

Experiencia	Tipo	País
1. Venta de cacao por APROCAFA a la Compañía Nacional de Chocolate	Alianza Productiva	Colombia
2. Venta de cacao orgánico de ACOPAGRO	Provisión a cooperativas (en los que los productores son a su vez socios)	Perú
3. Venta de banano y jugos de fruta por UNABENI a varios municipios	Compras públicas centralizadas (alimentación escolar)	Bolivia
4. Venta de carne fresca de cerdo por CALUPROCERD al Ministerio del Interior	Compras públicas centralizadas (centros penitenciarios)	Uruguay

Nota: en el caso de ACOPAGRO la experiencia fue clasificada en la primera parte del proyecto como “exportación directa”. En este documento, a partir del trabajo realizado, se modificó su tipo en función de la clasificación propuesta por Rodríguez Sáenz & Rivero Serrato (2016) “Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados”, IICA.

El estudio tuvo por objeto realizar una evaluación acerca del impacto que estas experiencias han tenido en los actores involucrados en las mismas y en su entorno cercano, desde la perspectiva económica, social y ambiental. Durante el desarrollo del trabajo se realizaron un total de 186 entrevistas a productores familiares, compradores (empresas y funcionarios públicos) y personas involucradas en la organización de cada experiencia; 4 talleres de difusión de resultados preliminares, en cada país sede de las experiencias, visitas a las fincas



y a los espacios de trabajo compartidos; y, 3 giras de intercambio para la socialización y difusión de los resultados finales del estudio. En este marco, las conclusiones que se presentan a continuación son el resultado del trabajo de análisis y de reflexión derivado de las sucesivas etapas de discusión que tuvieron lugar a lo largo del proyecto.

## **2.1. Las lecciones aprendidas**

Los resultados obtenidos en el estudio son agrupados en 6 puntos que se identifican como características destacadas para la construcción y el fortalecimiento de esquemas de comercialización para la AF. Estos puntos se refieren a la importancia de la asociación, el papel de la demanda, el impulso fundacional, las condiciones de trabajo, la generación de capacidades y el cuidado del medio ambiente. En cada caso se plantea el tema de forma estilizada y se ejemplifica con los casos analizados, resaltando los aspectos más importantes de las experiencias.

### *La asociación como requisito para avanzar y el liderazgo para sostenerlas*

El punto de partida fundamental para el avance de los esquemas de comercialización en la AF es la asociación de los productores. Específicamente en el caso de los esquemas de tipo EP adquiere relevancia la organización a través de estructuras de comercialización formalizadas legalmente, ya sea mediante la creación de asociaciones, cooperativas, empresas comercializadoras o la figura que la legislación vigente en el país requiera para operar en los mercados formales. A diferencia de lo que ocurre en otros esquemas de comercialización donde la venta puede tener lugar de forma individual, en los esquemas de EP la transacción comercial ocurre como un acto grupal y, por lo tanto, la asociación es un requisito necesario.

La importancia de la asociación no sólo radica en la necesidad legal para operar en los mercados, sino que tiene a su cargo la gestión integral del esquema liberando al productor de realizar otras tareas complejas del ámbito de la administración y acceso al mercado. En las cuatro experiencias analizadas, estas organizaciones son las encargadas de negociar con las empresas o instituciones compradoras las condiciones de venta (precio, calidad y entrega), garantizar la calidad de los productos y establecer las condiciones (y cupos) que deben cumplir los productores para alcanzar las metas fijadas. Por todo esto, la asociación entendida como un acto de coordinación, tiene una importancia mayor para los productores, que la sola instancia legal, porque les brinda una contención, un rumbo y una fortaleza que es destacado como un impacto positivo en la dimensión social. En otros términos, la organización de los productores es construcción de capital social.

La organización, como se mencionó anteriormente, puede tomar distintas formas. En el caso de CALUPROCD, que es el más reciente de los analizados, la figura legal es la de cooperativa y surge en el año 2006, como complemento de la Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo (AUPC) creada en el año 2004. A diferencia de este caso, los productores de banano en Bolivia crearon en, primer lugar, en el año 2003, el brazo comercial bajo el nombre de BANABENI SRL para presentarse a las licitaciones públicas; en segundo lugar, en el año 2008, crearon la UNABENI, que es una unión de asociaciones, con el propósito de constituir el ámbito de organización de los productores y conducir la empresa comercial; y, finalmente, en el año 2010, conformaron una segunda empresa

comercial la UNAPO SRL, para aumentar sus chances de obtener las licitaciones públicas a las que se presentan. APROCAFA surge en el año 2008 como asociación de productores y en el año 2012 comienza a trabajar colaborativamente con la Asociación Montebravo para el desarrollo de las tareas de comercialización y logística<sup>1</sup>. Por último, ACOPAGRO, el más antiguo de los casos, se creó en el año 1997 mediante la figura de cooperativa y, actualmente, es la experiencia que posee la estructura organizativa más amplia y compleja con gerencias comerciales a cargo de profesionales externos al grupo de productores.

Con los pocos casos analizados no se puede decir si alguna forma legal es preferible o recomendable frente a otras; pero, sí se puede afirmar que la coordinación es un acto que debe ser traccionado desde una organización centralizada. En este sentido, un directivo de CALUPROCERD sostuvo:

*“La Cooperativa es indispensable para el funcionamiento de la experiencia, primero porque la producción de cerdos esta complicada por las importaciones a precios muy bajos. Por lo que el productor organizado es la salida y la generación de canales alternativos de comercialización”<sup>2</sup>.*

En el caso de ACOPAGRO, el gerente de control de calidad expresó:

*“ACOPAGRO es indispensable para el funcionamiento de la experiencia, ya que ha sido el eje fundamental para el desarrollo del cacao a nivel de la Región San Martín, hemos sido los primeros exportadores de cacao de la Región. Es el nexo del negocio de la comercialización del grano de los productores. Se busca que los productores obtengan la mayor cantidad de beneficios posibles del negocio de la comercialización del grano, el 80 % de los ingresos por la comercialización del grano queda en manos de los productores”<sup>3</sup>.*

Sin embargo, una problemática conocida en relación con las organizaciones sociales suele ser la dificultad para mantener la asociación. En este sentido, los resultados del trabajo permiten destacar que la sustentabilidad de las formas asociativas descansa en gran medida en el liderazgo asumido por los máximos niveles de las organizaciones involucradas (presidencia de asociaciones o cooperativas), el grado de profesionalización de la estructura de trabajo (gerencias) y la generación de espacios con participación democrática de los productores para la toma de decisiones (asambleas, comités). Las experiencias con mejor desempeño desarrollan mecanismos que facilitan tales procesos, entre ellos: sistemas representativos de elección de autoridades, registro y fundamentación de decisiones, planificación periódica de actividades, difusión permanente de información a los asociados,

---

<sup>1</sup> El origen de la Asociación Montebravo, en 2012, es un desprendimiento del Programa de Naciones Unidas que años previos también dio lugar a la creación de APROCAFA. La Asociación fue impulsada a través de la iniciativa de los productores asociados a diez organizaciones de la región dedicadas a actividades agroforestales ubicadas en el Departamento del Chocó (entre ellas APROCAFA), con el objeto de gestionar la comercialización de productos de manera integrada y de esta forma alcanzar volúmenes de venta a precios competitivos y así acceder a los grandes compradores nacionales e internacionales.

<sup>2</sup> Entrevista a Alvaro Cavallero, integrante de la Comisión directiva de CALUPROCERD. Realizada por Rodrigo Alejandro. 14/11/2016. En: Paraje Cruz de los Caminos, Canelones, Uruguay.

<sup>3</sup> Entrevista al Ing. David Contreras Monjaras. Realizada por Jack Viena Bardales. 18/11/2016. En: Localidad de Juanjuí, Región San Martín, Perú.

adecuada división del trabajo, contratación de profesionales especialmente abocados a cada área de trabajo.

Así, por ejemplo, los casos más profesionalizados como el de ACOPAGRO y CALUPROCERD han demostrado ser eficaces para consolidar la organización de los productores. En sus veinte años de trayectoria ACOPAGRO creció de forma sustancial pasando de estar conformada por 27 socios a 2.100 asociados con una alta participación de su producción en los mercados internacionales de cacao orgánico. Por su parte, CALUPROCERD, luego de la re-organización de la cooperativa en el año 2012, experimentó mejoras muy importantes destacándose la organización a partir de grupos locales, lo cual le da amplia representatividad y participación a los productores, y una estructura gerencial consolidada con un amplio reconocimiento y apoyo de los asociados. La confianza en los representantes es lo que permitió que la cooperativa se posicione en poco tiempo como un actor destacado en el mercado local.

**Box 1. ACOPAGRO: de los productores familiares peruanos al mundo.**

ACOPAGRO se crea en 1997 por iniciativa de los productores de cacao y como continuidad de un programa de la ONU para la sustitución del cultivo de la coca en la región.

A lo largo de la trayectoria de la Cooperativa ACOPAGRO pasó de ser simplemente una organización acopiadora de cacao para la venta al mercado interno, a desarrollar un conjunto de capacidades a partir de una estrecha relación de trabajo con los productores y acceder a los exigentes mercados internacionales que demandan cacao de alta calidad. Esto ha sido posible gracias al desarrollo organizacional creciente de la cooperativa a través de la especialización de áreas clave tales como la asistencia técnica permanente a los productores, la formación y capacitación de todo el personal involucrado, las actividades de control de calidad, la instalación de 70 centros de acopio del cacao, las tareas postcosecha, el esquema de comercialización profesionalizado, la conformación de Comités y designación de Delegados que representan los intereses de todos los asociados.

Entre los frutos de su labor, desde mediados del 2000 los productores asociados logran desarrollar un producto con atributos que exceden a los de un *commodity*. Así se produce cacao con certificación orgánica y bajo procesos de comercio justo (FairTrade). ACOPAGRO exporta el 90 % del grano de cacao orgánico producido al mercado internacional.

Fuente: elaboración propia

Con base en estas experiencias también puede resaltarse que, cuando las condiciones de entorno están presentes, la AF es competitiva. Los casos analizados así lo demuestran, la experiencia de ACOPAGRO involucra a productores familiares de cacao que exportan a los mercados europeos más exigentes con sellos de diferenciación orgánico y comercio justo; APROCAFA reúne a productores familiares de cacao provenientes de zonas extremas que proveen a la empresa comercializadora de chocolate más grande de Colombia de materia

prima<sup>4</sup>; UNABENI y CALUPROCERD son proveedores del Estado de Bolivia y Uruguay, respectivamente, de productos frescos para la alimentación escolar el primero y la población carcelaria el segundo. CALUPROCERD, a su vez, consiguió su lugar desplazando a los proveedores tradicionales de carne vacuna, por ofrecer mejor precio y calidad. Tal como lo expresara uno de los miembros del comité ejecutivo del proyecto: “Estos productores diferenciaron su producto, valorizaron el capital de la AF y encontraron los canales de comercialización adecuados, llegando a los nichos de mercado especializados que reconocen el valor de la AF”.

### *El papel de la Demanda*

Siguiendo los parámetros identificados en las experiencias analizadas, se puede señalar que en los casos en que los productores familiares acceden a canales de comercialización exclusivos como los EP, este instrumento se constituye en el principal canal de venta de los productores familiares e incluso, para muchos de estos productores, se transforma en su actividad económica central, representando una fuente destacada del total de los ingresos de la familia. Así, aproximadamente, la mitad de los productores que participa de cada experiencia obtiene más del 50 % de sus ingresos a través de las ventas que realiza por medio del EP. En algunos casos este porcentaje es mayor como, por ejemplo, en el caso de ACOPAGRAO donde la mayoría de los productores obtiene más del 50 % de sus ingresos por participar en la cooperativa y, entre ellos el 44 % obtiene más del 75 % de sus recursos en dinero.

Estas evidencias contribuyen a aumentar la relevancia de estos esquemas de comercialización para los productores familiares y a redoblar esfuerzos para fortalecer estos canales. Por lo tanto, un aspecto clave es generar las condiciones para que los productores accedan a una demanda amplia y sostenida en el tiempo, donde el proceso de compra y competencia entre alternativas sea capaz de valorar las características sociales del sistema productivo y los atributos de calidad del producto de la producción familiar. Con el objeto de ejemplificar la valoración de las características sociales de la producción familiar, los agricultores familiares entrevistados en ACOPAGRO dejaron ver su percepción en torno a los avances en el desarrollo de prácticas productivas. Un 89 % percibe un notable progreso en referencia con el pasado y se consideran, a la fecha del presente estudio, en un nivel cercano a las mejores prácticas internacionales. En el caso de APROCAFA, el representante de la CNCh resaltó la difusión de su relación con los productores familiares. La difusión se realiza verbalmente en foros, capacitaciones, eventos comerciales. El representante de Montebravo comentó que promociona el cacao de calidad que es obtenido por los productores asociados a APROCAFA. Los representantes de ambas organizaciones expresaron que sostienen el interés por la incorporación de productores de la agricultura familiar a sus actividades.

En esta línea, se destaca que los compradores que han participado de estos esquemas de comercio valoran positivamente la experiencia de trabajo con los productores familiares, lo que se manifiesta a través de la evolución creciente de las cantidades compradas y los

---

<sup>4</sup> En las mejores épocas de la Asociación (2010-2013) obtenían cacao de calidad. De ahí en adelante la calidad comenzó a bajar, llegando al año 2016 con niveles muy bajos de productividad y con algunos problemas de calidad.

beneficios para ambas partes, derivados de la eliminación de la intermediación. Para los compradores, los beneficios están asociados a la posibilidad de pagar un menor precio por los mismos productos disponibles en otros mercados y a la adquisición de productos de mejor calidad. Estas características rompen con la creencia establecida sobre la producción familiar vinculada a precios más caros y menor calidad. Para los productores, los beneficios se vinculan con la obtención de un precio mayor al que recibirían por la venta en los canales tradicionales y las oportunidades de crecimiento que se desprenden de un aumento en la escala de producción.

En el caso de CALUPROCERD, por ejemplo, los beneficios del contrato con el Estado son claros para ambas partes. Los productores obtienen un mayor precio de venta que el que conseguirían por la venta a la industria mientras que para el Estado, el Ministerio del interior específicamente, adquiere productos de mejor calidad para la alimentación carcelaria a un menor precio que lo que pagaban anteriormente por la provisión de carne para esta población.

Para explicar la dinámica del mercado y los beneficios que obtuvieron los productores con la venta al Estado, un directivo de la Cooperativa explicó las variaciones de precios que ocurrieron desde el año 2015:

*“Lo que ocurrió fue: 1) en marzo de 2014 cuando se empezó a comercializar por este medio, el precio de mercado era de \$30 a 32/kg y la cooperativa pagó \$46/Kg.; 2) cuatro meses después, el precio de mercado alcanzó al de la cooperativa y lo acompañó por más de un año oscilando entre uno y dos pesos por encima o debajo del de CALUPROCERD quien logró actuar como ente testigo y regular el precio de mercado; y, 3) en agosto de 2015, una importación de espinazos muy por debajo de los costos de producción nuevamente bajó el precio de mercado del cerdo gordo y la cooperativa pago entre \$5 y \$15/Kg más que lo que se paga en el mercado, hasta el día de hoy (20/10/17)”<sup>5</sup>.*

La explicación anterior sintetiza cómo la Cooperativa, a partir de la firma del contrato con el Estado, les permitió a los productores obtener un precio mayor por sus productos que el que obtendrían si hubieran tenido que comercializar con los intermediarios. Un hecho interesante es que, a su vez, esta negociación no significó una pérdida para el Estado sino todo lo contrario, ya que el Estado también experimentó un ahorro de recursos en términos relativos con su situación anterior. Esto se debe a que el costo de la carne de cerdo es menor que el de la carne vacuna que reemplazó. De esta forma, ambos actores fueron beneficiados.

De acuerdo con lo expresado por un funcionario del Ministerio del Interior, entre los motivos que condujeron al contacto con CALUPROCERD se encuentran “fundamentalmente mejorar un poco el servicio para lo que era la entrega de carne en cárceles, lograr un precio conveniente para la institución [el Estado] y ayudar al desarrollo de las cooperativas”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Explicación brindada por Pablo Naya, miembro de la Comisión Directiva de CALUPROCERD durante el Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 20/02/2017. En Montevideo, Uruguay.

<sup>6</sup> Entrevista realizada a Raúl Correa, funcionario del área de logística del Ministerio del Interior de Uruguay. 25/10/2016. Realizada por Rodrigo Alejandro. En Montevideo, Uruguay.

Sin embargo, la construcción de canales alternativos para la producción familiar no trata sólo de eliminar a los intermediarios sino de dotar de mayores capacidades a los productores para que accedan a condiciones de comercio más justas. Esto se debe a que si bien los EP generan oportunidades para los productores familiares también conllevan costos implícitos de gestión que tienen que ser asumidos por alguno de los actores del sistema en el que están insertos. Por esto, en algunas situaciones la presencia de los intermediarios puede ser facilitadora del proceso de comercialización mientras que en otras situaciones puede ser nociva, de manera que una política que implique únicamente reducir los eslabones de la cadena podría no ser beneficiosa para las partes.

### *El Impulso fundacional*

En todos los casos analizados, hay un factor que moviliza el acercamiento entre productores y compradores, así como la conformación y posterior sostenibilidad de la relación. La voluntad de organización de los productores es un factor esencial para iniciar las experiencias, pero el apoyo de las instituciones (nacionales o internacionales) genera las condiciones para que estas iniciativas surjan.

En las experiencias asociadas a la producción de cacao en Perú y en Colombia y del banano en Bolivia, el impulso inicial para la plantación del cultivo surge como una propuesta de continuidad de las políticas nacionales que se implementaron durante la década de 1990 y que tuvieron por objeto promover la sustitución de cultivos ilícitos por alternativas lícitas y la mejora de la calidad de vida de los productores de la agricultura familiar, con el apoyo de los Programas de Naciones Unidas. A diferencia de estos casos, la experiencia de CALUPROCERD, encuentra su impulso en un grupo de productores que consiguió captar la atención de un ministerio del gobierno nacional para entrar en el programa de proveedores del Estado.

En el caso de ACOPAGRO su creación fue impulsada por los propios productores cacaoteros interesados en sostener los avances conseguidos con estos programas. La cooperativa en primer término se ocupó de asociar a los pequeños productores y luego de capacitarlos y entrenarlos con el objeto de que puedan producir cacao de buena calidad, en volúmenes adecuados, persiguiendo estandarizar el nivel de calidad del cacao producido. Actualmente, la cooperativa cumple funciones relacionadas a la coordinación entre actores, la toma de decisiones productivas, comerciales y el apoyo financiero y tecnológico a los productores.

Por el lado de APROCAFA, su creación en el año 2008 tuvo el mismo sentido de continuar con la sustitución de cultivos<sup>7</sup>. La asociación en primer término se ocupó de asociar a los pequeños productores y asistirlos para la producción de cacao. En el año 2012 se creó la Asociación Montebravo con el propósito de gestionar las operaciones comerciales y logística de los productores agrícolas de diversas localidades del Departamento del Chocó, entre ellos los productores asociados a APROCAFA de la localidad de Acandí. El principal comprador en la actualidad es la CNCh, en el marco de una alianza productiva. La Alianza Productiva entre APROCAFA y la CNCh tuvo inicio en el año 2010 con vigencia hasta el 2020.

---

<sup>7</sup> En este caso, la Asociación se desprende de las fases finales del Programa Familias Guarda Bosques que tuvo lugar hacia fines de la década de 1990 con soporte del gobierno nacional y organismos internacionales.

La alianza se plasma en un convenio que establece que al menos el 80 % del cacao producido por la asociación debe ser vendido a la compañía.

La experiencia de UNABENI, a diferencia de las anteriores, incluía en el marco de las políticas de transformación productiva para la lucha contra los cultivos ilícitos la puesta en marcha de un programa de compras públicas para absorber la producción familiar de banano. El proyecto de “Desayuno escolar” ocurrió por la iniciativa y movilización de los productores que buscaron imitar prácticas conocidas.

La iniciativa de CALUPROCERD en Uruguay parte del impulso de un grupo de pequeños productores muy comprometidos con el objetivo de organizar la producción familiar de cerdos que se encontraba en una situación crítica. Este grupo de productores tomó la conducción de la Cooperativa que había sido creada anteriormente, pero que se encontraba inactiva. En el marco de esta nueva gestión se propiciaron reuniones con diferentes organismos públicos para establecer contratos de compra-venta. Finalmente, para que la relación con el sector público se establezca fue decisiva la intervención de funcionarios que confiaron y promovieron la participación de los productores familiares como proveedores del Estado. El impulso desde el sector público fue esencial para que CALUPROCERD pudiera avanzar en su re-organización y planificar un sistema de producción y comercialización para los productores familiares de cerdo en Uruguay.

A pesar de las diferencias en los mecanismos de acercamiento, el rasgo común en la construcción de estas experiencias es la existencia de una voluntad política que apoya la creación del vínculo entre productores y empresas o sector público. Esto señala la importancia de la intervención pública para el desarrollo de estos esquemas de comercialización, incluso cuando la relación es entre privados, ya que es el Estado quien tiene que garantizar las condiciones para que estos emprendimientos prosperen.

De esta forma, la sostenibilidad de estos esquemas en el tiempo reposa en satisfacer condiciones económicas básicas de rentabilidad, volumen de ingresos y estabilidad en los flujos. Sin embargo, es importante destacar que las anteriores son condiciones necesarias, pero no suficientes ya que, si no van acompañadas de tramas más densas entre los actores de la cadena, de brechas que tienden a cerrarse y objetivos compartidos y comunes, los vínculos comerciales por sí solos no alcanzan para construir ámbitos productivos propicios para un desarrollo social inclusivo y ambientalmente sostenible.

Los productores lo saben y parte de esto se observa en que la construcción de canales propios de comercialización también les permitió encontrar nuevas formas de acceso a capital de trabajo y crédito. Un aspecto destacado de las experiencias analizadas es la concientización respecto de la necesidad de capitalizar los emprendimientos y la generación de fondos rotatorios para la realización de mejoras productivas en los predios de los productores. Casi la totalidad de los productores entrevistados en ACOPAGRO explicó que la participación en la experiencia les permitió acceder a mayores beneficios para financiar la producción, a través de créditos otorgados por ACOPAGRO (con baja tasa de interés y plazos de devolución extendidos en el tiempo) y también el acceso a créditos a sola firma en entidades financieras. Por el lado de los productores asociados a APROCAFA, reciben ayudas de diversas fuentes (como la CNCh, FEDECACAO) para hacer frente a los costos de

producción (provisión de semillas, insumos para aplicación al proceso productivo, materiales de trabajo) y la realización de obras de canalización de tierras y drenajes.

Sobre este aspecto los EP parecen tener ventajas respecto de los CC, esto podría estar vinculado con el hecho de que en los EP hay un volumen de venta pre-determinado (la venta, en general, es por contrato) mientras que en los CC las ventas dependen de la afluencia de consumidores en cada ocasión (el volumen de venta es aleatorio).

### **Box 2. CALUPROCERD: del autofinanciamiento a los fondos para innovación**

La Cooperativa Agraria Limitada Uruguaya de Productores de Cerdos (CALUPROCERD) agrupa a productores familiares de cerdo distribuidos en todo el territorio de Uruguay. En el año 2017 estaba conformada por 380 productores. La planificación de la producción de la Cooperativa se realiza a partir de la conformación de grupos locales que responden al plan nacional de producción que implica la comercialización conjunta de los productos. La comercialización al Estado se inició en marzo de 2014 y los volúmenes entregados fueron en aumento desde entonces. El inicio de este plan fue posible por el auto-financiamiento de los productores para la puesta en marcha del proyecto. Cuando el proyecto comenzó a funcionar, la cooperativa tomó la decisión de generar un fondo propio para la capitalización del emprendimiento. A partir de la retención de un porcentaje sobre el precio venta se crearon dos fondos, uno es un fondo rotatorio que se entrega a los grupos para su auto-gestión, pero con rendición obligatoria sobre su usos y los resultados a la Cooperativa; y, el otro fondo se constituyó para garantizar el funcionamiento de la organización en caso de demoras en los pagos por ventas (por un período de tres meses) y para el financiamiento de obras de infraestructura comunes. La solidez alcanzada por la Cooperativa les permitió en los últimos años conformar un tercer fondo que tiene como objetivo apoyar aquellos casos de productores que se encuentran en una “emergencia” (aún se está reglamentando su uso). A nivel grupal CALUPROCERD también ha conseguido dar otro gran salto al participar y obtener varios subsidios del MGAP de Uruguay, mediante fondos concursables con financiamiento del BID, para el fortalecimiento institucional, técnico-productivo e investigación científica. Uno de estos subsidios corresponde al Programa “Más Tecnologías” de la DGDR del MGAP para realizar investigación sobre mejora genética y el sistema productivo de cama profunda, implementado a productores familiares nacionales.

Fuente: elaboración propia.

### *Las condiciones de trabajo*

Las mejoras que perciben los productores participantes de los canales de comercialización de EP analizados no son sólo de tipo económicas. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la organización de los productores y la participación en estos esquemas de



comercialización alternativos favorecen las condiciones de trabajo de los productores. Los productores observan progresos derivados de los mayores ingresos obtenidos y, principalmente, de la estabilidad y la previsibilidad de los ingresos, así como por la apertura de oportunidades de trabajo, el acceso a la educación -en especial de los hijos menores- y los servicios de salud. A su vez, las mejoras se traducen en la disponibilidad de más días de descanso por el mejor aprovechamiento del tiempo y en la generación de un mejor ambiente para el desarrollo de sus labores, lo cual tiene un impacto claro en el ámbito familiar. Para ejemplificar, en el taller realizado en ACOPAGRO, los productores explicaron los diversos beneficios que les brinda la cooperativa;

*“Están los beneficios económicos (dada la generación de mejores ingresos y más estables, por la mayor productividad alcanzada); los beneficios tecnológicos (por la adquisición permanente de las novedades asociadas al rubro productivo cacaotero) y las actividades formativas en temáticas tales como liderazgo y empoderamiento y sobre la economía familiar; beneficios sociales (destacando el desarrollo de habilidades para interactuar con los clientes tanto nacionales y principalmente los internacionales cuando los visitan); los beneficios familiares (en alimentación, salud, educación, acceso a créditos blandos para la soporte productivo, adquisición de tierras y la mejora de condiciones de sus viviendas, esparcimiento)”<sup>8</sup>.*

Del análisis de la información relevada en ACOPAGRO, en referencia a las mejoras en la calidad de trabajo, el 83 % de los productores entrevistados informó que la cantidad de horas trabajadas se redujo (de 9 horas promedio en 2010 a 6 horas promedio en 2015). También se observó un cambio importante en torno a los días de descanso de los productores. Mientras que antes de participar en la experiencia tan solo un 47 % de los agricultores tenía días de descanso, en el año 2015 el porcentaje aumentó al 93 %.

El lugar que tiene la experiencia como principal ocupación de los productores varía en los distintos casos, pero -en promedio- la mitad de los productores se dedican exclusivamente a esta actividad, por eso los cambios experimentados en las condiciones de trabajo tienen un amplio impacto. Como es esperable, cuanto más alejadas se encuentran las fincas de los productores de los centros urbanos mayor centralidad tiene la producción familiar como principal ocupación del productor (Figura 1), ya que la cercanía con las ciudades abre la posibilidad de otras alternativas laborales para la familia.

En la experiencia de APROCAFA, sus representantes destacaron la importancia de la inserción de los productores de la región en el desarrollo de una actividad lícita (saliendo de la producción del cultivo ilícito de coca) para la producción y comercialización de cacao. En este marco, comenzaron a generar una fuente de ingresos genuina que se desprende del aprendizaje que adquieren de las asociaciones y técnicos involucrados para el desarrollo de procesos productivos bajo requerimientos de calidad orgánica. Además, en ciertos casos se sustituye la fuente de ingresos proveniente de subsidios públicos. El esfuerzo continuo realizado por parte de los representantes de APROCAFA y de la Asociación Montebravo para

---

<sup>8</sup> Declaraciones de productores asociados a ACOPAGRO en el taller de difusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 03/12/2016. En: Cooperativa ACOPAGRO, localidad de Juanjuí, Región San Martín, Perú.

brindar acompañamiento a los productores es de vital importancia para revertir la tendencia de abandono de la actividad que se comenzó a evidenciar en los años recientes. La experiencia actualmente atraviesa problemas de retención de asociados, debido a una escasa cultura cacaotera<sup>9</sup> y el conflicto armado en la zona.

Figura 1. La producción familiar como principal ocupación

<p><b>CALUPROCERD</b> (productores peri-urbanos)</p> <p>Para el 47 % de los productores la experiencia es su principal ocupación</p>	<p><b>UNABENI</b> (productores rurales)</p> <p>Para el 92 % de los productores la experiencia es su principal ocupación</p>
<p><b>ACOPAGRO</b> (productores peri-urbanos y rurales)</p> <p>Para el 56 % de los productores la experiencia es su principal ocupación</p>	<p><b>APROCAFA</b> (productores rurales)</p> <p>Para el 77 % de los productores la experiencia es su principal ocupación</p>

Fuente: elaboración propia

#### *La generación de capacidades: el aprendizaje bi-direccional e interactivo*

Por el lado de la generación de capacidades, el carácter asociativo de las experiencias junto a la vinculación con instituciones públicas de asesoramiento técnico o investigación les permite a los productores recibir asesorías y capacitaciones en temas agropecuarios, productivos y de comercialización. Sobre este tema es importante destacar que el aprendizaje que se produce en las experiencias con productores familiares es bi-direccional, porque no se trata sólo de la transmisión de conocimientos de los técnicos a los productores sino de la producción de conocimiento conjunto, debido a que en múltiples casos las tecnologías no son desarrolladas para esta población objetivo y, por lo tanto, tienen que ser adaptadas, algo que sólo puede hacerse mediante procedimientos “aprender haciendo e interactuando”. Otra característica que conduce a este proceso bi-direccional surge del carácter del productor familiar, el gran compromiso que tiene el productor con su tierra hace que en diversas ocasiones sea reticente a incorporar modificaciones en su proceso productivo hasta que no está convencido de los beneficios que puedan derivar de ese cambio. En este sentido, es importante la tarea de los técnicos para sensibilizar y demostrar las bondades de la introducción de las tecnologías o los avances de los procesos productivos.

Desde ACOPAGRO se destacó la mejor actitud y predisposición que los productores fueron mostrando a lo largo del tiempo a medida que se consolidaba la organización. En este sentido, se mencionó la mayor receptividad de los productores a las propuestas relacionadas con la introducción de mejoras requeridas para alcanzar los niveles de calidad

<sup>9</sup> Esta escasa cultura cacaotera se refleja en la elección del cultivo y la implementación de los procesos que requiere la producción de calidad demandada por el mercado, la tolerancia a factores climáticos que afectan los procesos de cosecha y postcosecha y la logística de transporte compleja.

exigidas por los mercados de destino del bien producido. En las entrevistas realizadas el gerente comercial explicó que durante los primeros años la receptividad de los productores para llevar adelante esfuerzos productivos era baja, y a la vez, estaba presente la alternativa de volver al cultivo de coca. Sin embargo, el trabajo constante de la cooperativa para acompañar a los productores con asistencia técnica especializada a través de diversos mecanismos ha dado buenos resultados. Tal es el caso de la identificación de los productores más abiertos para trabajar con ellos en parcelas demostrativas y difundir buenas prácticas al resto de los productores, por ejemplo, a través de las escuelas de campo. A su vez, los principios del cooperativismo se han afianzado en el tiempo entre los integrantes de la experiencia. En palabras del Gerente Comercial de ACOPAGRO:

*“El equipo técnico de la cooperativa se capacita continuamente con el objeto de introducir mejoras al proceso productivo del cacao. Los técnicos especializados brindan a los productores un paquete tecnológico acompañado de capacitaciones y asesoramiento. Se organizan mecanismos de difusión de resultados entre los productores para que se observen los resultados, y se convenzan de la conveniencia de adoptar las mejores prácticas. En general se trabaja con parcelas demostrativas”<sup>10</sup>.*

También en el caso de CALUPROCERD los directivos de la cooperativa mencionaron las exigencias a las que se vieron expuestos los productores y la respuesta positiva que tuvieron:

*“Todos los productores tuvieron que implementar mejoras porque las exigencias del contrato lo imponen. A medida que los productores ven que es un negocio seguro, entonces, se puede ir apretando un poquito los tornillos para mejorar. Al inicio, comenzamos con lo que había, porque si nos poníamos muy exigentes no entraba nadie”<sup>11</sup>.*

Como resultado, los productores que participan de estas experiencias se muestran más abiertos al cambio tecnológico, pero dependientes del apoyo de las instituciones públicas de investigación o de los socios privados que, en algunos casos, les transfieren la tecnología para la mejora de los procesos productivos y, en otros casos, desarrollan de forma conjunta la introducción de mejoras productivas.

En el caso de APROCAFA se destacó la importancia del papel que cumple el técnico de la asociación para trabajar con los productores en la atención de los problemas de calidad productiva: la elevada humedad de las tierras (que requieren drenaje), la baja productividad de los árboles debido a inconvenientes técnicos en las primeras plantaciones (y por tal motivo se está trabajando en el cambio de copas), la fermentación del grano que se lleva a cabo de manera individual por cada productor (lo cual atenta contra la obtención de atributos de aroma y sabor homogéneos entre productores). El director de Montebravo comentó:

---

<sup>10</sup> Entrevista realizada a Pamela Esquivel Ríos, Gerente Comercial de ACOPAGRO. Realizada por Jack Viena Bardales. 18/11/2016. En: Localidad de Juanjuí, región San Martín, Perú.

<sup>11</sup> Entrevista a Pablo Naya, miembro de la Comisión directiva de CALUPROCERD. Realizada por Rodrigo Alejandro. 14/11/2016. En: Paraje Cruz de los Caminos, Canelones, Uruguay.

*“Nosotros tenemos un técnico móvil, que visita a las organizaciones y hace el seguimiento de las labores de los productores y la asistencia a las plantaciones de árboles. El desafío ahora es generar recursos para ampliar la cantidad de técnicos disponibles para llevar a cabo esta importante labor”<sup>12</sup>.*

La participación en las experiencias también promueve el aprendizaje de tecnologías informáticas y de comunicación que resultan esenciales para la coordinación de las actividades productivas y comerciales, y el mantenimiento de los vínculos asociativos. Entre los elementos más utilizados se encuentran el teléfono móvil y la computadora (con el uso de Internet y el correo electrónico). En menor medida, los productores entrevistados en las experiencias mencionaron el teléfono de línea y el *whatsapp*. Un factor adicional al aprendizaje de estas tecnologías es que una cantidad destacada de productores tuvo la necesidad de aprender a usar estos dispositivos para incorporarlos a sus actividades diarias de producción y comercialización.

### *El cuidado del medio ambiente*

En el plano ambiental, los productores involucrados en EP tienen incentivos para llevar a cabo prácticas que favorecen el cuidado del medio ambiente. En general, adoptan el uso de insumos de tipo biológico u orgánico en forma creciente y en ciertos casos se adoptan sistemas que contribuyen al mejor uso del suelo, como el tratamiento de residuos generados en el proceso productivo.

Generalmente, estos cambios están asociados a las exigencias de los compradores, poniendo de relieve la importancia del mercado de destino como motor de las mejoras de calidad. En los mercados de *commodities*, a los cuales se refieren todas las experiencias analizadas, los compradores de los EP y las organizaciones que lideran las experiencias ejercen una influencia notable en el comportamiento más cuidadoso de los productores hacia el medio ambiente. De esta forma, se observa que las mayores exigencias tuvieron lugar en los productores que, a través del EP, están vinculados a mercados externos ya sea regularmente, como el caso de ACOPAGRO o, esporádicamente, como en el caso de UNABENI y APROCAFA. La participación en estos mercados de nicho exige certificaciones de producto orgánico o de comercio justo, para lo cual se requiere la implementación de procesos y el uso de insumos que no dañan el medio ambiente. En ciertos casos, como ACOPAGRO, recientemente se avanzó en la implementación de prácticas de re-forestación y la captura de carbono. El gerente de control de calidad explicó:

*“Trabajamos en la conservación del suelo a través del uso de coberturas, barreras vivas, manejo de residuos con compost o reciclaje, aplicación de fertilizantes biológicos y orgánicos. Entre los resultados visibles observamos la menor erosión del suelo, la mayor conciencia ambiental de los productores. También trabajamos para optimizar el uso del agua a través de sistemas de riego. Otro tipo de acciones implementadas se refiere al uso consciente de los recursos energéticos y en este*

---

<sup>12</sup> Entrevista realizada al Lic. Yoiner Durango. Realizada por Rodney Mantilla León. 16/11/2016. En: Localidad de Turbo, Departamento Chocó, Colombia.

*sentido se trabaja en campañas de reforestación para la captura de carbono, el uso de cocinas mejoradas par el uso eficiente de la leña, la promoción para el uso de paneles solares entre los productores”<sup>13</sup>.*

En el caso de APROCAFA la gran mayoría los productores indicaron que “la participación en la experiencia ha sido un factor determinante para la obtención de certificaciones”. Y con respecto al impacto de la certificación *FairTrade*, el director de la Asociación Montebravo<sup>14</sup> explicó que “*en Colombia la única organización que compra con certificación de comercio justo es la CNCh*”. Por el lado del desarrollo de la certificación orgánica por parte de APROCAFA tuvo lugar como requisito necesario para concretar las exportaciones que se realizaron al mercado europeo (años 2010-2012). Sin embargo, en la actualidad la certificación orgánica debe ser renovada para seguir operando en el mercado externo. En esta línea, se sigue trabajando con el asesoramiento técnico y las capacitaciones para la mejora de calidad del cacao producido (siguiendo en principio, las pautas establecidas por las Buenas Prácticas Agrícolas del IICA y que son requeridas por la Compañía Nacional de Chocolates).

Asimismo, confirmando el papel del mercado de destino y el nivel de exigencia de los compradores para el desarrollo de mejores prácticas ambientales, se encuentra el caso de CALUPROCERD. Si bien, como se mencionó anteriormente, los productores que participan de la compra pública tuvieron que realizar mejoras de producto y proceso, no cuentan con certificaciones que avalen la sustentabilidad de proceso. Es más, la mayor parte de las mejoras medio ambientales que se realizaron estuvieron vinculadas con los requisitos y compromisos asumidos en los subsidios obtenidos antes que con las exigencias de los compradores locales.

## **2.2. Síntesis de las lecciones aprendidas en EP**

En el Cuadro 2 se presenta la síntesis de lecciones aprendidas en la evaluación realizada sobre las cuatro experiencias de EP.

Cuadro 2. Síntesis de las lecciones aprendidas en EP

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Asociación y liderazgo	La asociación de los productores es fundamental para los EP. Además, se requiere que estas estructuras de comercialización estén formalizadas legalmente para operar en los mercados. La forma que adopten puede ser la de asociación, cooperativa, empresa comercializadora u otra. La sustentabilidad de las formas asociativas descansa en el liderazgo asumido por quienes conducen el esquema.

<sup>13</sup> Entrevista al Ing. David Contreras Monjaras. Realizada por Jack Viena Bardales. 18/11/2016. En: Localidad de Juanjuí, Región San Martín, Perú.

<sup>14</sup> Entrevista realizada al Lic. Yoiner Durango. Realizada por Rodney Mantilla León. 16/11/2016. En: Localidad de Turbo, Departamento Chocó, Colombia.

Demanda	El EP se constituye en el principal canal de venta de los productores que participan de estas experiencias, incluso llega a convertirse en su actividad económica central. Es importante generar las condiciones para que los productores accedan a una demanda amplia y sostenida en el tiempo que valore las características sociales del sistema productivo familiar. Los compradores que participaron de estos esquemas están muy conformes con la relación (incluyendo calidad y precio) y esto se refleja en un aumento de las cantidades adquiridas a lo largo del tiempo.
Impulso fundacional	A pesar de las diferencias en los mecanismos de acercamiento hay un rasgo común en la construcción de las experiencias de comercialización de la AF que es la existencia de una voluntad política que apoya la creación del vínculo entre productores y empresas o sector público. El acceso a estos esquemas también les permite a los productores familiares encontrar nuevas formas de acceso a capital de trabajo y crédito, lo cual genera condiciones para la sostenibilidad de los esquemas.
Condiciones de trabajo	Los EP favorecen las condiciones de trabajo de los productores familiares. En general, los productores observan una mejora de la relación entre cantidad de horas trabajadas y de descanso y las condiciones ambientales donde realizan sus labores. A su vez, los productores perciben progresos derivados de: una mayor previsibilidad y estabilidad en los ingresos, nuevas oportunidades de trabajo, acceso a la educación y a los servicios de salud.
Generación de capacidades	El carácter asociativo de las experiencias y la vinculación con instituciones públicas y grandes empresas determina que los productores sean más propensos al cambio tecnológico, tanto en el sector productivo como en las TIC. Se trata de un proceso de aprendizaje bi-direccional con un fuerte vínculo entre los técnicos y los productores. Sin embargo, los productores siguen siendo dependientes de estas organizaciones para implementar los avances (por la falta de financiamiento, entre otras cuestiones).
Cuidado del medio ambiente	Los productores adoptan de forma creciente prácticas agroecológicas, insumos de tipo biológico u orgánico y, en ciertos casos, sistemas que contribuyen al mejor uso del suelo. En general, estos cambios están asociados a las exigencias de los compradores, poniendo de relieve la importancia del mercado de destino como motor de las mejoras medioambientales. En este sentido, todos los productores que están vinculados con mercados externos tienen certificación orgánica y de comercio justo.

### **2.3. Las oportunidades de mejora identificadas**

A partir del análisis realizado y del ejercicio de reflexión que tuvo lugar a lo largo del proyecto se identificaron un conjunto de temas que se consideran oportunidades de mejora para los productores familiares y sobre los cuales se podrían establecer líneas de trabajo para el fortalecimiento de la AF. Estos temas se dividieron en la creación de mercados e inserción en las cadenas de valor, el agregado de valor, el acceso al financiamiento y la integración generacional. Cada uno de estos puntos se desarrollan de forma generalizada y se presentan ejemplos ilustrativos sobre las experiencias analizadas.

### *La creación de mercados y la inserción en las cadenas de valor*

En función de los resultados obtenidos de los cuatro casos analizados, es posible afirmar que los canales alternativos de comercialización del tipo EP son una oportunidad para los productores familiares. Sin embargo, en función del ingreso total que representan para las familias productoras aún queda camino por recorrer ya que en la mayoría de los casos el nivel de ingresos es bajo. De manera que el fortalecimiento de estos canales alternativos es una herramienta para valorizar la AF y mejorar las condiciones de vida de los productores.

En general, estos circuitos se construyen sobre la base de *commodities* donde la diferenciación radica en alguna característica específica del producto, pero no en una acción individual del productor. Esto implica una oferta atomizada que debe ser organizada para alcanzar mejores condiciones de negociación; por lo tanto, la participación en los EP es una actividad colectiva y la asociación es un requisito fundamental. Por el contrario, los compradores (la demanda) suelen estar concentrados y bien identificados. Esto permite que los productores organizados en un EP, usualmente, conozcan el mercado en el cual deben operar, aunque tengan dificultades para hacerlo. De manera que la creación de mercados para la implementación de estrategias de comercialización como los EP debe pensarse sobre la base de la generación de las condiciones para que los productores accedan a una demanda amplia y sostenida en el tiempo que valore los atributos de la AF.

Paralelamente, la participación de los productores en las respectivas cadenas de valor productivas tiene lugar en el eslabón más débil y, por lo tanto, subordinado a las condiciones impuestas por el actor que gobierna la cadena. Este aspecto también merece atención debido a las dificultades que suelen presentarse para avanzar en la industrialización de los productos (*upgrading* de producto), lo cual se agrava cuando el EP, como en los casos analizados, además depende de un único comprador, ya sea una entidad privada o el Estado.

Con el propósito de disminuir este riesgo, por ejemplo, en los casos de las experiencias de UNABENI en Bolivia y CALUPROCERD en Uruguay que, actualmente, concentran sus ventas en el sector público, se están analizando alternativas de diversificación de productos para disminuir el impacto de un retroceso de la compra pública. UNABENI planifica un proyecto de inversión para el desarrollo y la comercialización de nuevos productos derivados del banano como la harina de banano y los snacks. Los obstáculos enfrentados en este proyecto son muchos y van desde la falta de capacidades internas para la formulación del proyecto hasta las limitaciones en el acceso al crédito para su implementación. La planificación de CALUPROCERD se centra en el desarrollo de nuevos canales para la comercialización de los cerdos como las carnicerías de venta al público. Las diversas dificultades que enfrentan en este caso se refieren principalmente a las exigencias nacionales para la venta minorista y la incertidumbre inherente a la demanda de circuitos cortos. En la experiencia de APROCAFA, frente a la elevada demanda de cacao en el mercado interno colombiano y las compras del 100 % de la producción de la asociación por parte de la CNCh, el director de Montebravo explicó que para atenuar la elevada dependencia con un único comprador se están desplegando esfuerzos para lograr la diversificación de clientes en el mercado interno (explorando la demanda de cacao para la fabricación de productos de chocolate orgánico), asimismo esperan recuperar niveles de productividad y calidad para reinsertarse en el mercado externo.

Como estrategia país, es importante tener una mirada amplia o de conjunto sobre la dinámica de la cadena, considerando la trama productiva donde se insertan los productores familiares. Esto pone de relieve dos temas importantes, por un lado, la necesidad de considerar los distintos mercados y los diferentes alcances de estos mercados; y, por otro lado, las estrategias de las empresas en base con sus expectativas de mercado futuro.

En relación con el primer punto, la referencia a los distintos mercados habla de la importancia de no cerrarse a la compra pública como única opción para crear nuevas demandas para la AF ya que la inserción de las organizaciones de la AF en el circuito comercial privado es importante para alcanzar un mayor volumen de negocio. En esta línea, cobra importancia la consideración del alcance de los mercados, así el mercado interno, las cadenas locales y regionales, son espacios con mucho potencial de aprendizaje para los productores familiares, lo cual se observa en varios casos donde la cadena se completa con actores locales que se complementan.

Así ocurre en la experiencia colombiana, con las compras del 100 % de la producción por parte de la Compañía Nacional de Chocolates a los productores de APROCAFA. Los productores venden el cacao a granel y la empresa realiza el procesamiento. De esta forma, el agregado de valor ocurre en el país, algo que no pasa cuando la venta de la materia prima sin agregado de valor se realiza a las empresas extranjeras, dando como resultado una simple exportación de *commodities*.

A su vez, si se observa esta situación desde la óptica del destino de los productos en los casos analizados, se encuentra que la mayoría de los productores tiene su canal de comercialización en el mercado local. De las cuatro experiencias estudiadas, sólo ACOPAGRO tiene una participación consolidada en el mercado mundial como proveedora de cacao de alta calidad<sup>15</sup>. El Gerente Comercial dejó ver la dinámica de trabajo con los clientes internacionales y las implicancias en la toma de decisiones productivas de la cooperativa:

*“El cliente externo impone normas exigentes acerca del tipo de cacao que va a comprar, y hasta llega a visitar a los productores asociados para la observación directa de las parcelas productivas y los procesos de trabajo, el cuidado del medio ambiente y de los recursos humanos involucrados. Tales exigencias movilizan a la cooperativa y a sus integrantes para el trabajo y la mejora permanente para alcanzar adecuados procesos productivos con óptimas condiciones laborales, la mejora de productividad y buenos índices de competitividad”<sup>16</sup>.*

En el caso de APROCAFA, si bien ha tenido algunas experiencias de exportación, por problemas de calidad no ha logrado sostener su participación en mercados que exigen productos distintivos. UNABENI ha realizado excepcionalmente alguna exportación de banano y CALUPROCED no tiene relación con los mercados externos.

---

<sup>15</sup> Las ventas al mercado externo alcanzan el 90 % de la producción total de grano de cacao (es el 100 % orgánico o cacao de origen), con destino a 5 clientes. Entre ellos: PRONATEC (Suiza), Minka SCS AG (Suiza), ICAM Cioccolato (Italia), TradinOrganic (Holanda), Barry Callebaut (Francia).

<sup>16</sup> Entrevista realizada a Pamela Esquivel Ríos, Gerente Comercial de ACOPAGRO. Realizada por Jack Viena Bardales. 18/11/2016. En: Localidad de Juanjuí, región San Martín, Perú.



En relación con el segundo punto, las estrategias de las empresas sobre el comportamiento futuro de los mercados son muy importantes, la expectativa de mercado que tenga el sector agroindustrial marca el horizonte de crecimiento de las empresas y, por lo tanto, de los productores y de la AF. Si la perspectiva de futuro es continuar proveyendo materias primas sin diferenciar, las posibilidades de crecimiento están acotadas para todo el sector, incluidos los productores familiares. De esta manera, la estrategia país vuelve a tomar relevancia al momento de pensar en la creación de mercados.

### **En clave de política**

La construcción de la demanda para la AF no sólo debe pensarse en el marco de la inserción en las cadenas de valor, sino como parte integral de una trama productiva, en la cual hay diversos actores que afectan el desempeño del sector. De manera que no es posible una política de apoyo a la AF sin considerar la trama en la que se inserta la producción agropecuaria. Asimismo, es necesario diferenciar el alcance de las cadenas productivas, ya que los mercados local, nacional, regional e internacional difieren en sus requerimientos y esto debe ser considerado como una oportunidad más que como un obstáculo para el crecimiento de la producción familiar.

#### *Agregado de valor*

Vinculado estrechamente con la creación de mercados surge un amplio campo para el desarrollo de los productores familiares centrado en el fortalecimiento de las capacidades técnicas, la eficiencia de los procesos productivos y sus rendimientos y el agregado de valor en la producción familiar.

Las posibilidades de ampliar la demanda e identificar nichos con buena rentabilidad para los productores familiares, actualmente, gira en torno a la oferta de productos saludables obtenidos a partir de procesos amigables con el medio ambiente, especialmente requeridos por los segmentos de consumo de alto poder adquisitivo. Estos espacios son menos frecuentes en los países en desarrollo, pero tienen una mayor presencia en los mercados internacionales demandantes de alimentos. De esta manera cobra sentido pensar, entre diferentes opciones, en estrategias de comercialización orientadas hacia mercados externos que permitan la obtención de primas que recompensan la calidad y atenúan la variabilidad de los precios internacionales de los *commodities*. Esto último se observó en la experiencia ACOPAGRO, a través del pago de premios por calidad productiva. Al respecto, el gerente de control de calidad señaló:

*“Dos veces al año los productores reciben lo que en la experiencia se denomina “reintegros”. Estos reintegros son los premios que surgen del precio adicional que pagan los clientes internacionales por la adquisición de los productos con certificaciones de calidad orgánica y comercio justo. Se trata de un sobre precio que oscila entre 0,60 y 0,70 céntimos (soles) por kilogramo adicionales al precio*

*base definido por la cooperativa. Estos premios funcionan como un ahorro para los productores, que oscilan en 200 dólares por calidad y 200 dólares por comercio justo, por año*<sup>17</sup>.

Para esto también es central que los proyectos dirigidos a la capacitación de los productores familiares, para alcanzar los diferentes tipos de certificaciones, respondan a una lógica de construcción y diferenciación de mercados que es una forma genuina de ganar nuevos espacios de comercialización.

De los casos analizados, la estrategia de ACOPAGRO parece estar proyectada en este sentido, las certificaciones son pensadas como una herramienta para alcanzar los mercados internacionales. El proceso realizado para la obtención y renovación de las certificaciones redonda en notables mejoras de los procesos productivos y la incorporación de valor agregado al producto final. Al respecto, el consultor a cargo del trabajo de campo ilustró el aprendizaje de los productores en el manejo adecuado de las labores de cosecha y postcosecha del cacao para la obtención de certificaciones:

*“Antes de las certificaciones, los productores vendían el producto sin seleccionar, mezclando los granos sanos con los enfermos, con cacao mal fermentado, húmedo o con hongos. Al ingresar a la cooperativa fueron capacitados para trabajar adecuadamente la selección de producto. Entonces la presentación del producto cambia porque todo es seleccionado. En referencia a los envases, se modificó la práctica de trasladar el producto en bolsas de fertilizantes químicos u otros no adecuados, por los envases exigidos para dar cumplimiento a la certificación orgánica, es decir baldes blancos o transparentes. Otro aspecto sobre el agregado de valor son las marcas propias que en el rubro hacen referencia al cacao de origen, presente en los productores de los Comités de Alto el Sol, Pucacaca, Tanger y Huingoyacu donde se produce este cacao de alta calidad. Sobre la identidad de los productos, se desarrollan productos por clientes, con generación de cacao de origen<sup>18</sup>, el diseño de microlotes de cacao específico y trabajos en la trazabilidad”<sup>19</sup>.*

Por el contrario, en el caso de UNABENI, la certificación del banano orgánico, según explicaron los directivos de la Unión, se realizó a partir de un financiamiento alemán que impulsaba la producción de frutos orgánicos. También se recibieron recursos para certificar la producción de banano orgánico instituciones internacionales como USAID, AOPED y AVSF. En este sentido, si bien se realizaron algunas exportaciones, no se trató de una estrategia que incluyera la apertura de nuevos mercados para los productores sino sólo una venta esporádica. En general, las exportaciones se discontinuaron porque el precio que

---

<sup>17</sup> Entrevista al Ing. David Contreras Monjaras. Realizada por Jack Viena Bardales. 18/11/2016. En: Localidad de Juanjuí, Región San Martín, Perú.

<sup>18</sup> Desde el año 2009 ACOPAGRO está desarrollando cuatro perfiles sensoriales con aromas y sabores distinguidos. Las producciones se localizan en las comunidades de Cedro Pampa, Tanger, San Rafael y Valle de Ashcoyacu.

<sup>19</sup> Explicaciones del consultor Jack Viena Bardales. 02/12/2016. En: Cooperativa ACOPAGRO, localidad de Juanjuí, Región San Martín, Perú.

reciben por el banano en el mercado interno es muy superior al de exportación que se rige por el precio internacional.

Independientemente de las certificaciones, la búsqueda de nuevos y mejores canales de comercialización para la AF resalta la necesidad de garantizar las condiciones de sanidad e inocuidad de los productos para que las experiencias puedan seguir avanzando. Es necesario capacitar a los productores para que desarrollen los procesos de producción bajo estrictas normas de control que le den acceso a los mercados masivos, ya sea local, nacional, regional e internacional. Sobre este punto, no se trata sólo del trabajo de los productores, sino que las instituciones tienen mucho para recorrer. Es necesario avanzar en el diseño de instrumentos adecuados para una baja escala de producción, acorde a las particularidades de la producción familiar.

Otro de los “cuellos de botella” identificados para el crecimiento de los productores familiares que participan de EP es el agregado de valor en procesos y productos. Una alternativa viable para avanzar en este aspecto es la incorporación de tecnología en el proceso productivo y el desarrollo de nuevos productos a partir de proyectos de I+D. Para ello, la promoción de alianzas público-privadas con las instituciones públicas de investigación y desarrollo de tecnología o con empresas privadas, a partir de los programas de responsabilidad social empresarial (RSE), son ejes de desarrollo para los EP. Son varios los ejemplos que pueden extraerse de los casos analizados, entre los más sobresalientes se encuentran CALUPROCERD y su participación en el Programa “Más Tecnologías” de Uruguay para proyectos de I+D (Box 3) y la alianza público-privada de APROCAFA con la CNCh de Colombia (Box 4).

### **Box 3. Programa “Más Tecnologías”, Uruguay**

Más Tecnologías para la producción familiar es un instrumento impulsado por la Dirección de Desarrollo Rural del MGAP de Uruguay con financiamiento del BID y el apoyo del Programa de Producción Familiar del INIA. El programa se basa en la promoción y el desarrollo de tecnologías apropiadas para la producción familiar, a partir de proyectos de organizaciones de productores familiares que trabajan asociados con entidades de investigación públicas y privadas.

El trabajo se realiza en el ámbito de los productores familiares con foco en la organización local. Los ensayos y las demostraciones son realizadas en los predios de productores familiares. En el año 2017, había más de 500 productores involucrados directamente en los procesos de generación de tecnología. El 65 % de los proyectos tenía como propósito el desarrollo de

tecnologías productivas y el 35 % incorporaba aspectos de tecnologías de la organización de diferente alcance.

Fuente: elaboración propia con base en información presentada en la Gira de Uruguay.

#### **Box 4. Alianza Productiva entre la Asociación de Productores Agroforestales de Acandí y la Compañía Nacional de Chocolates**

La Alianza Productiva entre APROCAFA y la CNCh tuvo inicio en el año 2010, con vigencia hasta el 2020. La alianza se celebró en el municipio de Acandí, departamento de Chocó, con el objetivo de incrementar y tecnificar la producción de cacao en las fincas de los agricultores implementando infraestructura para el manejo de postcosecha. El convenio establece que al menos el 80 % del cacao producido por la asociación debe ser vendido a la compañía. En este marco, se definen los compromisos de las partes. Los asociados deben cumplir con las exigencias en cantidad y calidad exigidas por el comprador. Por su parte, la CNCh se compromete a comprar el producto siempre y cuando este cumpla con sus requerimientos de calidad, a brindar asistencia técnica a la asociación y a ser transparente sobre los mecanismos de fijación de precios y las condiciones de pago.

En forma cronológica, el Director de Compras y Fomento Agrícola explicó que en 2012 los productores asociados a APROCAFA recibieron certificación por cumplir los criterios Fairtrade y los criterios de conformidad de FLO-CERT. En 2015 se firmó el primer Convenio para comercialización de cacao Fairtrade con un plan de abastecimiento de 15 toneladas métricas. Los beneficiarios fueron los productores activos de 70 fincas de la localidad de Acandí.

Actualmente la Compañía brinda asistencia permanente a través de la organización de actividades tales como: convites, grupos formativos, prácticas demostrativas, aporte de material vegetal (semillas y varetas de cacao y bolsas para vivero), capital de trabajo, subsidio para transporte del cacao al punto de compra de CNCh, gira a la fábrica de Nacional de Chocolates para conocer el proceso productivo, promoción para la participación en los encuentros cacaoteros anuales.

Fuente: elaboración propia con base en información presentada en la Gira de Colombia.

A su vez, es importante no centrarse únicamente en las tecnologías de producción, la identificación de tecnologías facilitadoras del proceso de comercialización constituye otro núcleo relevante de herramientas a ser incorporadas por este colectivo. Estas tecnologías, desarrolladas, en general, por empresas privadas, también encuentran impulso en cooperativas de desarrollo de software que bien podrían realizar acuerdos con los EP para realizar trabajos en conjunto. Las TIC vinculadas al proceso de comercialización es un ámbito por explorar con un gran potencial para la AF.

Un aspecto de mayor complejidad es el desarrollo en las organizaciones de productores familiares de capacidades que les permitan alcanzar mejoras funcionales en la cadena, por ejemplo, a partir de la participación en la etapa de industrialización. Este es un salto grande para los productores familiares que aparece cuando la organización está fuertemente establecida, hay casos exitosos a nivel internacional que muestran que es viable este camino, pero también se destaca su singularidad. En este camino, a su vez, se suman nuevos obstáculos ya que, en algunos sectores, los requerimientos productivos se complementan con las barreras a la entrada que impone la legislación y la inversión necesaria para acceder a eslabones superiores.

### **En clave de políticas**

El agregado de valor y la sanidad e inocuidad de los productos de la AF son temas que requieren de la máxima atención en los procesos de fortalecimiento de las capacidades de los productores para que puedan acceder a los canales de comercio alternativos y, en mejores condiciones, a los canales de comercialización tradicionales. Las certificaciones de origen y de comercio justo, así como los sellos de identificación, son sólo algunas de las herramientas que podrían contribuir a posicionar a la AF. La incorporación de tecnologías de producto, proceso y organizacional acorde para la organización familiar requiere de la vinculación con instituciones públicas de I+D y de alianzas público-privadas para llevar adelante los proyectos.

#### *El acceso al financiamiento*

Un tema transversal a las distintas problemáticas que enfrenta la AF es la importancia que tiene el acceso al capital de trabajo y al capital financiero de largo plazo, no sólo para avanzar en el fortalecimiento productivo sino también para el funcionamiento cotidiano. Los productores enfrentan dificultades financieras recurrentemente cuando tienen que hacer el recambio de plantas, la compra de equipamiento y maquinaria, entre otras situaciones. Esto conduce a proyectos que demoran mucho tiempo en ejecutarse o que incluso no pueden realizarse porque la organización de productores no accede al crédito.

Como se destacó en las lecciones aprendidas, las experiencias de productores familiares analizadas que se insertaron en nichos de mercado o accedieron a las políticas de compra pública, contaron con el apoyo de instituciones públicas (municipales, comunales, nacionales o internacionales) que aportaron ayudas financieras a los emprendimientos. Los apoyos incluyeron la provisión de recursos para las actividades productivas, comerciales, de asistencia y formación técnica bajo la forma de subsidios, sin los cuales aparentemente se debilitaría el sostenimiento de las experiencias.

Sin embargo, se observó tanto en el caso de ACOPAGRO de Perú como de CALUPROCED de Uruguay que, si bien su origen y desarrollo fue posible gracias a tales mecanismos de financiamiento, en los últimos años el avance que experimentaron estas experiencias es consecuencia del desarrollo de capacidades de auto-sustento económico y hasta el acceso al mercado financiero internacional, en el caso de ACOPAGRO, para financiar sus operaciones con el mercado externo. Esta capacidad financiera coloca a las experiencias en una mejor posición para iniciar proyectos de diversificación de mercados.

El representante de ACOPAGRO explicó que con el transcurso del tiempo se ha logrado superar la dependencia generada por la ayuda de organismos para sostener el funcionamiento de la experiencia. El avance está dado por el tipo de financiamiento que se obtiene actualmente que difiere de los mecanismos del pasado (subsidios de organismos internacionales y del gobierno local), ya que se comenzó a gestionar créditos a tasas blandas, entre otros con el Banco Interamericano de Desarrollo, tal es el caso del Proyecto de Negocios Inclusivos financiado por BID – FOMIN en el período 2009-2011, con aporte del 59 % por parte del banco y el resto por parte de la cooperativa.

De manera que los subsidios públicos son importantes para la puesta en marcha de los proyectos, pero los montos requeridos para avanzar en los emprendimientos no son susceptibles de cubrirse con estos instrumentos de financiamiento. Es necesario fortalecer la capacidad de capitalización de los productores familiares organizados en EP, para aumentar la autonomía y el alcance de estas iniciativas. Esto conduce necesariamente a mejorar el acceso al crédito para este segmento, y es el Estado quien tiene el papel central en este punto, ya que el riesgo y la incertidumbre no es financiada por los mercados y menos aún en un sector tan particular como la AF.

### **En clave de política**

La capitalización de las organizaciones de productores familiares es central para desarrollar proyectos de comercialización bajo el formato de EP. El financiamiento a partir de subsidios públicos tiene un papel importante para impulsar estas iniciativas, pero es insuficiente para sostenerlas, así como también es limitado y costoso el alcance del auto-financiamiento. Por lo tanto, se requiere de la participación del Estado como facilitador de las condiciones para la inversión (regulación relativa al acceso al crédito) y la creación de instrumentos de apoyo.

### *Integración generacional*

Desde la perspectiva social, la integración de los jóvenes a la agricultura familiar es un aspecto que merece pronta atención. Incluso cuando los esquemas de comercialización organizados bajo la forma de EP resultan atractivos, por la amplitud de espacios profesionales a cubrir, se observa que los hijos de los productores de las experiencias analizadas buscan alternativas de inserción laboral en las grandes ciudades, por fuera de la actividad agropecuaria. Esto se refuerza cuando se trata de productores peri-urbanos, porque pueden permanecer en la vivienda familiar y trabajar en otros rubros.

En todos los casos analizados, más de la mitad de los productores entrevistados tiene una edad superior a los 51 años y hay una baja incidencia de productores jóvenes (entre 21 y 30 años) que rondan, en promedio, el 7 %. Si bien los productores cuentan con una buena capacitación productiva y son buenos en el trabajo que realizan, el nivel de educación formal es bajo. A diferencia de esto, los hijos de los productores están alfabetizados, todos

terminaron el nivel primario y la mitad aproximadamente terminó el nivel secundario. Sin embargo, la cantidad de hijos de productores que completaron el nivel superior no alcanza al 30 % de los jóvenes entre los 18 y 24 años y desciende al 7 % entre los de más de 24 años.

Esta situación deja a la vista la dificultad que podrían enfrentar estos emprendimientos para su continuidad. En opinión de los productores entrevistados, las razones que explican que los jóvenes busquen otros horizontes laborales responden a, por un lado, la exigencia del trabajo agropecuario y, por otro lado, la baja rentabilidad de la actividad.

En la experiencia APROCAFA, los representantes de la asociación manifestaron el esfuerzo continuo realizado para revertir la tendencia de abandono de la actividad que se comenzó a evidenciar en los años recientes (123 asociados en 2008 que se redujeron a 74 en 2015). La experiencia actualmente atraviesa problemas de retención de asociados y el escaso interés de los hijos por incorporarse o sostenerse en la actividad. Las variables que explican la frágil permanencia en la actividad se relacionan con: la escasa cultura de producción cacaotera, las oscilaciones de precios internacionales, los márgenes de ganancias reducidos, el mal estado de las vías de transporte y el elevado costo logístico, el persistente conflicto armado en la zona y los incentivos que las personas encuentran para retornar o incorporarse a actividades productivas ilícitas.

Ahora bien, es importante destacar que en los casos de EP la mayor inserción de los hijos de los productores en el negocio familiar y la necesidad de formación profesional no se restringe al plano agropecuario y productivo. Entre las habilidades técnicas que deben ser incorporadas por los productores familiares cabe señalar la generación de información para la gestión económica, financiera, administrativa y comercial, la incorporación de tecnologías para fortalecer los canales de comercialización de la AF y el desarrollo de nuevos emprendimientos con base en el sector agropecuario, pero orientado al uso de nuevas tecnologías, donde los jóvenes encuentran más motivaciones. Esto se observa en la experiencia ACOPAGRO que brinda becas a los hijos de los agricultores con interés en seguir estudios universitarios. Además, la cooperativa les brinda espacios para que avancen en las prácticas profesionales en especial en carreras como agronomía, negocios internacionales, y recibe a los graduados para que se desempeñen laboralmente en áreas productivas, técnicas, comerciales y en administración.

En términos de tecnologías para la gestión, en el presente estudio, por ejemplo, el relevamiento de información relacionada con el cálculo de costos de producción y determinación de los resultados de la actividad desarrollada ha sido una dificultad generalizada. A su vez, en el caso de UNABENI también se identificaron problemas asociados a la falta de capacidades para la formulación de proyectos de inversión, lo cual limita las posibilidades de la experiencia de acceder a subsidios públicos para la I+D. Sumado a ello, la falta de esta capacidad torna vulnerable a la experiencia incluso frente a la posibilidad de contratar servicios de consultoría.

Otro tema importante para resaltar es la contradicción que se produce en algunas experiencias entre las prácticas cooperativistas de horizontalidad y los procesos de acumulación de capacidades, lo cual también afecta el desarrollo de nuevos liderazgos.

En el caso de UNABENI, puntualmente, la práctica usual es la rotación de los puestos de trabajo cada dos años, lo cual favorece que los productores participen y conozcan las tareas que se deben realizar en los distintos espacios de producción y gestión. Sin embargo, esta misma práctica va en contra del proceso de acumulación de capacidades de gestión y de vinculación con el entorno, porque cada dos años el productor es transferido a otra actividad y se vuelve a iniciar el proceso de aprendizaje.

Es necesario trabajar en la búsqueda de nuevas prácticas que permitan conservar las tradiciones de las organizaciones familiares, pero que potencien a los productores, permitiendo la acumulación de capacidades y el surgimiento de liderazgos que apuntalen las experiencias y las hagan crecer.

### **En clave de política**

El involucramiento de los jóvenes en la AF es clave. Sin embargo, es importante hablar de integración generacional y no sólo de recambio generacional. Las necesidades de la producción familiar son muy variadas y, por lo tanto, hay múltiples espacios para que los jóvenes se inserten sin tener que ceñirse únicamente a los aspectos productivos. La incorporación de tecnologías de gestión, comercialización y de nuevos entramados productivos vinculados con las nuevas tecnologías (nanotecnología, biotecnología, robótica, etc.) con base en el sector agropecuario pueden ser espacios de acción interesantes para la política pública que busca la integración de los jóvenes en al AF. El avance en estos temas puede contribuir a la generación de indicadores para mejorar la toma de decisiones, la formulación de proyectos, los canales de comercialización y brindar nuevas oportunidades de negocio.

#### **2.4. Síntesis de las oportunidades de mejora identificadas en EP**

En el Cuadro 3 se presenta la síntesis de oportunidades de mejoras identificadas a partir de la evaluación realizada sobre las cuatro experiencias de EP.

Cuadro 3. Síntesis de las oportunidades de mejoras identificadas en EP

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Creación de mercados e inserción en las CV	Los EP son una oportunidad para los productores familiares; sin embargo, en la mayoría de los casos analizados dependen de un único comprador y el nivel de ingreso de los productores es bajo. Las organizaciones de productores conocen las características de la demanda que enfrentan, por eso las estrategias de comercialización para estos productores deben pensarse con una mirada amplia sobre la dinámica de la trama en la que se insertan. A su vez, es necesario pensar la participación de los productores



	en las cadenas de valor considerando los distintos mercados, el alcance (local, nacional, regional e internacional) y las estrategias de las empresas vinculadas en relación con sus expectativas de mercado futuro.
Agregado de valor	El fortalecimiento de las capacidades técnicas, la eficiencia de los procesos productivos y el agregado de valor son aspectos centrales para mejorar las condiciones de acceso a los mercados. Las alianzas público-privadas para el desarrollo de tecnologías son acuerdos para explorar. Las certificaciones de origen, de comercio justo y los sellos contribuyen a posicionar a la AF. Sin embargo, es necesario que la búsqueda de las certificaciones responda a una lógica de construcción y diferenciación de mercados. Garantizar las condiciones de sanidad e inocuidad de los productos es esencial para AF.
Acceso al financiamiento	El acceso al capital de trabajo y al capital financiero de largo plazo es un problema que enfrentan recurrentemente las organizaciones de la AF. Los subsidios públicos, en general, permiten la puesta en marcha de los emprendimientos, pero son insuficientes para consolidar los espacios y avanzar en proyectos de inversión productiva, infraestructura e I+D. A su vez, la capacidad de auto-financiamiento también es insuficiente e ineficiente para los proyectos de largo plazo. Por lo tanto, es necesario mejorar el acceso al crédito de estas organizaciones, con programas que contemplen las particularidades de la producción familiar.
Integración generacional	La integración de los jóvenes a la AF es un aspecto que merece pronta atención. En general, los hijos de los productores buscan alternativas laborales por fuera de la explotación familiar. Se requiere cambiar el enfoque sobre la inserción de los jóvenes en la agricultura considerando como áreas de participación no sólo a las agropecuarias y productivas, sino también a las de gestión económica, financiera, administrativa y comercial, incluyendo las nuevas tecnologías y la innovación. Asimismo, el dinamismo de las experiencias también encuentra restricciones por el uso de prácticas tradicionales, como la rotación de los puestos de trabajo, que limitan los procesos de acumulación de capacidades, afectando la consolidación de la organización y la formación de liderazgos.

### 3. Circuitos Cortos

Los CC son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o de temporada a un consumidor, intermedio o final, que reconoce el origen familiar de los productos que adquiere. Los CC buscan minimizar la intermediación entre los agricultores familiares y los consumidores, mediante el desarrollo de relaciones de proximidad, donde participa como máximo un intermediario con el que no se definen acuerdos previos a la venta.

El estudio realizado implicó el análisis en profundidad de seis experiencias de esquemas de comercialización de la AF organizados bajo Ferias y Canastas, dos de las posibles formas de canales de comercialización considerados como CC. El objetivo fue realizar una evaluación acerca del impacto que estas experiencias han tenido en los actores involucrados en las mismas y en su entorno cercano, desde la perspectiva económica, social y ambiental. En el Cuadro 4 se detallan las experiencias incluidas en el trabajo.

Cuadro 4. Experiencias incluidas en el estudio de CC

Experiencia	Tipo	País
1. Ferias de PROHUERTA*	Ferias de venta directa	Argentina
2. Mercados Campesinos de Bogotá	Ferias de venta directa	Colombia
3. Canasta Rede Raízes da Mata	Venta directa de canasta de productos	Brasil
4. Feria Manos de la Tierra en La Plata	Ferias de venta directa	Argentina
5. Canasta Comunitaria Utopía en Chimborazo	Venta directa de canasta de productos	Ecuador
6. Ferias de Circuito Corto en la Región de Los Ríos	Ferias de venta directa	Chile

Nota: \* Se analizaron 5 Ferias de este Programa: la Feria Arco Iris (Catamarca), la Feria de Azul (Buenos Aires), la Feria de la Ciudad de Zapala (Neuquén), la Feria de Tunuyán (Mendoza) y la Feria de Virasoro (Corrientes).

Durante el desarrollo del trabajo de campo se realizaron un total de 306 entrevistas a productores familiares, consumidores y personas involucrados en la organización de cada experiencia; 6 talleres de difusión de resultados preliminares, en cada país sede de las experiencias; visitas a las fincas y a los espacios de trabajo; y, 3 giras de intercambio para la socialización, el intercambio de las experiencias y la difusión de los resultados finales del estudio. En este marco las conclusiones que se presentan a continuación son el resultado del trabajo de análisis y de reflexión derivado de las sucesivas etapas de discusión que tuvieron lugar a lo largo del proyecto.

### 3.1. Las lecciones aprendidas

Los resultados obtenidos en el estudio son agrupados en 7 puntos que se identifican como características destacadas para la construcción y el fortalecimiento de esquemas de comercialización para la AF, especialmente para los casos caracterizados como CC y, particularmente, para las Ferias y Canastas. Estos puntos se refieren a la importancia de una comercialización equilibrada, el impulso fundacional, la organización y el apoyo para el funcionamiento, la generación de capacidades, las condiciones de trabajo, el cuidado del medio ambiente y el papel del consumidor. En cada caso se plantea el tema de forma estilizada y se ejemplifica con los casos analizados, resaltando los aspectos más importantes de las experiencias.

#### *Una alternativa de comercialización equilibrada*

En virtud de los resultados obtenidos del estudio, los CC constituyen un canal de comercialización importante para los productos de la AF. La participación en estos canales alternativos de comercio representa para los productores, en promedio, la mitad de sus ingresos y, fundamentalmente, un espacio seguro para la colocación periódica de la producción sin intermediación. El resto de los ingresos de los productores proviene de la venta por otros canales de comercio entre los que se destacan los intermediarios (culata de camión y mercado concentrador) y, en algunos casos, por el empleo en actividades no vinculadas con la agricultura como los servicios de transporte, el empleo público, el empleo doméstico, las jubilaciones y las pensiones. Otra característica que los productores destacan ampliamente como un efecto positivo de la participación en estas experiencias es la obtención de un precio justo por la venta sus productos, ya que el precio que obtienen en los CC es mayor al que obtienen por la venta a otros canales.

Sobre este punto, un productor de las Ferias Manos de la Tierra, explicó con un ejemplo la diferencia de rentabilidad que representa la venta en la Feria versus la venta a culata de camión:

*“vender un cajón de espinaca acá [en la Feria], es vender 3 en la quinta [a culata de camión], se hace la diferencia. Vendo 5 y es como vender 15 en mi quinta y además traigo otras cosas, por ejemplo: remolacha [de la que obtengo] \$ 70 en la quinta por cada jaula de 10 paquetes y acá el paquete sale \$ 15”<sup>20</sup>.*

El mayor ingreso relativo se alcanza por la combinación de dos factores que determinan un aumento del margen de beneficios para el productor, por un lado, la eliminación de los intermediarios permite ofrecer los productos a un precio superior al que obtiene por vender el mismo producto a los intermediarios y aun así que sea conveniente para el consumidor; y, por otro lado, la comercialización a través de los CC tiene menores costos de distribución, logística y financieros para los productores en relación con la venta por otros canales. Los menores costos se observan especialmente en los casos en que el productor deja de realizar la entrega en el mercado concentrador, porque con el canal de venta en el circuito corto tiene un menor desplazamiento y en ciertos casos comparte gastos de transporte con otros

---

<sup>20</sup> Explicación brindada por un productor de Manos de la Tierra durante la realización de las encuestas a la experiencia. 20/10/2016. Encuesta realizada por María Servat. En: Ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

productores cercanos. De manera que, en efecto, la venta directa del productor al consumidor genera una distribución más equitativa de la renta.

De todas maneras, la situación relacionada con la modalidad de traslado de la producción en los CC es una problemática destacada que ha tenido un tratamiento muy variable. Es un tema relevante porque, para una parte importante de productores, las distancias a recorrer suelen ser extensas y los costos de transporte son elevados.

En cuanto a las modalidades implementadas, una cantidad importante de productores explicó que se moviliza individualmente, en otros casos, un grupo de productores se organiza para coordinar el alquiler compartido de medios de transporte. Otra práctica observada se basa en la colaboración brindada por ciertos Municipios que ponen a disposición de los productores un camión que se encarga del traslado de los productos hacia los puntos de venta. En general, los productores coinciden en que el transporte es un tema muy importante porque en muchos casos no está resuelto, o se resuelve por lapsos temporarios.

#### *El impulso fundacional*

La creación de los CC puede tener origen en la motivación de diversos actores, en algunos casos surgen a propuesta de instituciones públicas, como continuidad de políticas de fortalecimiento a la producción familiar, en otros casos, son el resultado de la búsqueda de los propios productores familiares de mejores opciones para la venta de sus productos o alternativamente son promovidos por consumidores que persiguen un cambio en los hábitos vida de la comunidad. En cualquiera de los casos, siempre hay un grupo de actores que impulsa la generación de espacios de conexión directa entre el productor y el consumidor y que aporta los primeros recursos necesarios para que estos canales tengan lugar. Estos recursos abarcan desde tiempo para organizar a las experiencias hasta subsidios para apoyar su funcionamiento.

En las experiencias analizadas, donde la organización es desde los productores, se destaca la participación de una institución pública que brinda el apoyo necesario para organizar a los productores y asesorarlos en todos los aspectos vinculados con la puesta en marcha y el sostenimiento de las ferias. Los casos de ProHuerta y Manos de la Tierra, en Argentina, con la participación del INTA y del área de extensión de la Universidad Nacional de la Plata respectivamente, así como también las Ferias de la Región de Los Ríos, en Chile, con la participación del INDAP, son ejemplos de este tipo de CC. Las instituciones públicas de investigación y extensión constituyen un pilar fundamental para los productores porque ofrecen acompañamiento, asistencia técnica, asesoramiento, instrumentos de financiamiento y planificación para la construcción de los canales alternativos de comercio, en estos casos, las ferias.

### **Box 5. INDAP: Mercados campesinos: ferias de CC.**

El Plan estratégico institucional del INDAP para el período 2014-2018 estableció nuevos énfasis para el trabajo con la AF orientados al fortalecimiento de este segmento de productores. Entre los nuevos objetivos se planteó el Programa de comercialización para la AF que incluyó el trabajo directo con los Mercados Campesinos, específicamente las ferias de CC. Los instrumentos de fomento que se plantearon para apoyar a los agricultores y sus familias, incluyendo a los pueblos originarios, abarcaron el programa de desarrollo de inversiones (PDI), el programa de asesoría técnica (PRODESAL), el programa de gestión y soporte organizacional (PROGYSO), el programa de asociatividad económica (PAE) y créditos. Estos instrumentos se aplican a nivel regional.

Las Ferias de CC en la Región de Los Ríos involucraban, en el año 2017, a 7.517 usuarios, la mayoría pertenecientes al segmento de autoconsumo, con un sistema productivo multi-rubro y dificultades para la comercialización (infraestructura, permisos municipales y sanitarios, envases y etiquetas, publicidad). El apoyo que brinda INDAP Región de Los Ríos a estos productores llega a través de los equipos técnicos de PRODESAL – PDTI y se centra en los siguientes temas:

- Producciones que irán a la Feria durante el año: línea agro-ecológica y sustentable.
- Organización de las ferias: funcionamiento, postulación a proyectos de inversión, publicidad, establecimiento de reglamentos feriales en conjunto y apoyo en la tramitación de permisos.
- Incentivo a la inversión.
- Fomento de la asociatividad.

Estas ferias también reciben recursos del Gobierno Regional de la Región de Los Ríos para la promoción, difusión, marketing e implementación de las experiencias apoyadas por el INDAP.

Fuente: elaboración propia con base en información brindada por INDAP.

A diferencia de estos casos, las experiencias analizadas en las cuales la organización parte de los consumidores, están asociadas a movimientos agro-ecologistas que promueven la conformación de una comunidad de producción y consumo responsables. Estas experiencias suelen ser más difíciles de sostener porque requieren de una participación muy activa de los consumidores. En este sentido, los dos casos estudiados son canastas y tuvieron un desempeño contrapuesto. La experiencia de la Canasta Rede Raízes da Mata, en Brasil, se truncó y tuvo que cambiar de modalidad pasando al circuito de Ferias debido a la dificultad de sostener la organización de la Canasta; por el contrario, la Canasta Comunitaria

Utopía en Chimborazo, Ecuador, ha sido exitosa en su trayectoria, alcanzado incluso la profesionalización de la gestión.

La Canasta Rede Raíces da Mata consistía en la venta de una canasta personalizada de productos solicitados anticipadamente por internet. Tenía como núcleo principal de organización a la “Rede Agroecológica Raíces da Mata” conformada en el año 2011 por productores y consumidores e impulsada por el Centro para las Tecnologías Alternativas de la Zona da Mata (CTA-ZM), Sindicatos de Trabajadores Rurales, estudiantes y docentes de la Universidad Federal de Vicosa (UFV). La canasta era preparada por los becarios de la UFV quienes se ocupaban, semanalmente, de enviar a los consumidores el listado de productos disponibles, recibir los pedidos por correo electrónico, coordinar con los productores y entregar las canastas los días pactados. A su vez, para ser consumidor de la canasta, había que solicitar la adhesión porque el propósito de la Red era construir una comunidad de “prosumidores”; es decir, productores y consumidores conscientes e involucrados en el proceso. Por ello, la Red también organizaba actividades para promover la aproximación entre productores y consumidores, técnicos, estudiantes y profesores, entre estas actividades se realizaban intercambios agroecológicos y visitas a las fincas productivas que también sirven como una forma de sistema participativo de garantía informal. Esto funcionó relativamente bien hasta que, por efecto de la crisis y los recortes presupuestos a las Universidades en Brasil, se redujeron las asignaciones de becas al equipo de extensión de la UFV y, por lo tanto, no fue posible sostener el trabajo de coordinación de la canasta. A partir de ese momento, en el año 2015, la canasta se transformó en una feria, que se desarrolla en el predio de la UFV.

La Canasta Comunitaria Utopía nació y se desarrolló por iniciativa de un grupo de familias consumidoras de la localidad de Riobamba, en la provincia de Chimborazo (Ecuador) a fines de la década del noventa. La incorporación de los productores a la experiencia tuvo lugar varios años después (durante los primeros años de la década del 2000), a medida que la estructura de la Canasta Comunitaria fue tomando la forma organizativa que reviste en la actualidad (bajo el nombre de Organización Canasta Comunitaria, conformada por la Fundación Utopía y la organización del Grupo Cero). La experiencia funciona de manera ininterrumpida desde hace 15 años. La organización cuenta con reglas de funcionamiento que deben ser atendidas por parte de los consumidores (entre ellas a todo consumidor de la CCU se le solicita una participación activa y voluntaria en las diversas actividades de gestión y organización). En este marco, por el lado de la provisión, la Canasta cuenta con una red de productores agropecuarios de la agricultura familiar que proveen los productos agroecológicos. En 2016, la Canasta contaba con 25 productores asociados activos. Los consumidores oscilan entre las 80 y 100 familias. Entre 2010 y 2015 se han realizado anualmente 26 Canastas. La canasta se realiza cada 15 días, opera bajo un sistema de ventas por anticipado y a un precio fijo (el pago también se realiza por anticipado). Las canastas entregadas a cada consumidor son homogéneas (cantidad y calidad). Cada canasta contiene entre 20 y 25 productos (actualmente un 70 % son de calidad agroecológica)<sup>21</sup>. Ciertos productos son fijos (como papa, cebolla, tomate) y otros son variables (como col, lechuga,

---

<sup>21</sup> En palabras de los representantes de la Canasta, el objetivo perseguido es llegar al 100 % de productos con calidad agroecológica (entendiendo por tal, no sólo la eliminación de agro-tóxicos sino también el uso consciente de los recursos naturales, como la tierra y el agua, alentando la diversificación productiva).

espinacas). Los días previos a la realización de la Canasta se hace el acopio de los productos que son entregados por los productores, con los cuales se arman las canastas. La Canasta se realiza los sábados por la mañana, consiste en la entrega de los productos a los consumidores y al cierre del evento se realiza la difusión de los resultados (cantidad de canastas entregadas, composición, porcentaje de productos agroecológicos, importe recaudado y destino de los fondos). En todo el proceso, un conjunto de consumidores (rotatorio por períodos de 3 a 4 meses) participa activamente de las actividades realizadas (colaboran con el acopio de productos, relevan precios del mercado, organizan visitas a campo para llevar a cabo el proceso de aseguramiento de calidad).

Los ejemplos dejan a la vista un aspecto muy importante de la organización de las experiencias y es que los esquemas tienen costos ocultos y aportes no monetarios en la instancia de coordinación que muchas veces son asumidos por las instituciones públicas o por el perfil de consumidores que lo integra. En las ferias, los aportes que realizan los técnicos de las instituciones públicas, en tanto organizadores de estos canales alternativos de comercio, son numerosos y en las canastas el aporte de los consumidores, en tiempo y participación, es sumamente importante. Estos costos normalmente no son reconocidos y mucho menos internalizados por las organizaciones, por lo tanto, frente a una disminución de la participación del Estado o una menor participación de los consumidores, el impacto en las experiencias puede implicar la disolución.

#### *La estructura organizativa y el apoyo para el funcionamiento*

Las organizaciones que lideran las experiencias articuladas bajo la forma de CC son indispensables para la puesta en marcha y el sostenimiento del trabajo asociativo con los productores de la agricultura familiar. En general, se considera que, en los casos de las ferias, la asociación de los productores no es un requisito importante en relación con la comercialización de los productos porque los productores participan de la feria individualmente. Sin embargo, en los casos analizados se observó que, por el contrario, la asociación de los productores es fundamental para asegurar las condiciones que permiten el funcionamiento y la continuidad del espacio. Entre los aspectos más relevantes se encuentra la negociación con los municipios y diferentes instituciones para la venta en el espacio público (plazas, centros recreativos municipales o espacio público de las universidades), el acceso a subsidios para infraestructura (toldos y puestos) e incluso la asignación de los espacios para la venta. Tal es el caso de los Mercados Campesinos de Bogotá los cuales a través de los convenios celebrados con el organismo de gobierno local, desde sus inicios y hasta fines del 2015, celebraron los mercados con periodicidad quincenal en las plazas públicas de 14 localidades (en Bogotá y municipios aledaños). Para ello resultaba clave el rol de los coordinadores urbanos que se ocupaban de organizar los Mercados Campesinos en los parques o plazas públicas, conseguían los permisos y autorizaciones, coordinaban la logística de la implementación de las carpas y participaban en la definición de la oferta y los precios en el lugar de venta. También sobre este tema, en el caso de ProHuerta, los técnicos que colaboran en la organización de las ferias mencionaban:

*"[En general son] ventas directas individuales porque los productores vienen a la feria y ellos venden sus productos. [Sin embargo, también hay] venta en grupo porque dentro de [la Feria] hay varios grupos [...]. A veces vienen dos o tres del grupo y venden [la producción de todos], se turnan para vender"<sup>22</sup>.*

En torno al espacio de trabajo de la Canasta Comunitaria Utopía, se cuenta con una vivienda puesta a disposición por una de las consumidoras fundadoras, que funciona como sede la Canasta para las tareas de gestión, recepción de productos y control de calidad, preparación de las canastas, entre otros. El evento quincenal se lleva a cabo en el espacio público. Al respecto, el representante de la organización explicó:

*"La Canasta funciona en "la Casa". La entrega de canastas se lleva a cabo cada quince días, los sábados a la mañana y para ello contamos con el espacio público a la intemperie, la vereda y calle de la "Casa" en la cual funciona la Canasta, nosotros no pagamos precio por el uso de la vereda y la calle"<sup>23</sup>.*

Ahora bien, la asociación de los productores que trabajan en ferias y canastas no siempre tiene estatus legal, la mayoría son espacios de productores articulados bajo reglas de cumplimiento obligatorio para permanecer en el esquema, pero sin personería jurídica. Aunque las asociaciones no tengan una figura legal, es importante que los grupos avancen en este camino porque les permite acumular el capital social que sienta las bases para la conformación de cooperativas o asociaciones civiles que en el futuro abran las puertas a la participación en nuevos canales de comercialización. En este sentido, una de las investigadoras que forma parte de la organización de las Ferias de Manos de la Tierra señaló:

*"[...] el fortalecimiento de la relación entre los productores que se produjo en el marco de la experiencia condujo, efectivamente, a que surgieran asociaciones de productores y a una mayor vinculación entre ellos, algo que resultó muy positivo para ellos"<sup>24</sup>*

Según explicaron los técnicos de la experiencia, esto ha sido el resultado del proceso de aprendizaje que atravesaron los productores primero como integrantes de un proyecto de construcción de un Banco Social y, posteriormente, con la puesta en marcha de las Ferias. Además, en el caso de Argentina, la organización de los productores, según marcaron los mismos entrevistados, ha sido aún más importante durante los últimos años, porque hubo un retroceso real de las instituciones públicas en este terreno, por ejemplo, debido a la disminución de los presupuestos universitarios, se produjo una reducción de los becarios

---

<sup>22</sup> Explicación brindada por los técnicos de INTA - IPAF durante el Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 09/03/2017. En la Sede Central del INTA, Buenos Aires, Argentina.

<sup>23</sup> Explicaciones del Ing. Roberto Gortaire, coordinador de la Organización Comunitaria Utopía. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

<sup>24</sup> Explicación brindada por Mariana Barros, investigadora de la UNLP, integrante del equipo promotor y miembro de la organización creadora de las Ferias durante el Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 25/11/2016. En la Facultad de Ingeniería de la UNLP, en la ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina.



que trabajan en el asesoramiento de los productores en distintos aspectos de la producción y la gestión.

Independientemente del tipo de asociación que conformen los productores, en todos los casos, hay una estructura organizativa que los contiene. En general, la estructura organizativa se conforma de una Comisión integrada por productores y técnicos de las instituciones de extensión e investigación que los acompañan; y, en algunos casos también forman parte de la comisión los funcionarios de municipios o universidades que los alojan, así como los consumidores, siendo uno de los actores centrales en los casos de experiencias organizadas desde la demanda. Entre las principales funciones que cumple la Comisión se encuentran la coordinación de las actividades de la experiencia, la toma de decisiones sobre cuestiones productivas y comerciales y el apoyo para la gestión de las diferentes labores que realizan en conjunto. En el cuadro 5 se resumen los distintos tipos de estructura organizativa que tienen las experiencias analizadas

Cuadro 5. Tipos de estructura organizativa en los casos analizados

<p style="text-align: center;"><b>Ferias de Manos de la Tierra</b></p> <p>El espacio de decisiones principal de la feria es el “grupo de feriantes”, se trata de un órgano informal integrado por un representante de cada uno de los grupos que conforman la experiencia de comercialización y por un equipo técnico constituido por docentes-investigadores y becarios de las diferentes Facultades de la UNLP.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ferias de ProHuerta</b></p> <p>Las formas de organización de las ferias son muy variadas, hay algunos grupos informales con normas de convivencia, protocolos o reglamento interno de cumplimiento obligatorio y otros grupos formales constituidos como asociaciones civiles. En general, cada Feria tiene una Comisión integrada por productores, técnicos del INTA y de la SAF y representantes del Municipio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ferias de la Región de los Ríos</b></p> <p>Se trata de grupos informales con reglas de cumplimiento obligatorio. En general, hay bastante resistencia a la formalización de las agrupaciones. Todas las ferias cuentan con una Comisión integrada por un presidente, secretario y tesorero, elegidos en asamblea de productores. Hay una participación muy importante de pueblos originarios, en estos casos, normalmente la organización se produce por comunidad.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mercados Campesinos de Bogotá</b></p> <p>La estructura organizativa giró en torno a los Comités Campesinos Municipales que constituían la unidad básica de funcionamiento de los Mercados. En cada caso, se designaba a un promotor que realizaba la promoción y desarrollo del programa y rendía cuentas al Municipio. A su vez, la representación formal de los Mercados recaía en dos organizaciones: ADUC (Asociación Departamental de Usuarios Campesinos) y Fensuagro (Organización Campesina Sindical Nacional).</p>

<b>Canasta Rede Raíces da Mata</b>	<b>Canasta Comunitaria Utopía</b>
<p>La canasta era organizada como parte de las actividades propuestas por la Red que trabaja para la construcción del movimiento agroecológico. La Red es un grupo informal con reglas de cumplimiento obligatorio y está integrada por productores, consumidores, investigadores y becarios de la UFV y sindicatos rurales. Las decisiones se tomaban en Asamblea dos veces por año y se realizaban reuniones quincenales para la organización del trabajo.</p>	<p>La canasta en la actualidad se organiza bajo el nombre de Organización Canasta Comunitaria, conformada por la Fundación Utopía y la organización del Grupo Cero. El órgano directivo de la Canasta Comunitaria es el Grupo Cero que representa a las familias consumidoras. La toma de decisiones se realiza en asamblea general anual y en las reuniones periódicas que tienen lugar al finalizar cada Canasta quincenal. La participación de los productores en las reuniones de la Canasta es elevada. Se lleva registro de decisiones en actas y se auto-convocan.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse el acompañamiento de las instituciones públicas es central tanto desde lo productivo como desde lo financiero. Los esquemas organizados bajo el formato de CC son altamente subsidiados por el sector público, a veces de forma directa mediante el otorgamiento de fondos no reembolsables o subsidios para funcionamiento y la infraestructura, y siempre indirectamente a partir del trabajo de los técnicos extensionistas o investigadores y becarios de las diferentes instituciones públicas involucradas y de los consumidores. Todos los casos analizados se enmarcan en alguna de estas situaciones, excepto el caso de la Canasta Comunitaria Utopía que ha evitado el uso de subsidios públicos.

Al respecto, los representantes de la Canasta Comunitaria Utopía que fueron entrevistados indicaron que no se recibe apoyo del ámbito público nacional (bajo la forma de subsidios y tampoco se accede a créditos). Frente a la pregunta de cómo se sustenta la organización, explicaron que, además del reducido porcentaje obtenido a partir de la comercialización de las canastas, la Fundación Utopía al formar parte de una amplia red de organizaciones, es también un equipo consultor. Esto genera fuentes de ingresos a través de proyectos de desarrollo. Los diversos mecanismos se retroalimentan para la generación de ingresos y también para la apertura de posibilidades comerciales. En conjunto conforman los factores de sostenibilidad de la Canasta. Los integrantes entienden que una fortaleza que explica la permanencia de la organización en el tiempo es la ausencia de subsidios públicos. El representante explicó:

*“Se gestionan diversos mecanismos de ingresos y se reciben recursos para apoyar al sostenimiento de la Canasta con aportes voluntarios de la gente y también, se gestionan recursos generados a través de la relación comercial con Guayaquil, el asesoramiento brindado por el equipo consultor de la fundación a otras*

*experiencias (por ejemplo: asesoramiento brindado a diversas comunidades con el objeto de replicar el modelo de formación de productores en prácticas agroecológicas, actividades de seguimiento, prácticas comerciales)”<sup>25</sup>*

En los CC los productores también generan mecanismos para reunir un fondo propio, pero los montos que se manejan son tan bajos que normalmente lo recaudado se utiliza para cubrir las tareas de mantenimiento general de las ferias, por ejemplo, la limpieza de los espacios al finalizar la venta. En algunos casos, se crearon pequeños fondos que se utilizan para otorgar micro-créditos rotatorios que los productores destinan a diversos temas entre los que se destacan cuestiones asociadas a la producción. Los fondos son autogestionados y valorados muy positivamente por los productores. No obstante, se trata de recursos mínimos que rondan aproximadamente los U\$ 100, pero que para estos productores hacen una diferencia esencial como fuente de crédito. Para ejemplificar, la Canasta Comunitaria Utopía ofrece préstamos monetarios a los productores a través del sistema de caja de ahorro y crédito, tanto para fines productivos como para fines personales. Estos créditos también se otorgan a las familias consumidoras.

#### *La generación de capacidades: el aprendizaje bi-direccional e interactivo*

La estrecha vinculación que tienen, en general, las experiencias analizadas con las instituciones públicas de investigación y extensión estimula los procesos de aprendizaje y difusión de conocimiento en los productores, lo cual es altamente positivo para el sistema de innovación agrícola. Por el lado de la formación y capacitación, la inserción de los productores en estos esquemas de comercialización les permite recibir entrenamiento principalmente en temas agropecuarios, productivos y comerciales. En este sentido, es importante destacar que el aprendizaje no se produce estrictamente de forma lineal sino que se trata de un proceso bi-direccional, en donde los productores participan de las capacitaciones, observan y adaptan a sus posibilidades las técnicas que aprenden en los talleres o en las jornadas de trabajo con los extensionistas y con otros productores. Y lo mismo ocurre en sentido inverso, los técnicos de las instituciones aprenden de la interacción con el productor familiar a adaptar la tecnología disponible a las necesidades que tiene la producción a escala familiar. Cabe destacar que, entre los beneficiarios de las capacitaciones, además del productor, se encuentran en gran medida las familias. Es un proceso que se retroalimenta, generando un aprendizaje bi-direccional, interactivo e inclusivo. Un productor de la Canasta Comunitaria Utopía que fue visitado en su finca explicó:

*“Llevo 15 años en la producción agrícola, en Guamote, siempre tuve interés por mejorar los rendimientos y aprovechar al máximo los 2000 metros cuadrados de tierra disponible para trabajar. Comencé desde hace varios años a participar en los talleres y con los conocimientos recibidos y la prueba y el error, pude ir mejorando con el sistema de riego, la preparación del biol para fertilización. Por ejemplo: desde hace 7 años aplico riego por goteo que me permitió diversificar la producción y no hacer sólo productos anuales en función del régimen de lluvias anuales. Obtengo agua del canal, que junto con la pendiente de 6 metros sirve*

---

<sup>25</sup> Entrevista a Roberto Gortaire, Coordinador de la Organización Comunitaria Utopía. Realizada por Oswaldo Granda Páez. 28/09/2016. En: Localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

*para aspersión y riego. Yo transmito los saberes a mi esposa e hijas que trabajan conmigo, y también me consultan mucho los productores cercanos. Esto es importante porque a veces, luego de las capacitaciones los técnicos se van y al querer aplicar lo aprendido faltan insumos y surgen otros problemas, por eso el intercambio entre los productores ayuda para mejorar”<sup>26</sup>.*

En otro orden de aprendizajes, también se destaca la importancia que tiene el uso de las tecnologías informáticas para la participación en las experiencias de comercialización. Si bien esto no se escapa a la imposición de la sociedad moderna sobre la hiperconectividad, la incorporación de TIC, especialmente de teléfono móvil y correo electrónico, en los productores es un aspecto clave para mejorar las oportunidades de comercialización. Habitualmente, estas herramientas son incorporadas para aumentar la vinculación, acelerar el proceso de comunicación y coordinar diferentes aspectos de la comercialización. A su vez, a nivel de la asociación, la adopción de tecnologías de gestión es importante para el manejo de las relaciones con productores, los compradores, la difusión de los circuitos cortos a la comunidad y la participación en las convocatorias de distintos instrumentos de financiamiento. En este sentido, en las experiencias analizadas se observó que los productores familiares avanzaron en la incorporación de teléfonos móviles para mejorar su comunicación, mientras que el resto de las etapas que involucran el uso de TIC para la gestión como es el caso de la presentación de proyectos, solicitud de subsidios, entre otros, queda en manos, en general, de los técnicos de las instituciones públicas de apoyo.

Por ejemplo, en las Ferias de la Región de Los Ríos, Chile, los técnicos del INDAP que son asignados a los distintos grupos tienen entre sus funciones informar a los feriantes sobre la apertura de los instrumentos de fomento que pone a disposición el INDAP. Luego, la decisión de participar (o no) se toma en asamblea de productores y, posteriormente, el técnico de INDAP es el encargado de elaborar, redactar y hacer la postulación del proyecto. En el caso de las ferias de ProHuerta, Argentina, lo ocurre de la misma forma. Las decisiones sobre las actividades y participaciones en proyectos son tomadas en conjunto en las comisiones o reuniones generales de productores, pero la elaboración del proyecto y su presentación es realizada por los técnicos del INTA.

Otro aspecto para resaltar es que, como resultado del proceso de aprendizaje, los productores pudieron ampliar la variedad de productos. Uno de los temas frecuentes que plantean los consumidores sobre las ferias y las canastas es la falta de variedad en los productos ofrecidos. En este sentido, hay dos cuestiones asociadas, por un lado, el tema de la estacionalidad, lo cual requiere que los consumidores adopten el hábito de comprar las verduras y frutas de estación; y, por otro lado, la baja diversificación de los productos debido a que para un productor que vende a intermediarios es más sencillo tener un único producto (especialización, escala, etc.). Cuando los productores cuentan con un canal de comercio estable para vender sus productos, por fuera del mercado concentrador, y observan los requerimientos de los consumidores, se ven motivados para diversificar su producción, dentro del rango que permite la estación y en combinación con los otros productores. De esta manera, los procesos de aprendizaje que se producen en los productores que participan de esquemas CC permiten mejorar la oferta del esquema, de la

---

<sup>26</sup> Entrevista realizada a César Ayor, Productor agrícola. Realizada por Oswaldo Granda Páez y Yamila Kababe. 27/11/2016. En: Cantón Guamote, Localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

rentabilidad y así también contribuir a la conservación de los suelos por la rotación de los cultivos.

En el caso de las Ferias de Manos de la tierra, por ejemplo, de las entrevistas realizadas surgió que el 83 % de los productores amplió la variedad de productos que cultiva, para satisfacer la demanda más diversificada que representan los consumidores finales, siempre teniendo en cuenta la estacionalidad. En este sentido un productor de la experiencia explicó este cambio en la variedad de productos de la siguiente manera:

*“Para acá [la feria de Manos de la tierra] pongo menos de cada producto, pero más variado. Empecé a sembrar rúcula y rabanito para Manos de la Tierra”<sup>27</sup>.*

En el caso de la Canasta Rede Raízes da Mata, uno de los miembros de la organización de la canasta decía respecto a la diversificación de productos:

*“Yo creo que nosotros aún no llegamos a prohibir la entrada de productores a causa de eso. Nosotros sólo orientamos que los productores puedan traer una diversidad diferente, por ejemplo, si la persona tiene cinco o seis productos y la lechuga está dentro de ellos, lechuga ya tiene cinco o seis productores, puede priorizar... no es una regla que va a limitar, la persona acaba colocando lo que ella tiene... Nosotros orientamos sobre lo que puede traer para no sobre cargar tanto. La verdad, estoy recordando un proceso de pedidos. Por ejemplo, si hay un pedido de 20 lechugas y hay 5 productores de lechuga, nosotros tomamos 4 de cada uno. Intentamos distribuir el pedido entre todos los productores que tienen lechuga en función de los pedidos”<sup>28</sup>.*

#### *Las condiciones de trabajo*

Las ventajas de crear CC no se restringen sólo a la generación de un canal de comercio más justo, sino que producen otras externalidades positivas derivadas del trabajo asociativo que exigen estas iniciativas, por ejemplo, la participación en estos esquemas les permite a los productores acceder a mejores condiciones de trabajo.

En términos generales, los productores que participan de los CC analizados perciben una mayor calidad en la labor realizada. El hecho de disponer de un canal de comercialización relativamente seguro y de una fuente de ingresos más estables incide en la posibilidad de reducir un poco la incertidumbre prevaleciente en los mercados anónimos y esto determina una mejora en las condiciones sociales para realizar el trabajo (menos presión por el volumen a vender, más flexibilidad), la remuneración obtenida y la cantidad de tiempo dedicado al trabajo. Además, al tener un mayor ingreso relativo, poder compartir ciertas tareas con otros colegas (el traslado de los productos y la venta en la feria) y contar con el

---

<sup>27</sup> Productor de las Ferias Manos de la Tierra. Entrevista realizada por María Servat durante la realización de la Feria. 15/10/2016. En: Facultad de Ciencias Agrarias, UNLP. Ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

<sup>28</sup> Entrevista a Daniel Medeiros Mujalli, productor de la Rede Raízes da Mata. 07/11/2016. Entrevista realizada por Pedro Sergio da Silveira. En Vicosá, Minas Gerais, Brasil.

respaldo de la organización que representa la experiencia, les da la posibilidad de dedicar más días al descanso (en comparación con su situación antes de pertenecer al CC).

De todas maneras, es importante destacar que el tema del descanso es una cuestión compleja en la agricultura familiar. En relación con la cantidad de días que trabajan y descansan los productores familiares, una de las técnicas colaboradoras con las ferias de Manos de la Tierra sostenía al respecto:

*“La reflexión sobre la cantidad de horas dedicadas al trabajo pone de manifiesto dos cuestiones vinculadas con, por un lado, la participación de las mujeres en el mercado laboral; y, por otro lado, el trabajo agrícola en general, que se agudizan en el marco de la producción familiar. La fusión de la unidad doméstica y la unidad productiva desdibuja los límites de la jornada de trabajo. En el caso de la mujer, su tiempo se reparte entre el trabajo relacionado con la producción y las actividades reproductivas de la familia como un continuo a lo largo del día; y, por el lado del trabajo productivo, sobre todo en las actividades hortícolas, resulta difícil establecer un corte horario diferenciado en la jornada diaria. Esto responde en cierto sentido a un modo de vida que se contrapone al trabajo asalariado, dado que se estructuran de modo notoriamente diferente en lo que hace a las condiciones de trabajo”<sup>29</sup>.*

Otro aspecto asociado a las condiciones de trabajo señalado por los productores de la agricultura familiar entrevistados es la apertura de oportunidades de empleo para sus familias. En el caso de los circuitos cortos, el 77 % de los productores indicó que integrantes de sus familias participan laboralmente en la experiencia. Además de los beneficios derivados de la inserción laboral, señalaron otros tales como los asociados a la mejor alimentación y la salud, así como el beneficio de recibir capacitaciones y aprender.

#### *Cuidado del medio ambiente*

En el plano ambiental la contribución de los CC también es importante ya que, en general, los impulsores de este tipo de esquemas de comercialización sean instituciones o consumidores, promueven la utilización de prácticas amigables con el entorno, la transición a sistemas agro-ecológicos u orgánicos e incluso, en algunos casos, la obligación de implementar un sistema de producción orgánica es una condición para el ingreso del productor al circuito. A su vez, la producción agro-ecológica u orgánica se convierte en la característica distintiva de estos circuitos, generando un agregado de valor para los productos que pueden ser comercializados a un precio mayor.

En esta línea, las Ferias de ProHuerta y de la Región de Los Ríos impulsan la producción agro-ecológica. La canasta Rede Raíces da Mata promovía la incorporación de productores que utilizaban un sistema productivo orgánico u agro-ecológico. El caso de la Canasta Comunitaria Utopía es un ejemplo de exigencia de producción orgánica y agroecológica, en este sentido el representante de la organización explicó:

---

<sup>29</sup> Reflexión de María Servat, consultora del trabajo de campo, sobre la dificultad de los productores familiares por diferenciar las horas de trabajo productivo del trabajo del hogar. 16/11/2016. En la Ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

*“El objetivo que se persigue es la práctica 100 % agroecológica con productos más limpios, uso de abono orgánico y más riego; la mejor presentación de productos, mayor diversificación, sabor mejorado. Se trabaja para que el objetivo sea alcanzado por todos los productores”<sup>30</sup>.*

Por el lado de los productores, el consultor Oswaldo Granda (a cargo del trabajo de campo) comentó respuestas brindadas por los productores sobre el tema:

*“Ahora ya no uso químicos, ya no quemo plásticos, se ahorra agua, planifico la producción cuidadosamente en base a las características del suelo y las condiciones climáticas”<sup>31</sup>.*

Por el contrario, las Ferias de Manos de la Tierra continúan con la producción convencional acompañado de la promoción de buenas prácticas agrícolas. Puntualmente sobre los avances hacia una producción agroecológica, en las entrevistas a los miembros de la organización se explicó que la necesidad de tener liquidez constante para pagar los alquileres de la tierra ha impedido que los productores se arriesguen a hacer una transición agroecológica u orgánica de sus sistemas de producción. Una de las técnicas entrevistadas mencionó:

*“[...] no actualmente, pero sí se han hecho actividades, por ejemplo, en el caso del uso de los agroquímicos, característica de la producción hortícola, en conjunto con otras facultades, actividades para la toma de consciencia, justamente en este aspecto productivo en el uso de agroquímicos. Por diversas causas, la conversión a lo orgánico o a lo agroecológico no es posible en estos productores, o por lo menos así lo manifiestan ellos, pero se han hecho distintas actividades en ese camino”<sup>32</sup>.*

En los Mercados Campesinos de Bogotá, en base a las opiniones sobre el tema por parte de los productores consultados, la tendencia es el mayor uso de productos biológicos / orgánicos aunque la reducción en el uso de productos químicos es lenta. Al respecto, se explicó que, en general, la producción orgánica en Colombia es ínfima debido a los escasos incentivos para que el mercado reconozca el valor agregado de dicha producción y esté dispuesto a pagar el precio que permita hacer frente a los costos asociados. En relación con la temática de las certificaciones en el ámbito colombiano, uno de los productores explicó:

*“En Colombia una de las certificaciones formales de calidad es la que ofrece el estado colombiano a través del IICA, denominada BPA (buenas prácticas agrícolas). Esta certificación es cada vez más exigida, y se piensa que prontamente será obligatoria para todos los productores. El problema que se enfrenta es que*

---

<sup>30</sup> Explicaciones del Ing. Roberto Gortaire, coordinador de la Organización Comunitaria Utopía. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

<sup>31</sup> Explicaciones del Lic. Oswaldo Granda Páez. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

<sup>32</sup> Explicación brindada por Mariana Barros, integrante del Consejo de productores de la experiencia Manos de la Tierra. 19/10/2016. Entrevista realizada por María Servat. En la Ciudad de La Plata, Buenos Aries, Argentina.

*actualmente, el mercado no acepta pagar un precio diferencial por el valor agregado incorporado al producto y el mayor costo productivo. La certificación es voluntaria y la mayor parte de las familias campesinas de los MCB no cuenta con la certificación BPA. Los productores no tenemos los recursos necesarios para cumplir con las exigencias que impone el IICA para obtener la certificación BPA”<sup>33</sup>.*

Enlazado con la cuestión del sistema productivo y la búsqueda de características distintivas para la producción familiar, se destaca el predominio de la utilización de la “certificación participativa” en vez de las certificaciones tradicionales como las de calidad o comercio justo. Para estos productores involucrarse en sistemas de certificación por empresas internacionales (o incluso nacionales) es engorroso y costoso, por lo tanto, en su mayoría apuntan a establecer sistemas de certificación propios para su comunidad. La “certificación participativa” es un acuerdo entre productores, consumidores y técnicos extensionistas que realizan el monitoreo y la revisión del proceso productivo de los productores participantes conformando una comunidad de producción y consumo.

En esta línea, los casos más sobresalientes de los analizados son las canastas. Tanto la Canasta Utopía como la Canasta Rede Raízes da Mata cuentan con certificación participativa e inclusive, en Rede Raízes, se instaló el concepto de “prosumidores” para denominar a la comunidad conformada por los productores y consumidores que participaban de la canasta. En este sentido, un productor de la Red decía:

*“Para poder participar de la Red, los consumidores deben participar de las Rondas de Inscripción de Prosumidores (Rodas de Cadastro de Prosumidores). Durante estas Rondas se les presentan a los consumidores los principios, objetivos y funcionamiento de la Red”<sup>34</sup>.*

En el caso de la Canasta Comunitaria Utopía, la certificación de calidad se basa en la confianza entre productores y consumidores, las visitas de los consumidores al campo y las charlas técnicas. Desde hace 15 años la Canasta aplica el Sistema Participativo de Garantías y es entendido como un sistema de producción agroecológico que funciona bajo iniciativa local. Al consultar a los consumidores, el 40 % de los entrevistados indicó estar involucrado en temas de certificación de calidad de los productos que son adquiridos en la Canasta. El involucramiento se basa en la asistencia a reuniones a las que se convoca sobre el tema, la participación en Talleres y realización de visitas a las fincas de los productores. Además, los consumidores de la Canasta reciben capacitaciones con el objeto de adquirir conocimientos y herramientas que les permita evaluar la calidad de los procesos productivos y productos agrícolas. Sobre estos temas, el representante de la organización explicó:

*“En 2015 se elaboró una normativa de producción, con lineamientos básicos de siembra, cosecha y post cosecha, uso y mantenimiento del suelo (entre otros temas). La guía es utilizada para conducir las visitas que hace la Canasta a las fincas para la realización de las actividades de seguimiento, la elaboración de*

---

<sup>33</sup> Explicaciones de Alex Sierra, productor de los Mercados Campesinos. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 09/02/2017. En: sede del IICA, Bogotá, Colombia.

<sup>34</sup> Explicación brindada por el productor Daniel Medeiros Mujalli de la Rede Raízes da Mata. 07/11/2016. Entrevista realizada por Pedro Sergio da Silveira. En Vicoso, Minas Gerais, Brasil.



*diagnósticos y las giras familiares. Se trata de una herramienta que tiene por objeto acompañar al productor y ayudarlo a que mejore día a día su producción (por ejemplo: qué necesita aprender para dejar de aplicar agrotóxicos). Su fin no es inspeccionar y calificar al productor (para que quede dentro o fuera de un esquema de calidad)”<sup>35</sup>.*

En referencia a la huella ecológica y la distancia que se debe recorrer para llevar los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se venden, los CC no tienen un impacto significativo si la comparación se realiza respecto del trayecto recorrido por el productor porque, en la mayoría de los casos, antes de participar del CC la venta se realizaba a culata de camión en la puerta de la finca y, a partir de la participación en el CC, el productor debe ocuparse de trasladar sus productos hasta el lugar de comercialización; es decir, debe realizar un mayor recorrido. Sin embargo, si la trayectoria se midiera en relación con el recorrido que realiza el producto, claramente, los CC son beneficiosos porque fortalecen los circuitos de abastecimiento de proximidad.

#### *El consumidor como parte fundamental del comercio equitativo*

Como lo indica su definición, una característica destacada de los CC es que conectan al productor con el consumidor de forma directa, por lo tanto, el análisis de la percepción del consumidor sobre estos circuitos es relevante. En este sentido, se identifica a los CC como espacios que estimulan el cambio de hábitos en los consumidores hacia una alimentación más saludable y consciente en el uso de los recursos.

Antes de pasar a la descripción de las principales características identificadas en este grupo de actores, es importante tener en cuenta que el comportamiento del consumidor que participa de la feria o canasta no es igual que el comportamiento del consumidor que es, a su vez, organizador del esquema. En el primer caso, el compromiso es menor y, por lo tanto, la regularidad de la compra, el involucramiento en la experiencia y la vinculación con el productor es variable. En el segundo caso, el consumidor es pro-activo y su compromiso es muy elevado.

En el caso de la Canasta Comunitaria Utopía, cuya creación fue impulsada hace 20 años por los consumidores, su participación requiere un rol activo. Una de las representantes entrevistadas explicó:

*“Para ser consumidor de la Canasta, se demanda entre otras cosas: el interés por tomar contacto con los productores que proveen a la Canasta, organizar visitas a las zonas productivas con el objeto de observar el proceso productivo y contribuir a la certificación de calidad agroecológica participativa basada en la confianza. Otra actividad importante que realizan las familias consumidoras es participar en los grupos de trabajo que se organizan para recibir los productos entregados por los productores (el día previo a la realización de la Canasta). También se ocupan de pesar y revisar la calidad y una vez aceptados, los embalan en las bolsas*

---

<sup>35</sup> Explicaciones del Ing. Roberto Gortaire, coordinador de la Organización Comunitaria Utopía. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

*(son todas iguales en color y tamaño) y finalmente, el sábado por la mañana, colaboran con la recepción de los participantes y la distribución de las canastas”<sup>36</sup>.*

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas a los consumidores de las experiencias incluidas en el estudio, los consumidores que asisten a las ferias y mercados o que adquieren las canastas de productos valoran que se trate de productores familiares, experimentan un nivel de satisfacción elevado y recomiendan a otros conocidos la compra en estos canales de comercialización. Sumado a esto, en general, los consumidores que concurren a estos circuitos sostienen o aumentan su nivel de compras y la frecuencia de participación en el tiempo. El hecho de que los consumidores incrementen sus compras en los CC es considerado como un indicador de mayor involucramiento, reduciendo -en cierta medida- el sesgo que podría presentarse respecto a la respuesta subjetiva del entrevistado sostenida en una “declaración correcta” sobre lo que debería ser el comportamiento esperado del consumidor en estos espacios, aunque sin duda es necesario realizar un estudio más específico sobre los consumidores.

Otro punto importante para destacar es que, en contrario de lo que suele mencionarse, los principales motivos que explican el aumento de las compras están asociados a que en las experiencias encuentran precios más bajos y de mejor calidad, en comparación con los productos que podrían adquirir en otros locales cercanos, también se destaca la comodidad por la menor distancia a recorrer y el hecho de que se trate de productos sanos, frescos y naturales. Para concluir, los consumidores también consideran que el hecho de realizar sus compras en estos espacios incidió favorablemente en su alimentación al incorporar más frutas y verduras en su dieta.

En torno a los menores precios de los productos en la Canasta Comunitaria, la representante explicó:

*“El precio de la Canasta es de 13 USD. Se sabe que el precio que se debería pagar en el mercado por los mismos productos oscila entre 18 y 20 USD. La diferencia de precios está dada por el valor económico que tiene el “esfuerzo comunitario” que realizan los consumidores con las tareas de acopio, visitas a productores y otras ya mencionadas. El precio obtenido se distribuye de la siguiente manera: 11,90 USD se destina al pago al productor por los productos entregados, 1 USD es aporte como apoyo a la Canasta y 0,10 USD se destina a cubrir gastos de mantenimiento”<sup>37</sup>.*

### **3.2. Síntesis de las lecciones aprendidas en CC**

---

<sup>36</sup> Entrevista realizada a la Ing. Cecilia Yungán Yaucán, coordinadora de la Canasta Comunitaria Utopía. Realizada por Oswaldo Granda Páez. 30/09/2016. En: Localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

<sup>37</sup> Explicaciones de la Ing. Cecilia Yungán Yaucán, coordinadora de la Canasta Comunitaria Utopía. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

En el Cuadro 6 se presenta la síntesis de las lecciones aprendidas a partir de la evaluación realizada sobre las seis experiencias de CC.

Cuadro 6. Síntesis de las lecciones aprendidas en CC

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Comercialización equilibrada	Los CC constituyen un canal de comercialización importante para los productores familiares, representando -en promedio- la mitad de sus ingresos totales. En este canal, los productores obtienen un precio mayor por sus productos al que reciben cuando venden por otros canales de comercio. En general, los esquemas de CC mejoran las condiciones de los productores familiares, mitigando la situación de vulnerabilidad en que se encuentran.
Impulso fundacional	Los CC son impulsados por instituciones que buscan mejorar las opciones de comercialización de los productores familiares o por consumidores (movimientos agro-ecologistas) que persiguen un cambio de hábitos de vida. Un aspecto importante de la organización de los CC es que los esquemas tienen costos ocultos y aportes no monetarios en la instancia de coordinación que, en general, son asumidos por las instituciones o los consumidores sin ser internalizados en las organizaciones.
Estructura organizativa y apoyos	La organización de los productores familiares es importante para la conformación y sostenimiento de los CC. Si bien, mayormente, estos circuitos implican la venta individual por parte de los productores, la gestión del esquema requiere de una estructura organizativa que articule el trabajo y los represente en diferentes situaciones. Los CC son altamente subsidiados por el sector público, de forma directa (fondos no reembolsables para funcionamiento, cesión del espacio), e indirecta (técnicos extensionistas, investigadores, becarios) y por los consumidores en los esquemas organizados desde la demanda.
Generación de capacidades	La participación en los CC estimula los procesos de aprendizaje y difusión de conocimiento en los productores familiares, generando condiciones para la diversificación de la producción. Se trata de un proceso de aprendizaje bi-direccional, interactivo e inclusivo, en el que los productores se capacitan, observan y adaptan a sus posibilidades las técnicas que aprenden en los talleres mientras que los técnicos incorporan nuevo conocimiento que les permite adaptar la tecnología disponible a las necesidades que tiene la producción a escala familiar.
Condiciones de trabajo	Los productores que participan en CC, en general, perciben una mejora en las condiciones sociales para realizar el trabajo (menos presión por el volumen a vender, más flexibilidad), la remuneración obtenida y la cantidad de tiempo dedicado al trabajo, aunque la jornada laboral esté desdibujada debido a la fusión entre la unidad productiva y familiar.
Cuidado del medio ambiente	Los CC son identificados como espacios de comercialización en los cuales los productores familiares que participan utilizan sistemas productivos amigables con el medio ambiente. En general, las instituciones y

	organizaciones de consumidores que apoyan a los CC promueven la utilización de BPA, la transición a sistemas agro-ecológicos e incluso, en algunos casos, la obligación de implementar un sistema de producción orgánica como una condición para el ingreso al circuito. En este tipo de esquemas suele utilizarse la “certificación participativa” que consta en la conformación de una comunidad de producción y consumo consciente.
Consumidor	Se identifica a los CC como espacios que estimulan el cambio de hábitos en los consumidores hacia una alimentación más saludable y consciente en el uso de los recursos. Los consumidores valoran de los CC que se trata de productores familiares, con precios más bajos y buena calidad de los productos, en comparación con lo que podrían adquirir en locales cercanos. En general, están muy satisfechos con las compras que realizan y recomiendan a conocidos la compra en estos canales de comercialización; por ello, a lo largo del tiempo sostienen o aumentan su nivel de compras y la frecuencia de participación.

### 3.3. Las oportunidades de mejora identificadas

A partir del análisis y del ejercicio de reflexión realizados sobre los casos de CC incluidos en el estudio, se identificaron un conjunto de temas que se consideran oportunidades de mejora para los productores familiares que participan de los esquemas de proximidad y sobre los cuales se podrían establecer líneas de trabajo para el fortalecimiento de la AF. Estos temas se dividieron en la importancia de una demanda sostenida, la diversificación de mercados, los desafíos de la estructura organizacional y la gestión, los mecanismos de apoyo y la integración generacional. Cada uno de estos puntos se desarrollan de forma generalizada y se presentan ejemplos ilustrativos sobre las experiencias analizadas.

#### *La importancia de una demanda sostenida*

Los canales de comercio del tipo CC que vinculan directamente al productor familiar con el consumidor son relativamente nuevos y son el resultado de la búsqueda, por un lado, de las instituciones por mejorar las oportunidades de comercialización para los productores familiares con excedentes de producción; y, por otro lado, de un grupo de consumidores con una visión agro-ecologista que impulsa cambios en los hábitos de vida de la comunidad. En este sentido, el sostenimiento de la demanda en los circuitos cortos resulta más exigente que en los encadenamientos productivos por la mayor incertidumbre respecto de la venta ya que dependen de una demanda que en general no está garantizada, porque no hay contratos de compra previos, y fijos, con el consumidor.

En palabras de un técnico del INDAP, Chile:

*“Los circuitos cortos son una experiencias más nueva y más exigente. En el caso de circuitos cortos [a diferencia de los encadenamientos productivos] es una relación más del consumidor, es una demanda más difusa que no necesariamente [el productor] la conoce y que, por lo tanto, tiene más riesgo per se y más incertidumbre, especialmente del lado de la información. Esto es necesario*

*saberlo al momento de los apoyos, porque el circuito corto requiere de una gestión y apoyo mayor que el encadenamiento productivo”<sup>38</sup>.*

De acuerdo con los casos analizados, en términos de ingresos, para los productores familiares que participan de esquemas de CC, este canal de comercio representa la mitad de sus ingresos totales y se constituye como su principal actividad. Así, estos esquemas de comercialización de proximidad logran mejorar relativamente las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan los productores familiares, pero también dejan a la vista uno de los problemas más importantes para los CC que es la insuficiencia y volatilidad de la demanda local para la agricultura familiar.

Los circuitos en los que operan los productores familiares, en el marco de este estudio se tratan específicamente de ferias y canastas, adolecen de condiciones que garanticen la demanda constante de productos y la concurrencia masiva de consumidores. Además de la incertidumbre normal relacionada con la demanda variable del consumidor que asiste a una feria o adquiere la canasta, se encuentran otros factores que potencian la volatilidad de la demanda como la estacionalidad que atraviesan las experiencias que se localizan en instituciones públicas como Universidades o aquellas que se encuentran en corredores turísticos. Dentro del primer conjunto, se ubican el caso de las Ferias Manos de la Tierra que funciona en el predio de una Universidad y deja de operar durante las vacaciones (invierno y verano); y, la Canasta Rede Raíces da Mata, donde la mayor parte de los consumidores son funcionarios de la Universidad que no asisten al establecimiento durante las vacaciones. En el segundo conjunto se encuentran algunas de las Ferias de la Región de los Ríos en Chile con mayor funcionamiento durante el período estival y el peso de los consumidores turistas.

Pero las dificultades para garantizar una demanda sostenida no se derivan únicamente del lugar de funcionamiento de la experiencia, porque aún en aquellos casos en que la experiencia funciona regularmente durante todo el año es difícil llegar a un mayor número de consumidores. Por ejemplo, en el caso de la Canasta Comunitaria Utopía, localizada en una pequeña ciudad del interior de Ecuador, se pudo observar que el alcance de la experiencia a la población es muy bajo incluso cuando se realiza una relativamente amplia difusión. En palabras del representante de la organización:

*“La Canasta alcanzó un pico de 300 consumidores hacia el año 2003, número que ha ido disminuyendo en el tiempo, y llegando a la actualidad con la participación de un número aproximado de 80 a 100 consumidores. Para ser consumidor de la Canasta se requiere no sólo el deseo de consumir productos saludables sino también la voluntad de formar parte de una comunidad y prestar colaboración (tiempo) a la realización de tareas comunitarias. La participación activa y voluntaria de los consumidores en las tareas organizativas y de certificación de*

---

<sup>38</sup> Intervención de César Rodríguez, INDAP Chile, durante el Seminario Internacional “Agricultura familiar: procesos de innovación y alternativas comerciales para la mejora de sus condiciones de vida y su desarrollo sustentable, equitativo e inclusivo”. Santiago de Chile, 22/11/ 2017.

*calidad puede resultar dificultosa frente al ritmo de vida y de trabajo acelerado en el mercado laboral*<sup>39</sup>.

En esta misma línea, en la experiencia de los Mercados Campesinos de Bogotá que funcionaba con periodicidad quincenal, hacia fines del 2015 se contaba con la participación de 2000 familias campesinas que producían para los mercados y por el lado de los consumidores, se informó la participación anual de aproximadamente 25.000 personas. Sin embargo, al momento del estudio, los productores de los mercados representaban aproximadamente el 0,2 % del aprovisionamiento de productos de la ciudad de Bogotá.

Por lo tanto, hay un espacio interesante para trabajar con las experiencias en profundizar los canales de comercialización existentes y pensar en diferentes alternativas para alcanzar una demanda sostenida y asegurar un ingreso más justo para los productores familiares. En este sentido, es importante tener en cuenta la distinción que se presentó al inicio del apartado, los CC tienen un alcance local de manera que las propuestas tienen que estar dirigidas a fortalecer el abastecimiento de proximidad.

Algunas opciones para avanzar en esta línea podrían incluir el establecimiento de localizaciones fijas para la venta de los productos y la mejora de la difusión a la comunidad en la cual está inserta la experiencia. El establecimiento de un lugar de funcionamiento permanente otorga certeza a los productores para organizar su producción y genera una referencia concreta para los consumidores, mejorando la probabilidad de fidelización del comprador. Esto a su vez, permite extender el alcance de los mecanismos de difusión de los circuitos alcanzando a nuevos consumidores.

En las experiencias analizadas se encuentran algunos intentos por avanzar en este camino. Los productores organizados bajo la experiencia de Ferias de Manos de la Tierra han participado en diferentes reuniones con funcionarios de la Municipalidad para solicitar un espacio fijo donde instalar las ferias, y otros emprendimientos vinculados al campo de la economía social y solidaria. Si bien la Municipalidad ha mostrado interés por concretar un acuerdo, a la fecha de realizar el estudio, las perspectivas de conseguirlo eran poco favorables. En la experiencia de las Ferias de ProHuerta, se encontró que muchas de las ferias funcionan en espacios públicos como las plazas del centro del pueblo. Esto ha sido resaltado por varios consumidores como un aspecto para mejorar porque algunos vecinos no están de acuerdo con el uso de estos espacios para el emplazamiento de la feria y otros destacan que al estar la feria a la intemperie queda sujeta a las inclemencias del tiempo.

En ambos casos se trabaja el tema de la publicidad, pero aun así en el caso de Manos de la tierra hay vecinos cercanos que no conocen la Feria. En palabras de una productora de la experiencia Manos de la Tierra:

*“[Las expectativas a futuro son que] la feria sigue creciendo en público, o sea que vengan más consumidores podríamos dar la oportunidad a otros productores que se sumen a participar. Se me dio la oportunidad a mí, porque no a otros. Otra cosa que me gustaría es que la Feria Manos, tenga su propio espacio tipo galpón que*

---

<sup>39</sup> Explicaciones del Ing. Roberto Gortaire, coordinador de la Organización Comunitaria Utopía. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

*más o menos quede entre ambas facultades que asistimos: Agronomía (miércoles) e Ingeniería (viernes); donde la gente diga voy al Galpón de la Feria “Manos de la Tierra”, donde no se suspenda por lluvia, donde tengamos un techo”<sup>40</sup>.*

### **En clave de política**

La participación de los productores familiares en los circuitos cortos mejora sus niveles de ingresos, atenuando las condiciones de vulnerabilidad en que se desenvuelven. Al tratarse de un vínculo directo entre el productor y el consumidor final, no hay contratos establecidos y, por lo tanto, hay una mayor incertidumbre sobre las ventas en relación con otros canales de comercio. Por ello, el sostenimiento de los circuitos cortos es más exigente. Garantizar una demanda sostenida es necesario para fortalecer estos esquemas, algunas alternativas podrían ser el establecimiento de un lugar de funcionamiento permanente para las experiencias y una mejora de los mecanismos de difusión para ampliar el conocimiento sobre los circuitos cortos en el entorno local.

#### *La diversificación de mercados*

Las oportunidades de los productores familiares vinculados a los circuitos cortos para mejorar la comercialización de sus productos también surgen de las posibilidades para diversificar los mercados. En este sentido, a partir de las experiencias estudiadas, se identifican al menos dos temáticas concretas para ampliar los canales de comercio de este segmento de productores, por un lado, el agregado de valor a través de la mejora de productos y procesos; y, por otro lado, la inserción como proveedores de insumos para las cadenas gastronómicas y la participación en canales de comercio tradicional.

En el primer caso, en función de las tendencias globales, las posibilidades de ampliar la demanda hacia nuevos mercados e identificar nichos con buena rentabilidad giran en torno a la oferta de productos saludables, de calidad, amigables con el medio ambiente y también con la identificación de la procedencia familiar. Por lo tanto, el fortalecimiento de la producción familiar mediante el agregado de valor orientado a mejorar estos aspectos en los productores familiares es importante. Algunas opciones para esto son la implementación de procedimientos que conduzcan a la certificación de los productos, a los sellos de origen y al uso creciente de buenas prácticas agrícolas.

Respecto de esta temática, la mayoría de los productores entrevistados en circuitos cortos, particularmente en los casos de ferias, no cuenta con ningún tipo de certificación, aunque todos han manifestado su interés por tenerlas en el futuro. Esto demuestra que la demanda que cubren las experiencias, actualmente, no está relacionada directamente con un público preocupado por el sistema productivo que se utiliza. Sin embargo, los consumidores destacaron que valoran que se trate de producciones provenientes de la agricultura familiar. Esto significa que, hasta ahora, los productores sólo explotan la cualidad de productores familiares, pero podrían avanzar en este camino y capturar un nuevo público que busca atributos diferenciales más elevados.

---

<sup>40</sup> Entrevista a Shirley Irahola, la feriante más joven de la feria Manos de la Tierra. 21/10/2016. Realizada por María Servat, En la ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Algunas experiencias comenzaron a avanzar en este camino, por ejemplo, los productores que participan de las ferias de la Región de los Ríos, en Chile, guiados por el INDAP y la Universidad de Chile, tienen la opción de participar en el programa piloto para la acreditación del Sello Manos Campesinas<sup>41</sup>. A su vez, la Canasta Comunitaria Utopía de Ecuador cuenta con la certificación de calidad participativa, en un proceso que involucra a productores y consumidores.

En el segundo caso, la acumulación de capital social que fueron construyendo en conjunto los productores familiares que se unieron para participar de un circuito corto, podría potenciarse con la conformación de asociaciones formales que les permita convertirse en proveedores de insumos para otros canales de comercio como, por ejemplo, el abastecimiento de comedores de instituciones públicas o privadas y de empresas o restaurantes. Además, podrían incursionar en nuevas instancias de venta que superen el espacio y la temporalidad de la feria, accediendo a la venta de los productos a través de las cadenas de supermercados o plataformas tecnológicas que organicen la oferta y la demanda. En ambos casos los productores familiares podrían participar individualmente, pero la participación como asociación les permitiría ampliar la escala de producción y, por lo tanto, conseguir más y mejores opciones.

Por ejemplo, la experiencia de los productores familiares que participan de la Canasta Utopía es un modelo de ampliación del alcance de los circuitos cortos, debido a que en Ecuador está en funcionamiento la ley de góndolas por medio de la cual los supermercados están obligados a garantizar un lugar en sus locales para los productos regionales y de la producción familiar. Asimismo, los técnicos del INTA, Argentina, que colaboran con las experiencias de las ferias de Manos de la tierra y de ProHuerta, explicaron durante las presentaciones de los resultados preliminares de los casos de estudio, que un grupo de organizaciones vinculadas a la economía social y solidaria, con fuerte presencia en algunas de las universidades públicas del país, se encuentran trabajando en proyectos para impulsar el abastecimiento de los comedores de las universidades con productos hortícolas provenientes de la AF de la zona de influencia.

Ahora bien, un punto fundamental para que los productores familiares puedan seguir creciendo, es garantizar las condiciones de sanidad e inocuidad de los productos. Esta acción tiene dos partes, una se refiere a la necesidad de capacitar a los productores para que desarrollen los procesos de producción bajo estrictas normas de control que le den acceso a los mercados masivos, independientemente de su alcance; y, la otra es el trabajo que se requiere con las instituciones de control para el establecimiento de normas e instrumentos adecuados para una escala de producción menor, acorde a las particularidades de la producción familiar.

### **En clave de política**

---

<sup>41</sup> <http://www.indap.gob.cl/introducci%C3%B3n-sello-manos-campesinas> [18/12/2017].



La diversificación de mercados es un camino por explorar para los productores familiares que participan de circuitos cortos. Una alternativa surge de mejorar los procesos y productos mediante el agregado de valor a la producción. En este sentido, las propuestas de avanzar en las certificaciones, los sellos y la implementación de BPA, son opciones que podrían mejorar las condiciones de comercialización de la AF. Otra alternativa es el cambio de función de los productores familiares, a partir de la inserción en nuevos canales, dentro de los CC, como proveedores de materias primas para la cadena gastronómica entre otras opciones. En cualquiera de los casos, es esencial garantizar las condiciones de sanidad e inocuidad de los productos para ampliar el horizonte de participación de la producción familiar en la economía. Las instituciones de apoyo cumplen un papel central en la capacitación, el fortalecimiento de las asociaciones de productores y la discusión por la sanción de normativas que impulsen la participación de la AF en estos eslabones de la cadena.

#### *Los desafíos de la estructura organizativa y la gestión de los esquemas*

En referencia a los avances en el grado de formalización de las experiencias analizadas, en la mayoría de los casos, el funcionamiento se consolida bajo la forma de grupo informal con reglas que, en ciertos casos son de cumplimiento obligatorio y en otros casos son optativos. Normalmente, las experiencias cuentan con un órgano Directivo pero el grado de involucramiento de los productores en las reuniones para la toma de decisiones suele ser bajo. Esto demuestra que todavía falta cierta maduración en torno a la necesidad de organizarse bajo una figura legal común. Muchos de los productores entrevistados reconocen esta falencia, pero avanzar en estructuras formales lo consideran como un paso demasiado arriesgado para la dimensión de sus explotaciones. En tal sentido, podría ser efectivo fortalecer los mecanismos que promuevan más espacios de reunión con prácticas que otorguen mayor participación a los productores en la toma de decisiones y la definición de normas por vías de consenso colectivo. También sería importante capacitar a los productores en cuanto a la importancia que tiene la organización formal para el fortalecimiento de los esquemas de comercialización. La conformación de cooperativas podría ser una alternativa para contar con el respaldo legal y mejorar las oportunidades de inserción de la agricultura familiar.

El escaso desarrollo de la estructura organizativa tiene su correlato en la debilidad de los procesos de gestión de los esquemas y de los productores. Una limitación generalizada es la ausencia de registros que impide estimar costos unitarios de producción y el resultado de la comercialización. Al respecto, se requiere el desarrollo de metodologías acordes a la complejidad de la agricultura familiar, que faciliten la implementación de registros de las transacciones de producción y de la venta directa entre el productor y el consumidor. Esto, a su vez, está vinculado con un alto grado de informalidad de las actividades. Como consecuencia, las posibilidades de crecimiento a partir del abastecimiento de nuevos circuitos de comercialización se ven afectadas.

Sobre este tema uno de los técnicos entrevistados en las ferias de Manos de la Tierra decía:

*“[...] para producciones tan heterogéneas que cambian tan rápido, ellos [los productores] no le ven la utilidad de llevar registro. Tienen cuatro o cinco*

*producciones por año o tres; la mitad es lechuga y la otra mitad otra cosa; es un cambio constante, ver cuánto vendiste y cuánto te quedo [es complejo]. Pero habría que buscar metodologías más apropiadas, creo que básicamente es un problema de metodologías, nosotros lo hemos intentado, pero siempre nos quedamos por la mitad [...]"<sup>42</sup>.*

En el caso de la Canasta Comunitaria Utopía, el panorama es similar. En opinión de uno de los representantes:

*"Los productores en general no llevan ningún tipo de registro que les permita determinar con precisión sus costos de producción e ingresos por la actividad realizada... los productores trabajan de manera muy empírica y no cuentan con capacidades ni herramientas para llevar un análisis económico riguroso de su producción. En la Canasta hay sólo un productor que es la excepción, porque él analiza los costos de producción por tipo de producto y el costo unitario de los mismos"<sup>43</sup>.*

Más evidencia sobre el tema se obtuvo en el estudio de los Mercados Campesinos de Bogotá, donde los productores no llevan registros ni hacen análisis de sus diversos tipos de costos. Al respecto uno de los productores explicó:

*"En general nuestros productores (en el municipio de Granada donde trabajo) no llevan costos de producción, para ejemplificar, un productor lleva un cultivo como ser arveja en un período y le va muy bien. Llega el siguiente período y el productor comienza a preguntarse ¿qué fue lo que le eché al producto, cuánto le eché, cuánto costó?. Yo produzco junto a mi familia, tenemos producción orgánica y hemos obtenido certificación, pero para ello fue necesario comenzar a llevar registros de costos y análisis de rentabilidad de productos para sobrevivir en el mercado"<sup>44</sup>.*

Debido a estas limitaciones es que las instituciones de apoyo son tan importantes para los esquemas de comercialización del tipo CC, porque los productores familiares -en general- están acostumbrados al trabajo individual y requiere de mucha dedicación aprender a trabajar en grupo. Precisamente, el involucramiento de los productores en las ferias y canastas, en las primeras etapas, no necesita de mucha coordinación en términos productivos, porque el productor vende de forma individual o en grupos reducidos con algunos productores de su comunidad o miembros de su familia. No obstante, a medida que las ferias y las canastas se consolidan el trabajo de coordinación aumenta, principalmente, para diversificarla producción y abarcar a un mayor rango de consumidores o para acceder a nuevos canales en los que deben actuar en conjunto.

---

<sup>42</sup> Explicación brindada por el Ing. Agr. Sergio Dumrauf del INTA, IPAF y técnico del equipo de organización de la experiencia. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 25/11/2016. En la Facultad de Ingeniería de la UNLP, en la ciudad de La Plata.

<sup>43</sup> Explicaciones del Ing. Roberto Gortaire, coordinador de la Organización Comunitaria Utopía. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 24/11/2016. En las instalaciones de la Canasta Comunitaria Utopía, localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

<sup>44</sup> Explicaciones de Alex Sierra, productor de los Mercados Campesinos. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 09/02/2017. En: sede del IICA, Bogotá, Colombia.

## En clave de política

En su mayoría los esquemas de CC, especialmente las ferias y canastas, funcionan bajo estructuras organizativas informales con reglas de cumplimiento obligatorio. Uno de los obstáculos que esto genera está asociado con las dificultades para llevar adelante la gestión de los esquemas, particularmente en el tema de los registros de información grupales e individuales. El avance en estos aspectos es clave para el fortalecimiento de los canales de comercialización y el acceso a nuevos mercados. Para ello, la capacitación de los productores sobre la importancia y los propósitos de la asociación contribuiría a afianzar los grupos de productores y, paralelamente, el desarrollo de metodologías apropiadas para la gestión de pequeñas explotaciones sería un aporte claro para mejorar las condiciones de funcionamiento de la agricultura familiar.

### *Los mecanismos de apoyo*

La exigencia de gestión que caracteriza a los esquemas de comercialización del tipo CC pone de manifiesto una serie de costos, asociados con la instalación y la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad comercial, que frecuentemente son cubiertos con subsidios públicos o con los aportes voluntarios de los consumidores sobre todo en el caso de las canastas. En función de las experiencias analizadas, se observan diferencias en cuanto al uso y la efectividad de los mecanismos basados en subsidios que financian el funcionamiento integral de los espacios de comercialización, sin compromisos asociados al fortalecimiento y autosuficiencia financiera.

Un ejemplo de esto es la experiencia Mercados Campesinos de Bogotá que prácticamente dejó de funcionar cuando, por motivos de cambio de bandera política del gobierno local, no recibió más los recursos públicos que fueron constantes durante 10 años. Esta situación debilitó fuertemente a la experiencia por no haber desarrollado capacidades de autosustento. Los Mercados campesinos tenían dos componentes críticos: la infraestructura de base necesaria para su funcionamiento (el espacio, las carpas, los servicios, la difusión de la programación) y la logística de productos con costos de transporte asociados. Durante todos los años que se recibió ayuda, no se trabajó en estos aspectos, de modo de prevenir las consecuencias de un cambio en las posibilidades de financiamiento. Hecho que finalmente sucedió a partir de 2016. Al respecto los representantes de la organización explicaron:

*“El último convenio formal con la Secretaría de Distrital de Desarrollo Económico fue a fines de 2015. A partir del cambio de político de la Alcaldía ya no hubo voluntad política para renovar el apoyo. Durante el 2016 hicimos lo que pudimos, con menos cantidad de mercados por quincena, menos puestos en cada mercado, y con muchas dificultades para organizar la logística de cada encuentro”<sup>45</sup>.*

---

<sup>45</sup> Explicaciones de los representantes de ADUC y Fensuagro. Taller de discusión de resultados preliminares del estudio. Realizado el 09/02/2017. En la sede del IICA, Bogotá, Colombia.

En una situación similar se ubica la experiencia de la canasta que se realizaba en el marco de la Rede Raízes da Mata que, si bien no dejó de funcionar, tuvo que cambiar de forma de organización (pasando a una feria) debido a que el recorte presupuestario que afectó a las Universidades brasileñas en general y, en particular, a la Universidad Federal de Vicosa (UFV), puso en evidencia el trabajo que realizaban los becarios de la UFV en la coordinación de la canasta y que no podía ser absorbido por los productores o los consumidores de la red, en los mismos términos.

Por el contrario, la experiencia de la Canasta Comunitaria Utopía, cuyos integrantes decidieron voluntariamente no participar de instrumentos de subsidios públicos, consiguió un desarrollo sólido a lo largo de los años creando una extensa red de contactos con organizaciones nacionales y extranjeras que les permitió la generación de recursos complementarios que sirven de sustento al funcionamiento de la canasta. Uno de los representantes de la experiencia, explicó:

*“Uno de los factores clave que explican la permanencia de la Canasta en el tiempo y que la distinguen de otras experiencias similares está dado por la posibilidad de sostenernos sin la necesidad de depender de los subsidios públicos. En este sentido, pusimos mucho esfuerzo para la generación en el tiempo de sólidas redes de colaboración para la puesta en marcha de las diversas actividades que permiten la sustentabilidad”<sup>46</sup>.*

El reconocimiento de los costos de funcionamiento y gestión es un paso necesario para que las experiencias de CC puedan avanzar en la organización, y la asociación podría ser una forma de internalizar estos costos conformando una estructura de gestión que se ocupe de las tareas de coordinación del esquema. Esta es una diferencia sustancial con los casos de EP donde la actividad de administración está claramente planteada y solventada por la organización de los productores. Las instituciones de apoyo deben trabajar con un horizonte para lograr la autonomía de los productores, respecto de los fondos públicos, para lo cual es necesario incluir actividades de capacitación para la gestión y la planificación y estimular el surgimiento de liderazgos internos que pueden tomar a su cargo estas tareas. Así como también se requiere que parte de estas acciones esté destinada a que los productores familiares pueden financiar, a partir de los recursos generados en el circuito, el sostenimiento de las experiencias.

De todas maneras, es necesario resaltar que el tema del autofinanciamiento de las experiencias es un punto controversial en las discusiones sobre la evolución de la agricultura familiar. Dependiendo de la perspectiva teórica se plantean toda una serie de interrogantes que aún no están resueltos como, por ejemplo, si las experiencias de CC tienen que tener (o no) una visión económica o financiera de la actividad, pensando en el sostenimiento y continuidad en el tiempo con independencia de la política pública.

### **En clave de política**

---

<sup>46</sup> Entrevista realizada a la Ing. Cecilia Yungán Yaucán, coordinadora de la Canasta Comunitaria Utopía. Realizada por Oswaldo Granda Páez. 30/09/2016. En: Localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

Los esquemas de comercialización del tipo CC tienen una serie de costos fijos para su funcionamiento que frecuentemente son cubiertos con subsidios públicos o el aporte voluntario de los consumidores. En el caso de los subsidios que financian el funcionamiento integral de los circuitos de comercialización es necesario revisar los instrumentos con el propósito de establecer metas asociadas al fortalecimiento de los esquemas para que, efectivamente, funcionen como incentivos para poner en marcha los esquemas de comercialización, pero evitando la dependencia futura de los mismos.

### *Integración generacional*

Las dificultades con la integración de los más jóvenes a la agricultura familiar también están presentes entre los productores familiares que participan de los CC. El promedio de edad de los productores jefes de familia ronda los 50 años y, en general, los hijos buscan alternativas de inserción laboral por fuera de la agricultura familiar. Este tema, en cierta forma, es más complejo en el caso de los CC que en los EP porque los productores que participan de estos esquemas suelen estar más cerca de los centros urbanos y, por lo tanto, las opciones de otros empleos son mayores.

También se asocia a la búsqueda de otras fuentes de empleo por parte de los más jóvenes de la familia el hecho de que el canal de comercialización en el cual participan no genera los ingresos suficientes para solventar los gastos de toda la familia. Normalmente, la participación en las ferias es un ingreso extra para los productores. En este sentido, una productora de las ferias de la Región de los Ríos en Chile decía en la entrevista realizada:

*"[la feria] es un canal de comercialización que me permite vender de forma permanente mi producción, es un espacio estable para vender hortalizas cada sábado de la semana, mantengo clientes frecuentes y, por tanto, es un canal de comercialización seguro. De lo contrario, tengo que vender a domicilio. Este espacio [la feria] es una alternativa viable y se puede complementar a otro tipo de trabajo que realizo de forma esporádica fuera de la ciudad [porque la feria funciona sólo los sábados]. [...] Trabajé de secretaria haciendo reemplazos, también en ventas, pero eran poco viables porque queda lejos y el sueldo es bajo"<sup>47</sup>.*

Una problemática adicional se encuentra en el hecho de que las alternativas de empleo para los jóvenes de familias productoras se vinculan con empleos de poca calificación (y baja remuneración) debido a que en su mayoría los hijos de los productores tienen un nivel educativo básico. En función de los datos recogidos en las experiencias analizadas, menos del 30 % de los hijos mayores a 18 años cuenta con educación superior completa o en curso. Esta información no hace otra cosa más que confirmar que se requieren estudios más concretos sobre la relación entre la juventud y la agricultura familiar para establecer conclusiones sobre el tema.

No obstante, sí es posible destacar que se requiere prestar atención a los incentivos que se puedan crear mediante las políticas educativas ya que las actividades en las que se podrían

---

<sup>47</sup> Entrevista a María Obando Risco, productora más joven, Feria Verdu-frut, en Paillaco. 14/12/2016. Realizada por Pablo Acuña. En: Valdivia, Región de los Ríos, Chile.

insertar los jóvenes no son únicamente aquellas vinculadas con la producción agrícola. Las necesidades que se plantean en los circuitos de comercialización para la AF son diversas. El diseño de programas orientados a formar recursos humanos con capacidades de gestión para profesionalizar los circuitos de producción y comercialización podría ser atractivo para los jóvenes, que además contarían con el plus de conocer el campo de acción y el sistema de producción familiar, sobre todo considerando la necesidad de ampliar los esquemas y avanzar en la formalización de asociaciones que les permita insertarse en otros canales de comercialización, como se destacó anteriormente.

Sobre el tema, la Canasta Comunitaria Utopía cuenta con la participación voluntaria de jóvenes que forman parte de la Escuela de Agroecología dentro de la Escuela Politécnica. Uno de estos jóvenes, fue entrevistado en oportunidad de la visita realizada a la Canasta Comunitaria Utopía y al respecto comentó:

*“Yo estoy involucrado tanto en las actividades asociadas con el intercambio de saberes con los productores sobre prácticas agrícolas, como en las relacionadas a la comercialización de los productos. Hoy vine temprano para colaborar con el armado de los bolsones de productos y la entrega a los compradores. Es una labor importante que me permite relacionar lo que aprendo en la universidad con la producción local”<sup>48</sup>.*

### **En clave de política**

Es necesario cambiar el paradigma de acción sobre la inserción de los jóvenes en la agricultura familiar. Actualmente, las necesidades de los productores familiares, particularmente de los que participan en esquemas de comercialización de CC y EP, no se refieren únicamente a un recambio generacional en la etapa de producción, sino que aparecen toda una nueva gama de funciones y actividades que requieren de personas calificadas. La gestión, la planificación, la introducción de tecnologías y la creación de nuevos canales de comercio son áreas de vacancia en la producción familiar y requieren de perfiles profesionales diversos que podrían ser atractivos para la integración de los jóvenes en la agricultura.

### **3.4. Síntesis de las oportunidades de mejora identificadas en CC**

En el Cuadro 7 se presenta la síntesis de las oportunidades de mejora identificadas a partir de la evaluación realizada sobre las seis experiencias de CC.

---

<sup>48</sup> Explicaciones de un estudiante universitario, colaborador voluntario de la Canasta Comunitaria Utopía. Canasta realizada el 25/11/2016 en el espacio público de la Canasta Comunitaria Utopía. En: localidad de Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

Cuadro 7. Oportunidades de mejora identificadas en CC

Características	Descripción
Demanda sostenida	Los circuitos cortos son más exigentes y tienen una mayor incertidumbre porque dependen de una demanda que no está garantizada. Estos esquemas de comercialización logran mejorar relativamente las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan los productores familiares, pero también ponen de manifiesto la insuficiencia y volatilidad de la demanda local para la AF. Algunas alternativas para profundizar estos canales de comercio y lograr una demanda más estable son la instalación de locales específicos para las experiencias y mejorar la difusión en el entorno local.
Diversificación de mercados	Para mejorar las condiciones de comercialización de la AF es necesario avanzar en la diversificación de mercados. Dos opciones concretas para esto son, por un lado, el agregado de valor a través de la mejora de productos y procesos; y, por otro lado, el cambio de función mediante la inserción en nuevas instancias de venta que superen el espacio y la temporalidad de la feria (proveedores de cadenas gastronómicas, comedores públicos y privados, supermercados, entre otros). En cualquiera de los casos, garantizar las condiciones de sanidad e inocuidad de los productos es fundamental para seguir avanzando.
Estructura organizativa y gestión	En general, el grado de formalización es bajo, las experiencias se organizan como grupos informales con reglas de cumplimiento obligatorio, sin llegar a consolidarse como asociaciones o cooperativas. Por lo tanto, la gestión es deficiente en términos de registros y planificación, recayendo principalmente sobre las instituciones de apoyo (instituciones públicas o consumidores). Las mejoras en este sentido requieren de capacitación para los productores y diseño de nuevas metodologías de gestión acordes a la producción familiar.
Mecanismos de apoyo	Las experiencias de circuitos cortos requieren de apoyo financiero para su instalación y sostenimiento. Los subsidios son uno de los mecanismos más utilizados para asistir a estos emprendimientos; sin embargo, se observan dificultades en el uso y la efectividad de los subsidios que financian el funcionamiento integral de los espacios de comercialización, sin compromisos asociados al fortalecimiento y autosuficiencia financiera. Por lo tanto, es necesario que el uso de los mecanismos de subsidios incluya como contrapartida por parte de la organización de los productores la creación de fondos propios para el sostenimiento de la experiencia, principalmente, en escenarios donde la asistencia pública podría disminuir o cambiar de objetivo.
Integración generacional	La mayor parte de los hijos de los productores buscan alternativas laborales por fuera de la explotación familiar, en trabajos no relacionados con la agricultura, lo cual estaría poniendo en riesgo la continuidad de la producción familiar. Para mejorar esta situación es necesario ampliar la mirada sobre la inserción de los jóvenes en la AF pasando de considerarlo un tema de recambio generacional a uno de integración generacional,

	impulsando la participación de los jóvenes en campos más diversos que el área de producción (gestión, comercialización, tecnología, etc.).
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------