
Temas fundamentales para la inserción de los Pequeños Productores Agropecuarios en Cadenas Comerciales*

Carlos Alberto Rossi | Carlos Alberto León

.....

Resumen

En el presente artículo se resume un documento elaborado en el marco de la preparación de la Estrategia Nacional y Provincial de Desarrollo Rural para la Argentina (Argentina Rural), como resultado del convenio entre la Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentación y el Programa Multidonante establecido entre el Gobierno de Italia, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Banco Interamericano de Desarrollo.

* Este artículo es una versión resumida del documento «*Temas Fundamentales en la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas Comerciales para una Estrategia de Desarrollo Rural*» elaborado en setiembre de 2005 en el marco de la preparación de la Estrategia Nacional y Provincial de Desarrollo Rural para la Argentina (Argentina Rural), como resultado del convenio entre la Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentación y el Programa Multidonante establecido entre el Gobierno de Italia, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Banco Interamericano de Desarrollo. La coordinación de la preparación de la Estrategia fue responsabilidad del Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. El documento completo puede ser obtenido en: www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/transversales_informe_9.pdf

Partiendo del análisis de un conjunto de problemas que limitan, sobre todo a partir de la década del 90, la integración de los pequeños productores agropecuarios a las diversas cadenas comerciales, tales como la inexistencia de marcos regulatorios que arbitren los procesos de integración de sujetos desiguales, la debilidad estructural de los pequeños productores, o la desarticulación y el impacto limitado de los programas gubernamentales de asistencia e intervención, se propone una estrategia de promoción de la economía de dichos productores y la elaboración de un Plan Nacional de Comercialización.

Palabras clave: Pequeños productores – desarrollo rural – cadenas comerciales

La transformación estructural del sector agropecuario y sus consecuencias sobre las pequeñas y medianas explotaciones

El sector agropecuario argentino observó una profunda transformación estructural en las últimas tres décadas, pero sobre todo en los últimos tres lustros. Con el impulso de las políticas macroeconómicas y sectoriales aplicadas desde 1976, que fueron profundizadas en los años '90, el proceso de concentración y centralización de capital en el sector abarcó a todas las regiones del país. El modelo de crecimiento agropecuario de la Argentina, está fuertemente orientado al mercado mundial, y se ha basado, en general, en el aumento de la escala de las unidades productivas, el uso de mayores dotaciones de capital, insumos industriales y aplicación de biotecnología, empleando técnicas dirigidas a reducir el empleo de fuerza de trabajo y poniendo énfasis especial en la expansión de los cultivos temporales, típicos de la agricultura de especulación,¹ desplazando o debilitando actividades dirigidas a abastecer el consumo interno.

Este proceso ha tenido múltiples consecuencias a lo largo de las distintas cadenas productivas y agroindustriales, pero particularmente interesa aquí lo ocurrido en primer eslabón, esto es, el impacto sobre el conjunto de explotaciones agropecuarias (EAP) del país. Una de sus manifestaciones más evidentes ha sido la desaparición de miles de unidades productivas que fueron integradas, absorbidas o fusionadas en otras de mayor tamaño.²

¹ Concepto propuesto por Pierre George (1963) para definir las actividades agrícolas temporales, guiadas por la demanda mundial, y que el autor considera la forma superlativa de la agricultura de mercado.

² El número de EAP se redujo en forma sostenida durante más de tres décadas tal como lo muestran los censos realizados desde 1969 hasta 2002. En ese lapso desaparecieron casi 205.000 explotaciones, el 38% de las que existían en 1969. Pero entre 1988 y 2002

Si bien se trata de un proceso general, típico del avance del capitalismo en el agro, destacan en el caso argentino al menos tres características, sobre todo en el último período intercensal 1988-2002: por un lado, *la extensión e intensidad del proceso de concentración y centralización de capital en el agro*, por otro, *la ausencia casi total de políticas e instrumentos para atenuarlo*, y finalmente, *la falta de correspondencia con un proceso concurrente de absorción en actividades industriales y de servicios de la población desplazada*,³ como fue ocurriendo en los países desarrollados e incluso en los nuevos países industriales.⁴

La devaluación del peso a partir de enero de 2002, fortaleció la posición relativa de los capitales más concentrados de la agricultura, en especial la de exportación, tanto respecto de los capitales subordinados y pequeños agricultores, como de los de otras actividades económicas.⁵ La consecuencia es que aumentó la presión de dichos capitales por disponer de más tierra, a pesar que la mejora de precios relativos e ingresos puede haber favorecido a una parte de los medianos y pequeños productores, de modo tal que puede conjeturarse que ha continuado disminuyendo la cantidad de EAP en los años transcurridos después del censo de 2002.

La reducción en la cantidad de EAP ha operado exclusivamente sobre los estratos de las unidades pequeñas y medianas, y dentro de ellos, las de menor dimensión. De este modo, la superficie promedio por EAP llegó en 2002 a 588 ha, incrementándose un 25,3% con respecto a las 469 ha que promediaban en 1988.⁶

el proceso se aceleró elevando la tasa anual de bajas. Según los resultados censales, han dejado de funcionar, en promedio, casi 6.300 explotaciones por año, más de 500 por mes.

³ Dicho esto sin que signifique un juicio de valor positivo sobre este tipo de procesos.

⁴ En la mayoría de los cuales, además, ocurrieron procesos de reforma agraria, obviamente ausentes en el caso argentino.

⁵ Los precios implícitos en el Valor Agregado Bruto del Sector Agropecuario crecieron el 275,4% entre 2001 y 2004 mientras que los del PIBpm aumentaron 76,2%. Así el VAB a precios corrientes del Sector Agropecuario pasó de representar el 4,3% del PIBpm en 2001 al 9,4% en el año 2004. (Estimaciones realizadas con datos de la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, INDEC; véase los Cuadros 15 y 16 en el sitio http://www.mecon.gov.ar/secpro/dir_cn/prensa_y_difusion/16jun05/

⁶ Para tener una referencia del significado de este aumento del tamaño medio de las EAP en la Argentina, vale compararlo con el de Estados Unidos: en 2002 el tamaño promedio de las EAP era de 178 ha, el mismo que existía en 1982 y un 10% menor que el de 1992. Es decir que el tamaño promedio de las EAP en la Argentina es 3,3 veces mayor que la de los Estados Unidos. (Ver www.nass.usda.gov/census/census02/volume1/us/st99_1_001_001.pdf).

El CNA'02, aún con sus limitaciones e interrogantes,⁷ permite efectuar una estimación aproximada sobre la desaparición de las EAP pequeñas y medianas, que puede ser confrontada con el aumento de las grandes explotaciones, en ambos casos con relación al CNA '88.

Según dicha estimación las pequeñas EAP (en adelante PEAP) eran aproximadamente 186.900 en 2002, pero esa cantidad podría ser calculada en unas 176.000 en 2005. Si se toma en cuenta que en 1988 se estimó la existencia de 245.000 PEAP, ello significa que habrían desaparecido alrededor de 70.000 PEAP en los últimos 17 años, en su gran mayoría de los estratos más bajos –alrededor de 14 ha por PEAP, en promedio–, con una pérdida de casi un millón de hectáreas.

Las medianas EAP disminuyeron entre 1988 y 2002 en 31.000 unidades, casi un 21 %, con una pérdida de 4,5 millones de hectáreas. Sólo aumentó la cantidad de grandes EAP en casi 1.500 unidades y su superficie creció en 3,5 millones de ha. Cabe señalar que en 2002 cada EAP grande equivalía a 207 PEAP o bien a 15 EAP medianas.

Algunas de las consecuencias de este proceso son las siguientes:

- *Reducción del número de productores agropecuarios:* según los datos del CNA en 2002 había aproximadamente 55 mil productores menos que en 1988.
- *Disminución del número de personas ocupadas en la agricultura:* según el CNA en 2002 se registraron alrededor de 250 mil personas ocupadas menos que en 1988. Si en cambio se toman en cuenta los datos de los censos de población de 1991 y 2001, el número de personas ocupadas en el sector había caído en más de 430 mil personas.
- *Despoblamiento rural:* nuevamente utilizando los datos de los censos de población, en 2001 la población rural dispersa –dentro de la cual se incluye la población agrícola– había registrado una disminución de casi 457 mil personas. Como la población rural agrupada creció, aunque proporcionalmente menos que la población urbana, la población rural total tuvo hasta 2001 una caída de más de 351 mil personas.
- *Aumento de la pobreza y la indigencia entre la población rural:* hacia 2002, según estimaciones del BM, la pobreza rural alcanzaba al 73 % de la población y al 40% la indigencia. Si bien esos datos refieren al momento de mayor agudización de la crisis económica y social de los últimos lustros, estimamos que actualmente la pobreza rural se

⁷ Nos referimos especialmente a las posibles fallas de cobertura que revelan los resultados en varias provincias, como en las de Córdoba y Buenos Aires.

ubicaría bien por encima del 50%, aunque con una incidencia diversa en las distintas regiones.

- *Pérdida de importancia relativa de la participación de los pequeños productores agropecuarios en los mercados:* es un aspecto que atañe directamente a la materia de este documento; el notorio retroceso de la cantidad de PEAP trajo como consecuencia una disminución de la participación de los pequeños productores agropecuarios (en adelante PPA) en la oferta de productos agropecuarios.

Pero más que cuantitativa, que por cierto lo es, esa caída en la participación de los PPA en los mercados debe relacionarse con la pérdida de significación en el proceso de acumulación y valorización de capital. Dicho de otro modo, mientras que hasta los años '70 u '80, según los casos, los PPA cumplían funciones como proveedores de materias primas a bajo precio, trasladando excedentes a otros agentes de la cadena, o alternativamente o simultáneamente, eran tomados como referencia para establecer precios mínimos que operaban a favor de generar renta diferencial de grandes productores, o bien constituían, junto a sus familias, una reserva de fuerza laboral en el medio rural, esas funciones parecen haber perdido significación económica y social, especialmente para las actividades capital/terra-intensivas e incluso para las viejas y nuevas industrias regionales de transformación.

Estas consideraciones son válidas aún en los casos de producciones donde aún la presencia de PPA es bastante elevada, como por ejemplo la yerba mate, el té y el tabaco en Misiones, la ganadería ovina en Jujuy, la caprina en Santiago del Estero, Río Negro y Neuquén, distintas actividades hortícolas en varias provincias, etc. En casi todos los casos el sostenimiento de los PPA se ha basado en su resistencia a ser desplazados, en el mantenimiento de algunas estructuras de apoyo y ciertas intervenciones estatales que han atenuado el proceso general.

Características de los PPA y su inserción en las cadenas productivas

Los PPA poseen explotaciones que por sus dimensiones, disponibilidad de medios de producción y cantidad y calidad de bienes producidos, no alcanzan a generar excedentes para la acumulación de capital; o bien, visto desde otra perspectiva, no alcanzan a generar ingresos mayores a los necesarios para sostener la reproducción simple de una unidad familiar.⁸

⁸ Para lograr una clasificación de mayor precisión y tipologías de utilidad analítica u operativa de las PEAP, es necesario considerar un número importante de variables, tanto cuantitati-

En las PEAP la presencia del trabajo familiar es definitoria, generando una organización laboral de la cual depende la continuidad de las actividades productivas, aún cuando puede admitirse la presencia de trabajo asalariado en forma transitoria. Dicho de otro modo, en las PEAP no existe centralidad o hegemonía del trabajo asalariado para sostener la continuidad de los procesos productivos, en particular, del trabajo asalariado permanente.

Las PEAP tienen un acceso limitado al capital, definición que admite la presencia de riqueza y/o capital, siempre que el límite superior en la escala de esas unidades corresponda a la presencia parcial de componentes del capital, incluso dotaciones de capital depreciado o simplemente son dependientes de la disposición de capital circulante. Lo definitorio es que en las PEAP que se ubican en el estrato superior de su universo hay limitaciones severas o directamente imposibilidad de sostener un proceso independiente de acumulación.

El fenómeno de la ocupación en actividades extraprediales, bajo diversas categorías ocupacionales, en forma temporal o permanente, tanto en actividades agrarias como no agrarias, alcanza dimensiones variables pero significativas, tanto para los PPA titulares de las PEAP como para miembros de sus familias. Estas actividades permiten consolidar ingresos con los obtenidos de la propia PEAP.

Algunas de las siguientes características de las PEAP tienen diversa extensión y profundidad en el universo de los PPA:

1. Pequeña escala de producción, en muchos casos poco especializada o bien en productos de baja calidad.
2. Baja productividad de la tierra y del trabajo.
3. Empleo de técnicas tradicionales u obsoletas de manejo.
4. Medios de producción obsoletos.
5. Dispersión espacial.
6. Ocupan, en muchos casos, las tierras de peor calidad en su región.
7. Son mayoritarias las situaciones precarias de tenencia de la tierra.
8. Subutilización de los recursos disponibles (tierra, fuerza de trabajo, medios de producción)

Estas características generales de los PPA y las PEAP, combinadas con la multiplicidad de regiones y actividades, delimitan un universo de gran heterogeneidad de situaciones.

vas como cualitativas, tales como extensión de tierra total y cultivable, formas de tenencia, productos desarrollados, dotación de ganado, componentes físicos del capital fijo y circulante, composición de la fuerza de trabajo familiar, ingresos prediales y extraprediales, etc., cuestión que está más allá de las posibilidades de este trabajo.

Una clasificación de distintos tipos de PPA propuesta por Soverna y Cra-viotti (2003) es la siguiente:

- *Población rural pobre sin tierra o con poca tierra y producción únicamente de subsistencia*: se trata de población presente en núcleos urbanizados o bien dispersa en el medio rural; pueden ser PPA de subsistencia; son desocupados o subocupados y si tienen trabajo permanente sus ingresos están por debajo de la LP
- *PPA con producción de subsistencia, con una limitada producción para el mercado o lo hacen en forma esporádica*: son productores que venden para tener algún ingreso monetario, el cual pueden combinar con los que provienen de trabajos temporales. Poseen poca tierra, reducida o nula disponibilidad de capital, poco ganado.
- *PPA con recursos e inserción en mercados, de carácter limitado*: son productores de bienes para el mercado cuya venta es la fuente principal de ingresos monetarios. Poseen limitaciones en la cantidad de tierra y el capital que disponen.
- *Productores con inserción en mercados formales*: sus ingresos principales provienen de la agricultura comercial, pero tienen dificultades para renovar su capital, problemas de gestión empresarial, de acceso a tecnología y a información adecuada sobre mercados. En general, se trata de productores que poseen las que hemos definido como medianas EAP.

Consideramos que esta clasificación resulta útil para una orientación general de los programas en función de establecer grandes grupos de beneficiarios para las políticas de desarrollo rural. Sin embargo estimamos que se requieren categorizaciones mucho más precisas para fines operativos relacionados con los temas de este documento que atiendan las múltiples situaciones a que dan lugar las diferentes regiones, productos y cadenas productivas y agroindustriales. Más adelante se propone una metodología para el análisis de las cadenas en cuyo marco podrían diferenciarse los PPA de forma mucho más específica.

Debilidad sistémica del entorno productivo y principales limitaciones de las cadenas productivas en las que se integran los PPA

Las políticas económicas asociadas con el régimen de acumulación denominado de «sustitución de importaciones», incluían mecanismos de inter-

vención del Estado que brindaban una mínima estabilidad para la inserción de los PPA.

La política neoliberal desplegada en toda su extensión desde inicios de los '90, después de un período de auge y beneficios para los sectores más concentrados de la economía, desembocó en una crisis sin precedentes que no sólo impactó de manera negativa en la economía y en amplios sectores de la sociedad, sino que específicamente contribuyó a la desarticulación de las estructuras agroproductivas regionales provocando:

1. La pérdida de vigencia de la pequeña producción agropecuaria y una fuerte disminución de su participación en la oferta de la mayor parte de las cadenas.
2. Una intensa concentración, centralización y oligopolización de los mercados, con fuertes transferencias de excedentes por parte de la pequeña producción rural individual.
3. Desempleo estructural, no solamente por el deterioro de la pequeña producción agraria, sino también por el avance en las economías regionales de cultivos extensivos característicos de la región pampeana.⁹
4. Fuerte retroceso en las condiciones sociales y económicas de la población.

Como sostiene Katz (1999) refiriéndose a este mismo proceso ocurrido a nivel de toda América Latina, fueron desapareciendo formas organizativas de la producción que eran propias de la etapa de sustitución de importaciones y emergiendo nuevos modelos organizacionales en un contexto de exclusión social, inequidad y precarización.

Las distintas regiones de la Argentina, especialmente las extrapampeanas, transitaron procesos semejantes a los que tuvieron lugar en otros países de la región. Si bien en los '90 hubo crecimiento de la producción agropecuaria, el dinamismo se focalizó en pocas ramas de la producción, a partir de la concentración productiva y la orientación al mercado mundial.

Ambas tendencias, la de centralización y concentración, y la de pérdida de participación de la pequeña producción, se potenciaron a partir del desmantelamiento de los organismos e instrumentos de regulación que, aunque en forma muy parcial, actuaban sosteniendo a la pequeña y mediana producción agropecuaria.

Las PEAP que subsistieron a este proceso, quedaron relegadas en las cadenas productivas tradicionales, no sólo con bajos niveles de participa-

⁹ Un ejemplo elocuente es el desplazamiento del cultivo de algodón por la soja en la región chaqueña, con requerimientos de empleo notoriamente inferiores.

ción, sino también con productos de bajo valor agregado y de alta indiferenciación, casi sin alternativas de reconversión, con bajas posibilidades de asociatividad debido a lo restrictivo del entorno. De este modo, la subordinación que tradicionalmente existía por parte de los PPA con relación a los grupos hegemónicos de las cadenas agropecuarias, se intensificó y se agudizó.

Como se ha dicho, una de las agravantes es la falta de significación de la producción de las PEAP en muchas cadenas. Anteriormente, los grupos hegemónicos necesitaban a los PPA, sea bajo formas de «agricultura de contrato» o de simple sujeción y subordinación, pero no es ésta la situación actual prevaeciente, dado la fuerte integración horizontal y, en algunos casos, también vertical de la gran producción agropecuaria y el deterioro que en materia de calidad, genética y/o cuidados sanitarios, está sumida la mayor parte de las PEAP, que las aleja de mercados exigentes.

Este profundo cambio estructural se produjo de manera paralela al retiro del sector público de sus funciones de regulación, al derogarse la legislación respectiva y eliminarse los organismos de arbitraje.¹⁰ El reducido poder público remanente padeció, además, de fuertes restricciones presupuestarias, que potenciaron su debilitamiento.

Si bien desde el sector público agropecuario hubo intentos de mitigar este cuadro, a través de distintos programas (Cambio Rural, PSA, PROINDER, etc.) los mismos no constituyeron políticas explícitas ni instrumentos suficientes para detener los procesos descriptos.

Los PPA en el Sistema Vertical de Mercadeo de Productos Agropecuarios. La importancia de la organización de los PPA

Es oportuno señalar que la expresión «mercadeo», tomando conceptos de un trabajo del IICA (Caracciolo de Basco, 1993), quiere significar cualquier acción dirigida a influir o intervenir en los mercados. El mercadeo constituye la aplicación de técnicas que permiten identificar y generar mer-

¹⁰ El decreto de desregulación económica de 1991 (decreto N° 2284/91) disolvió diez organismos de intervención en la comercialización agropecuaria, de los cuales cuatro tenían importante gravitación para la pequeña y mediana producción extrapampeana. Es el caso de la Dirección Nacional de Azúcar, la Comisión Reguladora de la Producción y Comercio de Yerba Mate, el Mercado Consignatario Nacional de Yerba Mate y la Junta Nacional de Granos. En el caso de ésta última, si bien gravitaba principalmente en la región pampeana, disponía, no obstante, de mecanismos de apoyo a la producción del NOA y NEA, que posibilitaba la existencia de pequeños y medianos productores. Paralelamente, aquel decreto liberó los cupos de siembra, cosecha, elaboración y comercialización de caña de azúcar, yerba mate y viñedos y procedió a la liquidación de todos los bienes pertenecientes a los organismos liquidados.

cados para los productos, cumpliendo el doble objetivo de satisfacer las necesidades de los demandantes y al propio tiempo hacerlo de una manera rentable para las unidades de producción. En tanto, la «comercialización» puede considerarse como una parte del concepto global de mercadeo, siendo aquella que abarca el proceso por el cual los bienes son trasladados desde los productores a los consumidores intermedios o finales.

La definición del Sistema Vertical de Mercadeo de Productos Agropecuarios (SVMPA) presentada en la formulación del PROINDER (Chiodo, 1996) es apropiada para caracterizar la cadena en la cual los productores participan para ofrecer sus productos. Se define el SVMPA *«como el conjunto de fuerzas, condiciones e instrumentos asociados con el pasaje secuencial de un producto a través de dos o más mercados»*. El SVMPA vincula a distintos mercados según la complejidad del proceso que debe atravesar el producto primario en cuestión: manipuleo, preparación, acondicionamiento, almacenaje, embalaje, transporte, intermediación, transformaciones manufactureras, exportación.

Ese producto puede ser sólo una materia prima que requiera una intensa transformación que atravesase como insumo varias industrias antes de llegar como un producto muy diverso al consumidor final, como ocurre con el algodón en bruto, o bien un ser un producto que no requiere ninguna transformación para ofrecerlo como bien de consumo directo de los hogares, como pueden serlo las frutas frescas y las hortalizas. Entre estos extremos hay toda una variedad de bienes con distinta complejidad de tratamiento y con canales y mercados de diverso nivel y complejidad. En cualquiera de estos casos, sin embargo, es posible incorporar o lograr cambios cualitativos y cuantitativos que modifiquen el resultado final de las operaciones en términos de valor y de precio.

Casi siempre que haya un cambio en el producto se estará, al mismo tiempo, cambiando de mercado; siguiendo con el algodón, hay un mercado para el algodón en bruto y otro para la fibra de algodón y la semilla que se obtienen después del proceso de desmotado; a su vez, estos dos productos pueden continuar a destinos diferentes: la fibra puede ir a las hilanderías, e iniciar un intenso proceso de transformaciones, o simplemente a la exportación, donde concluye el ciclo del producto dentro del país, mientras que la semilla puede ser recuperada para utilizarse como simiente, procesarse como forraje o bien dirigirse a una fábrica para extraer aceite y obtener subproductos proteínicos.

El SVMPA involucra a distintos actores sociales, diversos productos, distintas etapas y procesos a lo largo de la cadena respectiva, incluyendo, claro

está, los canales de comercialización y las formas, medios y modos de transporte.

Los productores ocupan una *posición* en el SVMPA, de mayor o menor fortaleza o debilidad, y pueden desenvolver diversas *estrategias* destinadas a modificar dicha posición con el objeto de mejorarla, lo cual debería traducirse en mejores precios, mejores condiciones de comercialización, pagos, etc.

Siguiendo a Chiodo (1996), se establecen dos tipos de relaciones entre los actores del SVMPA, una es la *competencia* y otra es la *negociación*. La *competencia* se establece entre los agentes de un mismo nivel en la estructura de distribución. Los productores compiten entre sí, sean pequeños, medianos o grandes, con las consecuencias que tales dimensiones implican, los intermediarios mayoristas lo hacen con sus colegas, las agroindustrias hacen lo propio y así el resto de los elementos de la cadena. La competencia puede ser por precios o bien sin incluir precios (en aspectos cualitativos o cuantitativos de la comercialización). En cambio, entre los agentes de los distintos niveles prevalece la *negociación*, entre un productor y el agente o agentes que siguen en el respectivo canal de distribución del SVMPA, o bien con un proveedor de insumos, entre el intermediario y el exportador, el fabricante y el supermercado, etc.

Para un PPA este agente puede ser sólo un transportista que se constituye en comprador directo de sus productos en la propia finca o bien un comerciante bolichero local. Estas interacciones constituyen, por lo común, relaciones muy desfavorables para el PPA y que muestran su aislamiento y debilidad. También puede ser un consignatario o comisionista en quien confía la venta hacia algún destino (industria, consumo interno final o exportación), o una cooperativa o una industria local, entre otras alternativas. Estas últimas se ligan especialmente con los productos que requieren un proceso industrial inmediato o más o menos inmediato después de la cosecha.

En la negociación, que implica la formalización de un contrato, sea éste verbal o escrito, las partes son desiguales, mucho más en el caso de los PPA, por lo cual los términos de la negociación son usualmente establecidos por quien ejerce la autoridad, basada en el poder real que posee. Se trata de una autoridad no formal, pero sí reconocida, que se funda en la capacidad de sancionar las conductas contrarias a su interés (Chiodo, 1996).

El *canal de distribución* es el camino que sigue el productor para hacer llegar el bien al consumidor final o intermedio. Típicamente se definen los canales mayorista, minorista o la distribución directa. Es una estructura formada por personas u organizaciones que facilitan la llegada del producto

al usuario o consumidor. Por lo tanto, la función de la distribución es trasladar el producto desde su origen (productor, mayorista, minorista) hasta un punto final o intermedio específico (mayorista, minorista, consumidor, usuario)

Los productos pueden atravesar mercados institucionalizados, cooperativas, empresas privadas de acopio y comercialización, compras estatales, compras directas de las agroindustrias o la venta directa en ferias o mercados regulares organizados –o bien mercados informales– transportistas, acopiadores locales (bolicheros, barraqueros, etc.), venta directa no organizada. Se pueden identificar diversos flujos en estos intercambios: flujo físico de la mercancía, flujo del título de propiedad, flujo de pedidos, flujo financiero, flujo de información.

En un contexto de tal complejidad, la condición de los PPA es doblemente problemática y no encaja en el enfoque económico ortodoxo (Carballo et al, 2004). De un lado, su capacidad de competir es escasa o nula y su poder de negociación es bajo o inexistente. Pero de otro lado, se halla la organización de la propia PEAP que se basa en el uso del trabajo familiar y en limitados medios de producción, y en el objetivo de la misma que no es la ganancia empresaria ni la acumulación de capital. Estas categorías económicas recién parecen cobrar sentido en las capas superiores de PPA.

Frente a esta situación fáctica hay al menos dos caminos posibles: la transformación de los PPA en pequeños empresarios capitalistas, que asuman los conceptos de competencia y negociación, desde una posición diferente, con conducta y gestión empresarial, inserción en los mercados desde una perspectiva más amplia, toma de decisiones orientada a objetivos de maximizar beneficios y acumulación de capital, o bien transitar el camino de la organización entre iguales para reducir sus debilidades a la hora de competir y negociar, lo cual invoca igualmente la incorporación de criterios empresariales de conducción tanto de sus propias PEAP como de la organización en la que participen.

La primera variante remite a una fracción menor de los PPA que pueden ser aquellos que posean algún atributo que los diferencie claramente del resto: producto, proceso, oportunidad de oferta, innovación tecnológica incorporada, conocimiento, información, etc. Esto no excluye la necesidad de organizarse con sus pares para aumentar, en el conjunto, su competitividad y su poder de negociación.

La segunda variante, alude a la mayoría de los PPA que son los que producen productos con escasa diferenciación –materias primas o bienes de consumo ampliamente difundidos y que otros productores producen con mayor eficiencia y calidad– y dentro de mercados competitivos. Para ellos

es necesario, aunque no suficiente, enfrentar los problemas de mercado mediante una acción colectiva organizada. Esta puede adquirir muchas formas y niveles (Véase Carballo et al, 2004).

La importancia de la acción colectiva en materia comercial es un aspecto central, ya que la que puede articularse exitosamente en las cadenas comerciales es la organización y no el PPA individual (Cattáneo, 1999). Siguiendo a Barrera y Miranda, el autor afirma que la competitividad de las producciones campesinas se juega en las empresas asociativas. Así la organización se constituye en una virtual exigencia porque resulta insustituible para aprovechar las economías de escala, para reducir los costos de transacción, para aumentar la capacidad de negociación, para articularse en redes o clusters y para la conformación de estructuras que amplíen la capacidad de gestión.

Estas organizaciones económicas campesinas (OEC), término empleado por el FIDA, tienen un papel decisivo aunque requieran de la intervención de agentes externos, sean estos gubernamentales, no gubernamentales o ambos simultáneamente, o de acuerdo a las etapas de desarrollo de la experiencia.

En síntesis, la cuestión de la organización de los PPA no es simplemente un aumento del volumen de la oferta, sino que alude a la constitución de un sujeto colectivo capaz de generar ventajas y fortalezas en la competencia y la negociación (Carballo et al, 2004). Por un lado, existen muchas evidencias de la constitución y crecimiento de organizaciones poderosas cuyos asociados siguen siendo pobres o rozan la pobreza. Dicho esto, hay que señalar que los avances que puedan resultar de la acción consciente, colectiva y organizada de los PPA que garantice una agrupación democrática en su conducción y sus prácticas, no es condición suficiente ni garantiza que estos sujetos sociales salgan de la pobreza por ingresos tal como se mide con la LP, aunque sí podrían mejorar sus condiciones de vida.

Temas centrales de las cadenas de PPA

En el marco descripto, el enfoque de cadenas permite tener una visión amplia de la secuencia de elementos que intervienen en las distintas etapas del proceso de producción, distribución y consumo, y de la posición relativa que ocupan los PPA en las mismas y de las estrategias que despliegan para mantener o mejorar dicha posición (. Como se verá en el punto siguiente, la visión de las cadenas ha evolucionado a través del tiempo y ha recuperado su vigencia con nuevos conceptos, en función de los cambios estructurales que se fueron produciendo y de la importancia relativa de cada uno de los componentes de la cadena.

El análisis de los elementos, secuencia y dinámica de las cadenas permite identificar los elementos débiles, los puntos o tramos críticos, la ubicación de los PPA en las etapas del flujo de bienes de la cadena (Lundy, s/f). Al propio tiempo, es posible, a través de dicho análisis, encontrar respuestas eficaces para mejorar la posición de los PPA en el SVMMA. También permite ubicar posibles fuentes de sinergias entre los distintos actores para aumentar la competitividad de la cadena en su conjunto.

Los temas centrales en relación con las cadenas en las que intervienen PPA asociados o cuya asociación está en curso o se está promoviendo su constitución pasan por:

1. Promover y fortalecer las organizaciones de PPA para la gestión del mercadeo de sus productos;
2. Aumentar la competitividad y el poder de negociación de los PPA a través de la organización integral de sus actividades productivas y de comercialización;
3. Aumentar la producción individual y conjunta – mayor escala – y la productividad – mejoramiento e innovación tecnológica en todos los aspectos productivos y de gestión –;
4. Promover el desarrollo de estrategias generales y específicas tanto en la etapa productiva como en la comercial;
5. Promover la integración creciente de las etapas post-cosecha de la producción primaria, avanzando hasta donde sea posible en el control de los aspectos productivos y de mercadeo de la cadena;
6. Promover, donde la integración vertical no resulte posible o aconsejable, la creación y fortalecimiento de cadenas de valor para mejorar la rentabilidad de las PEAP organizadas.

¿Qué factores facilitan el acceso a los mercados de los PPA? Sin el ánimo de agotar todos los posibles destacamos los siguientes:

1. Por el lado de la *Demanda*:
 - Demanda solvente y amplia que absorba sin dificultades la oferta presente y la previsible para el futuro, en lo posible cubriendo mercados de distintas dimensiones (local, provincial, regional, nacional, internacional, o de distintas categorías de ingreso, etc.);
 - Presencia de diversos compradores que compitan entre sí;
 - Mercados transparentes, con información plena que fluya entre todos los agentes;
 - Presencia de canales formales.

2. Por el lado de la *Oferta*:

- PPA organizados; aunque, como hemos dicho, no es condición suficiente, podemos decir que a mayor grado de organización y formalización se incrementa la capacidad de competir y negociar;
- Desarrollo e incorporación de innovaciones técnicas en los productos, en los procesos y en la gestión del proceso de comercialización, pero también en la adquisición de bienes y servicios para la producción;
- Atención permanente de las necesidades de los clientes, adecuando la oferta a las mismas;
- Capacidad de cambio ante las modificaciones del contexto y la demanda;
- Incremento de la calidad y adecuada presentación de los productos.

3. Por el lado del *Contexto institucional*:

- Apoyo del sector público local, provincial y nacional a los PPA y sus organizaciones: políticas generales y específicas adecuadas, programas y proyectos bien diseñados y convenientemente dotados de los recursos necesarios;
- Intervención del Estado a favor del fortalecimiento de los agricultores familiares, específicamente garantizando su acceso a los mercados en condiciones de paridad con los productores capitalistas a través del uso de instrumentos aptos en cada caso;
- Apoyo de las organizaciones no gubernamentales que disponen de las capacidades adecuadas para intervenir en la capacitación, asistencia técnica, formulación y seguimiento de proyectos con PPA;
- Financiamiento a través fondos no reembolsables y de crédito en condiciones preferentes;
- Procesos continuados de capacitación - acción;
- Facilitación del acceso a toda la información de mercados necesaria para la toma de decisiones.

Indudablemente se trata de un conjunto de condiciones ideales, puntos de llegada en algunos casos, que podrían ser establecidos como metas o estrategias a alcanzar en la programación de los servicios de apoyo al mercadeo y la comercialización de productos de las PEAP.

Nuevos conceptos en torno a las cadenas productivas. La función de la innovación tecnológica en la creación de valor agregado y de nuevos actores. Clusters y redes

Las cadenas productivas

El concepto de «*cadenas productivas*», aplicado a actividades de base agropecuaria, se utiliza desde hace aproximadamente cinco décadas, a partir de los trabajos de Davis y Goldberg (1957) sobre «agribusiness», cuyo objetivo era analizar las relaciones insumo-producto intersectoriales.

En relación con el desarrollo rural, fue frecuente la aplicación del concepto de cadenas productivas y/o subsistemas de base agropecuaria, durante las décadas del '70 y del '80. Se utilizó, en gran medida, para la mayor comprensión de la conformación de los precios que recibían los productores por parte de la industria, la exportación, el supermercado, etc.

El análisis del sistema de una cadena productiva, permitía identificar los actores intervinientes, los distintos canales de comercialización en función de la envergadura o escala de los productores y los gastos de comercialización entre segmentos. Esta metodología contribuía a verificar la pérdida de significación del precio recibido por los productores, especialmente los más pequeños, ilustrando sobre los mecanismos de subordinación ante la demanda oligopolizada.

En la última década y media, ha vuelto a ser frecuente la utilización del concepto de cadenas productivas, en concordancia con los cambios operados en los años '90 en materia de desregulación económica y que tantas implicancias negativas tuvieron en los ingresos de la pequeña producción en general y específicamente la agropecuaria.

La pérdida de participación de las PEAP en la oferta de los distintos rubros productivos, la ínfima capacidad competitiva de la unidad agropecuaria aislada, condujo a repensar el concepto de cadena productiva, en la búsqueda de nuevas formas de reinserción para la pequeña producción.

Se intenta hallar nuevas vías de inclusión para las PEAP, a partir de identificar alternativas de incremento del valor agregado en las cadenas productivas, ya sea por la aparición de nuevos proyectos, actores y empresas, por diferenciación y transformación industrial de la producción, etc.

En este nuevo esquema, la incorporación de la innovación tecnológica es crucial. Es el conocimiento científico tecnológico aplicado a la producción, especialmente a través de procesos biotecnológicos, industriales, de desarrollos de nuevos productos, de organización institucional, de incorporación de sistemas de calidad, entre otros.

En esta *nueva conceptualización de la cadena productiva*, las PEAP aisladas, necesitan para su participación y crecimiento, dos soportes fundamentales. Uno de ellos es la existencia de *un entorno institucional e innovativo* que les posibilite adquirir ventajas sistémicas y el otro es la *búsqueda de esquemas y propuestas asociativas*, que posibiliten alcanzar economías de escala, entre otros objetivos, dado que, como hemos dicho, no es suficiente la simple agregación de la oferta de productos.

A diferencia del anterior concepto de cadena productiva, en los nuevos esquemas se hace hincapié en la necesidad de la fortaleza sistémica de los eslabonamientos (Gomes de Castro, et al, 2002 y Prompyme, 2004). Se alude a la conveniencia de presentar o modelizar una cadena de base agropecuaria, al modo de un sistema complejo, en el cual diversos agentes interaccionan dinámicamente, dando lugar a un flujo de mercancías, de información, de capital, de funciones y de identificar interacciones de tipo sinérgico.

En dicha trama de relaciones complejas, se busca identificar a los distintos actores intervinientes, diferenciados por su ubicación más o menos gravitante en la cadena.

Se hace mención también al concepto de «Gerencia de las Cadenas Productivas» (Gomes de Castro, 2003), a través del desarrollo de distintas áreas de gestión, en aquellas cadenas bien estructuradas, tales como:

1. Gestión de la eficiencia (productividad y costos).
2. Gestión tecnológica y de IyD.
3. Gestión de la sostenibilidad ambiental.
4. Gestión de los mercados y oportunidades.
5. Gestión de contratos.
6. Gestión de comunicación y de la información.
7. Gestión en formación y capacitación.
8. Gestión de nuevas políticas públicas en torno a las cadenas.

Las nuevas conceptualizaciones de cadenas, intentan hallar vías de solución y propuestas a situaciones sectoriales y/o regionales de crisis. Se intenta identificar fuerzas propulsoras y restrictivas, capacidad de transformación de insumos en productos, de creación de nuevas empresas, de posibilidades de transferencias tecnológicas de las instituciones hacia el sector productivo, entre otros.

A los efectos de desarrollar las fuerzas propulsoras de las cadenas productivas, es necesario en esta nueva concepción, el conocimiento estructural de las mismas y de las fortalezas y restricciones existentes. El problema que surge inmediatamente, es la selección de aquellas cadenas de base

agropecuaria que son las que deben considerarse prioritarias, a los fines de asignar recursos para una determinada reactivación sectorial o regional.

Es decir, de qué modo se pueden comparar diversas cadenas correspondientes a distintos rubros productivos, a los efectos de identificar potencialidades y restricciones, con miras a desarrollar en primera instancia, aquellas que presenten más posibilidades de desarrollo y que tengan un mayor impacto económico y social. A tales efectos, surge también la necesidad de cuantificar los distintos atributos existentes en una cadena, con el propósito de posibilitar su comparación entre ellas.

A solicitud de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, un equipo técnico coordinado por M. Piñeiro (1997), elaboró una propuesta metodológica de valorización de cadenas, mediante la utilización de una apreciable cantidad de indicadores económicos, sociales, tecnológicos y de gestión. Esta metodología, que a continuación se comentará, puede ser de gran utilidad para lograr diagnósticos estructurales, que permitan identificar potencialidades y restricciones de las distintas cadenas de base agropecuaria, con miras al desarrollo de instrumentos de reactivación.

Se definieron cinco criterios para analizar las cadenas de base agropecuaria: a) Dinámica; b) Dimensión; c) Articulación; d) Regionalidad; e) Restricciones.

La «dinámica» se define como la capacidad de desarrollo competitivo de la cadena agroindustrial. La «dimensión» alude al peso o incidencia a nivel micro y macroeconómico. La «articulación» se refiere a las facilidades y/o dificultades de la relación entre los distintos actores de la cadena. La «regionalidad» es la incidencia o impacto localizado espacialmente. Las «restricciones» son los obstáculos de distinta índole, que impiden el desarrollo competitivo de la cadena.

La metodología propone, además de la utilización de los cinco criterios mencionados, una apreciable cantidad de parámetros, que permiten valorar al conjunto de la cadena, a partir de la calificación y ponderación de cada atributo.

La metodología aludida permite, de este modo, trabajar con un conjunto de cadenas y lograr un conocimiento profundo de las fuerzas potencialmente impulsoras que poseen y de los distintos niveles de restricciones que dificultan o imposibilitan su mayor desarrollo. Pero, además, es posible, de manera simultánea, comparar los distintos aspectos estructurales de varias cadenas y decidir la asignación de recursos para su desarrollo, de acuerdo a prioridades que se establezcan.

Así, por ejemplo, una cadena como la «apícola» dispone de varias ventajas comparativas para su desarrollo al nivel nacional, como por ejemplo:

1. Se halla presente en todas las regiones;
2. Existe una fuerte demanda externa;
3. Existen instituciones tecnológicas capacitadas para la asistencia técnica a la producción; etc., etc.

Sin embargo, con la metodología propuesta es fácil advertir la existencia de una gran cantidad de pequeños apicultores con déficit en cuanto a su capacitación tecnológica y de gestión, con producción de bajo valor agregado y que desaprovecha una cantidad de otros productos posibles de ser elaborados a partir de la colmena.

Siguiendo con este análisis, podría proponerse para una determinada cadena agropecuaria, la necesidad de un fuerte proceso de aprendizaje en materia de asociatividad, con el objeto de lograr escala y posibilitar la mayor diferenciación de la producción, por ejemplo a través de modernas salas de extracción de miel, o de explotación de polen, extractos blandos de pro-póleos, etc., objetivos para los cuales existe una base científico tecnológica desarrollada, que no logra exteriorizarse o valorizarse económicamente por las restricciones antes mencionadas.

Con relación a la necesidad de interpretar la problemática existente en las cadenas productivas, con miras a su mejoramiento futuro, Gomes de Castro (2003) hace mención a que diferentes grupos de actores pueden asumir comportamientos que revelan la posibilidad de cooperación o conflicto, dependiendo la diferencia de prevalencia de estas posibilidades, del grado de coordinación formal existente entre los actores.

Este autor considera que «idealmente» debería haber coordinación entre grupos sociales de diferentes eslabones de una cadena, mientras que la competencia debería ocurrir entre actores dentro del mismo eslabón.

De este modo, fundamenta la aparente contradicción existente en cadenas productivas bien estructuradas o en las «aglomeraciones» o «clusters» que serán analizados posteriormente. Nos referimos a la dualidad entre competencia y cooperación.

Gomes de Castro profundiza en el análisis prospectivo de las cadenas, con el objeto de conocer el comportamiento actual y futuro de sus actores y para comprender sus relaciones formales e informales, la distribución de los beneficios y de qué modo este comportamiento podría afectar el desempeño del conjunto.

En todas las propuestas de análisis de posibilidades de desarrollo de cadenas productivas, se otorga especial trascendencia a la incorporación de innovación tecnológica, como elemento dinamizador. Su importancia obedece a la concepción sistémica del «proceso de innovación» que se ha generalizado en los últimos años.

Aplicando este concepto a la pequeña producción agropecuaria, es posible comprender que distintas necesidades que hoy existen para su crecimiento, reconversión y/o diferenciación de la producción, pueden ser inscriptas en los actuales criterios de innovación tecnológica. Es decir, necesitan vinculación con las instituciones científico tecnológicas, políticas activas de promoción de innovación e inversiones, asistencia para iniciativas de asociatividad en función del logro de economías de escala, etc.

Albuquerque (2004) analiza un conjunto de elementos relacionados con la innovación tecnológica y el desarrollo local. Sostiene la importancia de introducir las innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio y que la innovación no depende de la investigación básica, sino que es necesario que los usuarios se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de la investigación.

En la misma línea, sostiene, que no basta el análisis a nivel «macro». Es necesaria la comprensión de los niveles «micro» y «meso», en los cuales se definen la reestructuración tecnológica y organizativa en los sistemas productivos como respuesta a la globalización.

Por último, y como se verá en otro apartado de este trabajo, la concepción de cadenas productivas se ha enriquecido en los últimos años, a partir de considerar el efecto sinérgico que sobre las mismas tienen las iniciativas asociativas entre los actores que las componen.

Los «clusters» y las redes

Este nuevo alcance del concepto, es el que relaciona a las «cadenas productivas» con los llamados «clusters» y «redes».

Una amplísima cantidad de trabajos se han referido en los últimos años al concepto de «cluster» a partir de la popularización del mismo por parte de Porter (1990).

Su conceptualización es difusa en la medida que se lo ha caracterizado de las más variadas formas. Hay quienes ponen énfasis en la localización, otros en la especialización sectorial o en la fuerza sinérgica. Existen «clusters» industriales, agropecuarios, de servicios, de diseño, de transporte, etc.

Sin embargo, existe una amplia coincidencia en que en el «cluster» es muy importante el desarrollo de los activos intangibles de la cadena, especialmente la innovación tecnológica y los procesos de aprendizaje, como elementos claves para la permanente competitividad.

Es en esta dispersión de acepciones, en donde algunos especialistas encuentran la importancia del concepto. Buitelaar (2005) considera que «la fortaleza de este tipo de concepto es que se puede amoldar fácilmente a la heterogénea realidad de cada caso. Se adapta bien a espacios geográficos

de distinto tamaño, a grupos empresariales de conformación variable y a marcos institucionales disímiles. Sirve para estudios de tipo investigación - acción. En el fondo, cada estudio de caso de «clusters» o «aglomeraciones», por más *sui géneris* que sea, plantea la pregunta central sobre la estrategia de mejoramiento de un conjunto de actores con intereses comunes. Tal vez por esto el concepto ha llamado tanto la atención y sirve para movilizar esfuerzos colectivos en contextos distintos.

El concepto de red es distinto. Normalmente se lo relaciona con los esfuerzos de cooperación de empresarios o productores pertenecientes a una misma rama o sector, que persiguen un objetivo específico en común.

Es tal la dispersión de conceptos que incluso se relaciona a las «redes» con los «clusters». Hay quienes consideran, a su vez, que un cluster puede estar integrado por conjuntos de redes que reflejan las estructuras organizativas existentes en las cadenas y que fortalecerían la noción del dinamismo y el grado de relación entre los agentes (Prompyme, 2004)

Gutman et al (2004) en un reciente trabajo de análisis de la producción láctea caprina del NOA, realiza una conceptualización en torno a las distintas acepciones empleadas en relación a las «cadenas productivas». Denomina cadena de valor (complejo, subsistema) a las articulaciones producto de las relaciones de tipo cliente/proveedor o insumo/producto. Menciona que uno de los aspectos fundamentales en el estudio de la cadena de valor es la identificación de la etapa o empresa «núcleo» de la cadena, que es el elemento activo en cuanto a la coordinación y articulación de la dinámica de la cadena.

El concepto de «cluster» lo equipara al de «trama regional», aplicado a la explotación de recursos naturales y lo define por la fuerte relación existente entre los agentes y empresas localizadas en una región.

Por último, coincide con otros autores (Prompyme, 2004) en la caracterización de las «redes» como las relaciones horizontales que se establecen entre empresas y/o agentes y en que los conceptos anteriores se hallan articulados y comparten la aproximación sistémica.

Temas cruciales para la integración vertical de los PPA

Existen diferentes formas de integración agroindustrial. La primera es la integración vertical, por la cual una empresa integra distintas unidades de producción que utilizan como insumo principal el producto de la o las que se encuentran en la etapa anterior del proceso productivo. En este caso se trata de una integración por propiedad - todas las unidades pertenecen a la misma empresa - y de control tecnológico - la empresa tiene completa decisión sobre la tecnología de productos y de procesos de las distintas

unidades de producción. La integración puede abarcar también las distintas etapas de la distribución, incluso llegando a la demanda final.

Una variante de esta integración es la integración vertical por medio de contratos. Existe una jerarquía superior, la empresa integradora, que establece los requisitos técnicos y de calidad que deberá tener la producción primaria para que ésta sea recibida por la industria que posee la empresa. En el contrato, verbal o escrito, se acuerdan los precios, las cantidades, las fechas de entrega, etc. De este modo, la empresa puede programar sus actividades productivas, asegurarse una determinada cantidad y calidad de su insumo crítico y conocer el precio que pagará por el mismo; el productor agropecuario, por su parte, también puede programar sus actividades productivas, cuenta con la orientación técnica que le impone la empresa integradora para garantizar la calidad de la materia prima y conocer el precio que recibirá por sus productos.¹¹

Nos interesa destacar, particularmente, otra forma de integración vertical que es la asociativa, usualmente bajo la forma cooperativa. En este caso, un conjunto de unidades de producción diferentes, en la que pueden existir distintas formas de propiedad, tanto de los medios de producción como de las susodichas unidades, confluyen para organizar distintas etapas de un proceso productivo.

Una forma muy desarrollada de este tipo de integración lo constituye el caso de la COFRA que hemos citado anteriormente, pero también existen muchos casos de cooperativas que han desarrollado procesos de integración de diverso alcance. El caso de la COFRA es particularmente interesante porque no solamente desarrolla todo el ciclo de la producción porcina, basado en una fuerte componente tecnológica, llegando a la matanza y procesamiento de carnes y subproductos, sino también lleva a cabo las fases «aguas arriba», de producción de los insumos necesarios para la alimentación del ganado, y las fases «aguas abajo», de distribución de los productos finales llegando incluso hasta la gestión de las góndolas de los supermercados.

Existe una amplia gama de posibilidades de alcanzar formas de integración o casi integración entre organizaciones de PPA que hayan logrado cierta fortaleza institucional y productiva con empresas productoras y comercializadoras que tienen acceso a mercados dinámicos. Pero el requisito previo es precisamente que esas organizaciones hayan alcanzado cierto desarrollo y una oferta de magnitud significativa para el interés de la

¹¹ Existen situaciones, como en la fruticultura, por ejemplo, en las cuales los productores entregan su producción al contratante casi «a ciegas» respecto a los precios a percibir y a los plazos en que serán liquidados los pagos.

agroindustria o el agente de la distribución que forma parte de la cadena respectiva.

Una variante de la integración vertical es la constitución de Agroindustrias Rurales de PPA de menor escala que los ejemplos mencionados anteriormente. Este segmento de integración es de relevante importancia para el Desarrollo Rural por el potencial de dinamismo de las economías regionales y como núcleos organizadores de las microregiones dentro de las mismas. Se trata de agroindustrias de tipo tradicional pero que pueden incorporar innovaciones tecnológicas apropiadas para tener acceso a mercados locales, regionales, nacionales e internacionales dinámicos (Carraciolo de Basco, 1993). La elaboración de conservas de hortalizas, frutas, dulces, productos lácteos, artesanías textiles, productos de madera, cuero, cestería, pequeños molinos de cereales y otros farináceos, frutas secas, nueces confitadas, alfajores, etc., tiene muchas posibilidades de expansión en la medida que se desarrollen con el adecuado apoyo técnico y financiero en todas las etapas productivas y de mercadeo.

Temas centrales de las experiencias de programas nacionales y organizaciones de apoyo en materia de comercialización de los PPA

Desde la crisis mundial de los años '30 se generalizó una fuerte intervención estatal en los mercados agropecuarios. La Argentina siguió esa corriente y se establecieron instituciones y regulaciones que persistieron hasta principios de la década del '90, aunque ya debilitadas o vaciadas de sus objetivos fundamentales. Durante ese largo período existió, en casi todas las cadenas productivas agroindustriales, un conjunto de normas legales y organismos específicos de aplicación que atendían las diversas cuestiones referidas a la comercialización. En muchos casos no existía un tratamiento diferenciado para los PPA, pero la mayor o menor intervención estatal en cada caso otorgaba cierto grado de protección o facilitaba su inserción en los mercados.

La eliminación casi total de estas normas y organismos a comienzos de los '90,¹² entre otros cambios que hemos mencionado, debilitó profundamente la posición de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias en los respectivos mercados.

¹² Uno de los pocos casos donde se mantuvo una política activa es en la cadena del tabaco, a través del FET, y recién en 2001 se restableció un cierto grado de intervención en la cadena de la yerba mate con la creación del INYM.

En lo que refiere a las PEAP, la política pública nacional cambió su orientación pasando de la consideración de productos, actividades o regiones, a emplear criterios de «focalización», es decir, a estar orientada hacia segmentos sociales acotados (Carballo et al, 2004). A su vez, se segmentaron las acciones dirigidas a los pequeños y medianos productores a través de programas específicos, dentro de los cuales se incluyeron componentes de apoyo a la comercialización. Todos estos esfuerzos han tenido la característica de estar aislados y descoordinados entre sí.

El único intento de superación lo constituyó el frustrado Sistema de Apoyo al Mercadeo para Pequeños Productores (SAM), en 1994. Sobre la base de conceptos y estrategias elaboradas en el marco del SAM se constituyó el componente de Apoyo al Mercadeo en el PSA; luego esto evolucionó al formularse el proyecto PROINDER hasta definir un servicio de Apoyo a la Comercialización. Una evaluación preliminar sobre este nuevo intento (Carballo et al, 2004) destaca lo siguiente:

- La falta de recursos económicos y la carencia de personal técnico con el perfil adecuado para reorientar los procesos de desarrollo comercial;
- La carencia de profesionales capacitados para asistir el desarrollo comercial de los PPA, lo cual deriva en la necesidad de capacitar a los propios técnicos de los programas;
- Los problemas más evidentes de comercialización surgen cuando se alcanzan logros satisfactorios en la producción y productividad; allí se manifiesta la necesidad de la presencia de los Agentes de Comercialización;
- La función de dichos agentes es más compleja que la asignada; se trata de brindar, no sólo información y capacitación a los miembros de las organizaciones, sino de actuar hacia fuera de las mismas;
- Es preciso superar la separación artificial entre lo productivo y lo comercial;
- La organización para la comercialización es compleja en sí misma y requiere tiempo y asistencia continua para alcanzar resultados sostenibles; esto se vería facilitado con un marco legal favorable.

El estudio señala que el apoyo al mercadeo constituye una modalidad de asistencia técnica inicialmente novedosa, sobre todo en los programas de PPA. Sin embargo, afirma que la misma no es valorada en su real importancia ni por el sector público ni por las organizaciones de apoyo que trabajan con los PPA. Concluye que la limitación es aún más severa si se reconoce que:

- La experiencia de los programas no ha contado con instancias de reflexión y puesta en común de resultados capaces de facilitar la coordinación de esfuerzos y estrategias, haciendo un uso más eficiente de los contados recursos asignados a esta temática;
- No se ha logrado articular una acción común con otras áreas de la SAGPyA relacionadas con el mercadeo;
- No se dispone de un número suficiente de especialistas en la materia, ni tampoco con la posibilidad de formarlos en cortos períodos de tiempo;
- Las actividades productivas impulsadas, en la mayor parte de los casos, continúan adoleciendo de una clara identificación de mercados, manteniendo un sistema tradicional de intervención en el que primero se estimula la producción primaria, luego «se sale a buscar el mercado» y posteriormente se aprende a vender y a organizar la comercialización. Esta visión atenta contra la sostenibilidad de los emprendimientos apoyados;
- A las limitantes observadas al nivel de cada programa debe sumarse cierto grado de subestimación de las condiciones del contexto general en el que debieron y deben manejarse los PPA.

Por el lado de las ONGs existe una dilatada experiencia en materia de apoyo a la constitución de grupos y organizaciones de PPA, asistencia técnica para la producción de subsistencia y de mercado, provisión de créditos o subsidios, entre otras acciones, pero sus estructuras son mucho más débiles aún que las estatales en materia de apoyo a la comercialización. En muchos casos el modelo de intervención es semejante al esbozado en un párrafo anterior y la falta de recursos humanos capacitados es igualmente aguda. Pero además, al igual de lo ocurre con las intervenciones públicas, con sus criterios de «focalización», han fijado como prioridad la supervivencia de las familias de PPA más pobres, tratando de fortalecer cierto nivel de organización y la producción para consumo propio, más como contención social que como un paso necesario para ampliar sostenidamente su producción para el mercado. Este sesgo en la visión y objetivos del apoyo de estas instituciones contribuye a mantener el *status quo* y a no incorporar en los proyectos una visión orientada al mercado.

En las provincias la institucionalidad del ámbito público vinculada a la comercialización de PPA es escasa o bien está ausente. Por un lado ello es producto de que la Nación históricamente reservó para sí las directrices y recursos fundamentales para impulsar las acciones de DR, pero por otro, lo

que existía en las provincias también fue eliminado en los años '90 en su mayor parte.

No obstante, pueden reconocerse algunas instituciones públicas que cuentan con grados diversos de intervención en materia comercial. En algunos casos porque cuentan con la infraestructura y los recursos financieros necesarios, como es el caso del Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI) de Misiones que administra el Ingenio Azucarero San Javier, adquiere la caña producida por más de 800 PPA y produce azúcar orgánico y alcohol, y también posee el Complejo de Recepción, Limpieza, Secado y Almacenaje de Granos en Bernardo de Irigoyen que está destinado a adquirir la producción de maíz, soja y poroto de unos 2.200 PPA del nordeste provincial. En otros, porque se ha creado un ámbito interinstitucional para facilitar la organización de los productores para la comercialización, como es el caso del Ente de Desarrollo de la Región Sur (ENDERSUR) de la provincia de Río Negro, constituido por diversas instituciones, que tiene un programa ganadero regional destinado a promover la organización de los productores para la comercialización de sus productos. A marzo de 2003 había más de 300 productores participando de la experiencia. Otro caso es la Agencia de Comercialización de Jujuy, una organización oficial de apoyo a la comercialización, si bien no está exclusivamente dedicada a la atención de los PPA.

Por otro lado, están los avances de las propias organizaciones de PPA. De un lado, las ya mencionadas cooperativas COFRA y CTM de Misiones, que cuentan con el apoyo fundamental del PRAT, financiado por el FET. De otro, son destacables otras experiencias cooperativas como las de la Federación de Cooperativas de la Región Sur (FECORSUR) entidad de segundo grado que agrupa 7 cooperativas en Río Negro con unos 500 PPA mayoritariamente laneros, la Asociación Provincial de Ferias Francas de Misiones que integra distintas Ferias organizadas en distintas ciudades de la provincia con más de 2.000 familias de PPA adheridas, la Federación de Cooperativas Agropecuarias (FECOAGRO) de San Juan, integrada por 16 cooperativas que reúnen unos 400 productores asociados y la Sociedad de Chacareros Temporarios en la misma provincia, que reúne a unos 400 asociados y ha construido y administra el Mercado de Rawson, próximo a la capital provincial. También el Centro de Comercialización Campesina e Indígena, ligado a la Cooperativa Río Paraná de Misiones ha desarrollado una interesante alternativa de distribución de yerba mate y otros productos de PPA. Por último, debemos citar a la Red Puna y Quebrada de Jujuy que es una organización informal, pero fuertemente integrada por unas 25 comunidades indígenas, organizaciones no gubernamentales y de base, y que cuenta con

un área especializada en promover la comercialización conjunta de la producción campesina.

Sinergia en las cadenas productivas. Ventajas de la asociación entre los actores, de la creación de redes con empresas líderes, de la vinculación tecnológica con el sistema científico tecnológico existente

Como se ha explicado, los nuevos conceptos y consideraciones con relación a las «cadenas productivas» intentan hallar alternativas para superar el aislamiento de la producción individual en pequeña escala, a la cual se la considera inviable frente a la hegemonía del capital concentrado. Esta es la razón por la cual tanto se ha hablado recientemente de cadenas productivas y asociatividad.

En realidad, si bien el término asociatividad no es preciso indica la búsqueda de cooperación y alianzas entre empresas o productores agropecuarios, en pos de un objetivo común. Así, por ejemplo, en lo que a PyMES industriales se refiere, los ejemplos más conocidos son los de las Uniones Transitorias de Empresas y los de la Agrupaciones de Colaboración.

Con relación a las PEAP de Argentina, debido a la crítica situación por la que atravesaron, especialmente en los '90, tuvo lugar una importante cantidad de casos de cooperación y asociatividad.

Una síntesis y reseña fue realizada por Tort (2002) relacionada a la implementación del Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria, también conocido como «Cambio Rural», en el cual se pensó en la alternativa asociativa como un instrumento importante, a los efectos de inducir cambios en la estructura productiva y en la gestión, y para desarrollar opciones de reconversión y de incorporación de tecnología. Se partía de la premisa que para incorporar tecnología existían restricciones haciéndolo desde el productor individual y que lograr nuevas formas organizativas colaboraría con este objetivo.

Tort explica que el Programa «Cambio Rural» tenía la postura que el asociativismo no podía ser obligatorio y que cada grupo debía moldear la forma más adecuada. También se refiere a que el asociativismo desarrollado demostró una fuerte heterogeneidad y una gran potencia. Las concreciones innovativas se lograron en diversas actividades productivas, en las más distintas etapas o ciclos del proceso de producción y con distintos grados de formalización.

Durante los primeros cinco años de existencia del Programa «Cambio Rural», es decir desde 1993 a 1998, se habían registrado un total de 727

emprendimientos asociativos, el 53% radicados en la región pampeana, 25% en el NEA, 10% en el NOA y el resto en Cuyo y Patagonia. Un dato interesante que aporta la autora, es que sobre un conjunto analizado de 993 grupos del Programa «Cambio Rural», en el 42,2% de los mismos existía alguna organización asociativa. Otra información importante es que había 96 Cooperativas integradas al programa, que involucraban un total de 1.827 productores agropecuarios. No obstante, el trabajo señala las limitaciones político - económicas que debilitaron el desarrollo del cooperativismo durante dicho período.

En el concepto de «redes» y «clusters» se hallan implícitos esquemas y planteos de tipo asociativo. El concepto de «redes» se utilizó fundamentalmente tratando de entender la asociatividad en función de lograr economía de escala. Es la razón por la cual, generalmente se habla de «redes» como integración horizontal.

El concepto de «cluster» relaciona la cadena productiva con el asociativismo, pudiendo ser este último de distinta índole. Puede tener un alcance geográfico espacial, sectorial, abarcar funciones específicas como aprovisionamiento de insumos o búsqueda de financiamiento. Puede integrar también distintas fases de una cadena, como por ejemplo la producción en común, o la comercialización, o el diseño, etc. *

En el ambiente de «clusters» la asociatividad entre actores tiene distinta dinámica. Puede comenzar con pequeñas interacciones y continuar con objetivos cooperativos importantes para otorgar competitividad a un conjunto de actores asociados. De ahí que el concepto de cluster se asocie al sinónimo de aglomeración o conglomerado competitivo.

La ventaja de asociatividad del cluster es la flexibilidad de participación, el aprendizaje de los agentes y la economía de escala lograda.

En una cadena productiva basada en el concepto de «aglomeración» o «cluster», la asociatividad disminuye costos fijos, posibilita negociar mejor con actores exógenos, brinda mayor acceso a la información, logra escala no sólo en la organización y gestión, sino en la estructura para la innovación. Cuando los costos de transacción son elevados, la asociatividad y la coordinación de la producción vuelven más eficiente el sistema.

En todos los casos lo común es la aglomeración, la concentración de agentes y actores, la asociatividad en «algún objetivo».

El factor institucional es muy importante para el desarrollo de la estrategia asociativa y de consolidación de un «cluster». Ya sea el marco institucional formal, es decir la estructura legal existente, como el marco informal, es decir el de la cultura y valores asumidos por la población (Prompyme,

2004). En los «clusters» se produce superposición entre la institucionalidad formal e informal.

Con relación a sectores vinculados con recursos naturales, y por lo tanto se podría realizar la extensión al agropecuario, Buitelaar (2005) se plantea cuatro objetivos a alcanzar en las cadenas productivas:

1. Cómo evolucionar hacia productos diferenciados.
2. Qué factores determinan que se incorporen nuevos eslabones.
3. Cuál es el espacio para la innovación tecnológica en sectores de recursos naturales.
4. Cómo contribuye el aprendizaje a poder ser más eficientes en otras actividades económicas.

Una parte importante de la respuesta la encuentra en los ejes de la innovación tecnológica, en sus cuatro principales pilares:

1. Mejoramiento de procesos: es decir la capacidad de transformar insumos en productos de la manera más eficiente.
2. Mejoramiento de productos: cuando las empresas se orientan a productos con valores unitarios más elevados, debido a la aparición de nuevos rubros o la diferenciación de la producción existente.
3. Mejoramiento de función: con la aparición de nuevas actividades o eslabones en las cadenas productivas.
4. Mejoramiento intersectorial: las competencias o aprendizajes adquiridos en una actividad o subsector pueden aplicarse a otros. Incluye la posibilidad de «saltar» de la producción primaria basada en los recursos naturales a la producción de bienes industriales.

Existen experiencias de otros países que demuestran que es posible generar políticas de estímulos a la creación de conglomerados competitivos o «clusters». Así, por ejemplo, en España existe una Ley Reguladora de las Organizaciones Interprofesionales Agroalimentarias, que consisten en organizaciones representativas de los empresarios de la producción, de la transformación y de la comercialización de un sector o producto agroalimentario.

Las Organizaciones Interprofesionales se constituyen para alguna de las siguientes finalidades dispuestas por la Ley Reguladora:

- Mejorar la transparencia y eficiencia de los mercados
- Mejorar la calidad de los productos y los procesos
- Realizar o promover investigación y desarrollo
- Promocionar los productos
- Mejorar la información de los consumidores

- Desarrollar acciones de mejora medioambiental
- Actuaciones que permitan la adaptación de la oferta a la demanda

Véase la concordancia de estos objetivos, con los que se trazaron en la constitución del Conglomerado Competitivo Apícola.

Para ser reconocida, la Organización Interprofesional deberá tener una representatividad mínima del 35 por 100 en todas y cada una de las ramas de actividad que la integran. Mediante una norma de carácter público, los acuerdos de la Organización Interprofesional pueden hacerse obligatorios a todos los productores y operadores del sector en cuestión.

Es decir, desde el sector público, existe un marco regulatorio tendiente a la constitución de este tipo de organizaciones de tipo «sinérgicas» de los productores primarios.

Hacia fines de 2002, existían Asociaciones Interprofesionales para los productores españoles de forrajes, manzanas y peras, de producción vacuna de carne, de cítricos, de productores porcinos, de productores de cereales e industrializadores de harinas y panificables, de mostos y jugos de uva, de productores de huevos, de la cadena del higo seco y derivados, de la cadena de carne de pollo, de lino, de vinos, de productores cunícolas, de ovinos y caprinos de carne, del atún y de la cadena láctea.

Otro ejemplo es el de Colombia, donde se ha avanzado en la constitución de Fondos Parafiscales Agropecuarios y Pesqueros. Son contribuciones parafiscales impuestas por una Ley, con el objeto de beneficiar a determinados subsectores que generan dichos fondos.

Las contribuciones parafiscales son invertidas a los siguientes objetivos:

- Investigación y transferencia de Tecnología, Asesoría y Asistencia Técnica
- Adecuación de la producción y control sanitario
- Organización y desarrollo de comercialización
- Fomento a las exportaciones y promoción del consumo
- Apoyo a la regulación de la Oferta y la Demanda para proteger a los productos contra oscilaciones anormales de los precios y procurarles un ingreso remunerativo
- Programas económicos, sociales y de infraestructura para beneficio del subsector respectivo

Nuevamente, aquí puede comprobarse la búsqueda de objetivos sistémicos dentro de las distintas cadenas de base agropecuaria. Existe un marco legal que establece las contribuciones parafiscales para los distintos subsectores. Hacia fines de 2000 se habían creado trece Fondos Parafiscales, de los cuales 10 pertenecían al sector agrícola.

Es interesante la experiencia de los Programas de Mercadeo Genéricos para Productos Agrícolas o «Marketing Orders» en el estado de California, Estados Unidos. Estos Programas tienen como objetivo ordenar la actividad de comercialización de un determinado producto e incrementar los ingresos que reciben los productores (Figueroa y Gonzalez, 1998). Hacia 1998 operaban cuarenta y ocho programas estatales en California, que abarcaban más del 50% de la producción agropecuaria estadual. Recaudaban más de 150 millones de dólares por año que destinaban a promoción.

Gutman (2004) en su trabajo ya mencionado sobre producción caprina láctea en el NOA, aporta un conjunto de propuestas de políticas para consolidación de un «clusters» de dicha actividad. Entre los elementos que propone, pueden mencionarse:

- Políticas dirigidas a organizar y proveer servicios de forma más eficiente: alude aquí a la necesidad de organizar las políticas sistémicas, en cuanto a información disponible, coordinación interinstitucional, diseño de incentivos.
- Políticas para atraer inversiones: para crear nuevas tramas o para modernizar las existentes. Para ello se propone la promoción de desarrollos innovativos y la adecuación de programas y recursos a las necesidades regionales.
- Políticas para aumentar las redes y los procesos de aprendizaje: aquí se propone estimular redes locales, canales de comunicación entre empresas, facilitación de conexiones externas.
- Políticas para mejorar la capacitación de los recursos humanos.

En todas las cadenas de base agropecuaria existen núcleos dinámicos, que son los que aportan al mayor valor agregado, los que tienen iniciativas innovadoras y están dispuestos a afrontar permanentes reestructuraciones para incrementar la competitividad. Generalmente, este núcleo corresponde al segmento económicamente hegemónico de la cadena, que es, en la mayoría de los casos, la etapa de procesamiento industrial. Es el caso de los ingenios azucareros en relación a la actividad cañera o de los grandes procesadores y exportadores de frutas, o el sector molinero en la yerba mate, etc.

En la actualidad, en la mayor parte de las cadenas de la Argentina, las relaciones y articulaciones entre los agentes se establecen sin la existencia de legislación ni organismos regulatorios. Los que existían, aun funcionando débilmente, fueron disueltos en 1991. Dos estudios recientes son ilustrativos al respecto.

El estudio sobre caprinos de Gutman (2004) sostiene que en las tramas de leche caprina las articulaciones intersectoriales se establecen en contextos de ausencia de marcos regulatorios, falta de transparencia y de información adecuada, lo que se traduce en fuertes asimetrías al interior de la cadena de valor, con el mayor peso en los productores primarios, que mantienen relaciones totalmente informales entre sus tambos y la industria quesera.

En un trabajo realizado por Carballo (2004) referido a la yerba mate plantea que en la provincia de Misiones, existen actualmente 13.000 productores con menos de 10 ha de yerba mate, es decir el 75% del total. En el otro extremo, menciona la existencia de 234 secaderos y 90 molinos, 10 de los cuales concentran el 70% de la molienda.

Obviamente son las empresas más importantes de la molienda y secado los actores más dinámicos de la cadena sectorial, en virtud de su capacidad económico comercial para hacer frente a los hipermercados o a la apertura de mercados externos o por su capacidad en realizar inversiones para la modernización tecnológica.

Carballo explica que este fuerte proceso de concentración se produjo a partir de la desregulación de la actividad, iniciada con el decreto 2284/91 y la disolución de la Comisión Reguladora de Yerba Mate (CRYM) y del Mercado Consignatario de Yerba Mate y el abandono del registro de productores, control de calidad y liberación de cupos.

Señala que, como resultado, la participación de los productores primarios se redujo notablemente en relación con el precio final al consumidor. En 1991, el Kg de la hoja verde equivalía a \$ 0.20 y pasa a abonarse sólo 0.02 \$/kg diez años después. Carballo lo adjudica a la subordinación técnica y financiera del subsector primario a los de procesamiento y comercio. Da cuenta de cómo la falta de un marco regulatorio significó la persistencia de condiciones de sobreoferta.

En contraposición, el trabajo ilustra cómo, a partir de la creación del Instituto Nacional de la Yerba Mate a principios de 2002, precedido de grandes conflictos protagonizados por los productores primarios, se fue posibilitando una cierta recomposición del precio al productor.

Los casos analizados de caprinos y yerba mate, pueden hacerse extensivos a la casi totalidad de las cadenas productivas, como azúcar, algodón, frutas, hortalizas, etc, de las economías regionales extrapampeanas.

La inexistencia de políticas públicas y marcos regulatorios, imposibilitan el fortalecimiento de los pequeños productores en torno a las distintas cadenas, dificulta enormemente la creación de «clusters» o «conglomerados» y en los casos de cadenas más o menos estructuradas, imposibilita la

articulación de la pequeña producción con el núcleo dinámico de las mismas, en la medida que resulta casi imposible la interacción sinérgica entre «desiguales» en términos de escala económica.

La importancia de la vinculación tecnológica en el aumento de la productividad de las PEAP

Una política activa de vinculación tecnológica debería basarse en dos pilares. El primero es el de programar e incentivar prioritariamente, aquellos desarrollos tecnológicos que pudieran volcarse para incrementar la rentabilidad de la pequeña producción, a través de las dos vías posibles: aumento de productividad de la actividad predominante y/o identificación de nuevos rubros con valores unitarios de producción más elevados.

En segundo término, se carece de una definición trascendente en la mayor parte de las instituciones, que permita volcar los esfuerzos científico - tecnológicos en pos de las necesidades de crecimiento de la pequeña producción agraria y agroindustrial. Prevalece en distintos ámbitos, ya sea por desconocimiento o por una actitud más «facilista», la convicción que las innovaciones son más factibles de desarrollar en la esfera de una empresa grande.

Una importante cantidad de hechos innovativos de las instituciones podrían ser canalizados y desarrollados comercialmente por la pequeña producción en estructuras asociativas que posibiliten lograr escalas adecuadas. Para que ello sea posible, no solamente hay que desenvolver este tipo de tecnologías en las instituciones, sino generar la preocupación e instrumentos necesarios para su posterior transferencia y adopción por parte de las PEAP.

La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, está desarrollando en la actualidad un programa de identificación de la oferta científico - tecnológica existente en las Instituciones y que podrían ser valorizadas luego de su transferencia a empresas productivas. Si bien este programa está aún en ejecución, algunos resultados preliminares indican que existe un amplio potencial científico tecnológico que aún no fue trasladado a la producción, conclusión que abona la aseveración anterior.

Existe desarticulación entre los Programas de Asistencia a los Pequeños Productores Agropecuarios gestionados desde distintas instancias del aparato público nacional, provincial y municipal. La mayor parte de ellos se hallan descoordinados a nivel espacial y en cuanto a los objetivos específicos que persiguen. De este modo, se producen esfuerzos superpuestos, problemas de escala en la intervención a raíz de la fragmentación de ins-

trumentos y recursos, desarticulación y/o vacíos de intervención en lo que hace a distintas etapas y/o actores en las cadenas y áreas de interés, a veces, absolutamente descubiertas.

Así por ejemplo, llama la atención la escasez de programas institucionales orientados a identificar oportunidades económicas externas, que puedan ser derivadas para su aprovechamiento a cadenas productivas integradas por pequeños productores.

Deberíamos detenernos a reflexionar sobre las causas de la persistencia de la desarticulación institucional y de la falta de políticas e instrumentos sistémicos, que logren impactar en la reestructuración o reconfiguración de las cadenas productivas de pequeños productores.

Distintas Secretarías como la de Industria, de Agricultura, de Ciencia y Técnica, distintos Consejos Federales sectoriales, en los cuales participan activamente las provincias, debaten permanentemente sobre este problema, al cual lo consideran una de las causas del bajo impacto de las instituciones en los sectores productivos, especialmente de la pequeña y mediana producción. Instituciones internacionales y de alcance continental, como IICA, CEPAL, PNUD, han alertado y escrito en infinidad de oportunidades sobre esta problemática.

Creemos que no se trata de un problema ni coyuntural, ni de fácil solución, ni que su superación obedezca a iniciativas voluntaristas de coordinación interinstitucional.

Las articulaciones entre distintos ámbitos, como el nacional y provincial y entre distintos sectores como el agrícola, el industrial, el de ciencia y técnica, el de la esfera social, etc., solamente es posible cuando existen objetivos de planificación.

La falta de programas nacionales y regionales de planificación y de políticas e instrumentos económicos, regionales y sectoriales en torno a objetivos específicos, impiden la concreción de esfuerzos interinstitucionales en torno al logro de determinados objetivos.

Es decir, la articulación interinstitucional no es un objetivo de Estado, sino el interés del titular de una determinada cartera y su impulso puede durar tanto como el tiempo de su permanencia en un Ministerio o Secretaría.

Gatto (2004) a partir de un diagnóstico de las economías regionales extrapampeanas, sostiene que existen múltiples oportunidades para ser aprovechadas y que lamentablemente se malgastan por la debilidad sistémica existente.

A estos efectos, propone, entre otros:

- Reestructurar el aprendizaje local, con el objetivo de poner en marcha nuevas actividades.
- Crear canales de comercialización que incluyan cumplimiento de normas y parámetros de calidad.
- Identificar rubros y alternativas productivas existentes. Al respecto, menciona una importante cantidad de productos frutihortícolas procesados, que se comercializan internacionalmente en mercados, en los cuales Argentina no participa y en rubros que podrían ser provistos por las regiones extrapampeanas.
- Fortalecer tramas y cadenas productivas para atenuar el frágil tejido empresarial.
- Consolidar las instituciones promotoras del desarrollo y el financiamiento.
- Crear estrategias de desarrollo local basadas en componentes auto-sinérgicos, para reaccionar ante las oportunidades, a partir de un proceso de aprendizaje compartido entre las Instituciones y los individuos.

En 2001, la Secretaría de Ciencia y Tecnología, realizó un relevamiento y un conjunto de Talleres en las provincias del Noroeste, tendientes a identificar nuevas alternativas productivas y/o nichos de mercado, en el área agropecuaria y agroindustrial (León, 2001).

Se solicitó a la distintas instituciones científico tecnológicas, como INTA, INTI, Universidades, proyectos FONTAR, FONCyT, CONICET, entre otros, que participaran con aquellos desarrollos que consideraban «maduros» para ser transferidos al sector productivo.

A tales fines, se organizaron paneles de discusión sobre nuevos rubros para la región en relación a fruticultura, acuicultura, apicultura, producción orgánica, floricultura, cadenas de base pecuaria como caprinos y camélidos, poliproducidos a partir de la transformación industrial de materias primas de distintas cadenas, entre otros.

Los resultados y conclusiones más importantes fueron los siguientes:

1. Existe una importante cantidad de nuevas alternativas productivas, tanto primarias como biotecnológicas e industriales, con distinto grado de madurez innovativa, que se mantienen cautivas en las instituciones científico tecnológicas. No se transfieren al sector productivo fundamentalmente por falta de iniciativas en materia de vinculación tecnológica, especialmente por la inexistencia de análisis económicos necesarios para consolidar una buena transferencia.

2. No existe en la mayor parte de las instituciones ninguna política específica de vinculación tecnológica con la pequeña producción rural. Posiblemente se logre, en la medida que las instituciones involucradas definan la prioridad para este comportamiento.
3. El sector productivo de pequeños productores dispone de recursos naturales y de equipamiento que podría orientarse hacia las nuevas alternativas productivas. Necesita para tomar iniciativas, que además de los desarrollos tecnológicos, los «nichos» que se proponen dispongan de los correspondientes planes de negocios y análisis económicos que brinden certidumbre de implementación.
4. Lamentablemente, tanto las áreas económicas de los gobiernos provinciales como las Universidades, desde sus departamentos académicos de Ciencias Económicas, no están trabajando con la información económica necesaria para proyectos de esta índole.
5. Por lo sostenido anteriormente, puede afirmarse que los procesos de reconversión productiva de la pequeña producción rural, no solamente no se llevan a cabo por restricciones de financiamiento, sino porque las iniciativas existentes están desarrolladas en la mayor parte de los casos a nivel tecnológico, existiendo una verdadera orfandad en materia de la economía de los proyectos.

Como producto del relevamiento realizado en el programa NOA de la SECyT, fueron identificados los objetivos de innovación productiva encuadrados en diversos subsistemas tecnoalimentarios (ver cuadro).

Por último, en el trabajo del CEPA (Carballo et al, 2004) sobre la articulación de los PPA con el mercado, se identificaron cuatro grandes problemas que caracterizan a las organizaciones de pequeños productores (es importante recordar, que se basó en el estudio de 16 organizaciones de PPA). Ellos son:

- Problemas de gestión organizativa para la provisión de materia prima para la comercialización en las cadenas
- Problemas de dependencia de un único comprador, lo que otorga vulnerabilidad al sistema
- Problemas de escala, es decir, dificultad para aprovechar el potencial requerido por la demanda de los distintos mercados
- Problemas técnico-productivos, que comprometen la continuidad de la oferta.

Puede observarse, la similitud con las restricciones estructurales, anteriormente señaladas en este capítulo.

En el trabajo se hace un distingo en relación a aquellos productores que constituyen población rural indigente y de subsistencia, considerando que en estos casos son muy pocas las posibilidades de participar, sin fuertes apoyos externos, en mercados en los que intervienen agentes económicos solventes.

El trabajo sostiene que, en estos casos, la asistencia debería concentrarse en seguridad alimentaria y generación de empleo. En cambio, en el caso de los PPA que generan aunque sea mínimos excedentes, es factible pensar, diseñar e implementar políticas públicas de desarrollo.

El rol del Estado en la creación, desarrollo y fortalecimiento de cadenas productivas y comerciales de PPA. Propuestas de generación de instrumentos de políticas y de ámbitos institucionales para considerar en la Estrategia de Desarrollo Rural

En páginas anteriores se ha señalado un conjunto de problemas que limitan la integración de los PPA en las distintas cadenas. Podrían resumirse en los siguientes puntos:

- En las distintas economías extrapampeanas, en la mayoría de las cadenas de base agropecuaria, los PPA deben enfrentarse a núcleos dinámicos o hegemónicos muy concentrados económicamente. Es decir, es una integración entre desiguales, sin la existencia de marcos regulatorios que brinden el arbitraje necesario para la coexistencia.
- Dichos núcleos hegemónicos no desarrollan políticas de fortalecimiento hacia los PPA, al modo de lo que a veces ocurre en algunas cadenas industriales, en las cuales el segmento dinámico necesita a las PyMES y las fortalece mediante distintos instrumentos, como por ejemplo la incorporación de sistemas de calidad, el mejoramiento de la gestión, la creación de garantías recíprocas, etc. Por el contrario, en la mayoría de las cadenas agropecuarias el proceso de concentración es tan importante, que es frecuente la integración horizontal y vertical de las grandes empresas, hecho que torna prescindible, a veces, la oferta de los PPA.
- Los PPA carecen de recursos financieros para su crecimiento económico, retroalimentando las asimetrías anteriores, impidiendo su modernización tecnológica, el desarrollo de nuevos productos, las inversiones en infraestructura necesarias, etc. Por el contrario, coexisten en las cadenas en condiciones de baja productividad y calidad, y con altos costos de transacción.

- La debilidad estructural de los PPA y la carencia de marcos regulatorios en los principales subsectores, son causas importantes del debilitamiento específico del precio que recibe su producción.
- Los distintos Programas gubernamentales de asistencia e intervención hacia los PPA, dado el elevado grado de desarticulación entre sí, no logran impactar de manera significativa. Por lo tanto, los procesos de diversificación y/o reconversión productiva logrados son insuficientes y carentes de significación a nivel de las regiones.
- Las instituciones de ciencia y tecnología como INTA, INTI, CONICET, Universidades, etc., no disponen de políticas específicas de transferencia del conocimiento científico - tecnológico orientado hacia los PPA, ni programas de creación de nuevas empresas de base tecnológica que se orienten específicamente a este estrato.
- Se carece de oficinas públicas nacionales o provinciales preparadas o preocupadas en aportar información estratégica y análisis económico en relación a nuevas oportunidades productivas y comerciales, factibles de ser aprovechadas por los PPA. De este modo, aun en aquellos programas que disponen de recursos financieros para reconversión productiva, el aprovechamiento o resultado final es escaso.

Debe tenerse en cuenta que, según un estudio de la FAO (1991), los programas de DR presentan al menos tres aspectos negativos respecto del mercadeo: la primera es que la mayor parte de los proyectos no contemplan consideración ni recursos para el mercadeo, confiando en que la «mano invisible» resolverá los problemas, la segunda es que se pone toda la responsabilidad de resolver el tema en los técnicos, asignando la mayor parte de los recursos para su contratación y la tercera es que se canalizan créditos para la producción, la infraestructura y los equipos pero muy poco o nada a solventar servicios de apoyo a la comercialización.

Este conjunto de debilidades sistémicas o estructurales y de política institucional, no son recientes, sino casi permanentes en la historia económica a nivel nacional o de nuestras regiones productivas.

Durante los '90 se acentuó y profundizó una situación que ya existía, pero que no se manifestaba de modo tan contundente a raíz de la existencia de marcos regulatorios, que aunque débiles, otorgaban alguna protección a la pequeña producción agropecuaria en algunas regiones.

Revertir esta situación no es cuestión de «voluntarismo», ni de puntualizar o identificar ordenadamente las debilidades y necesidades existentes para dotar de «competitividad» a los PPA.

La perdurabilidad de las condiciones de atraso sistémico, su acentuación en la última década y media y la complejidad de las restricciones que se deben superar, son de tal magnitud, que solamente son posibles de revertir a partir de una profunda decisión del sector público en materia de asistencia al desarrollo de los PPA.

Por lo tanto, se propone la necesidad de impulsar la sanción de una Ley Nacional de Promoción de la Economía de los Pequeños Productores Agropecuarios, que defina como ejes fundamentales:

- Fortalecer la integración de la pequeña producción agropecuaria en las distintas cadenas productivas.
- Impulsar la asociatividad en la búsqueda de racionalidad de escala tecnológica y económica para nuevos emprendimientos basados en PPA.
- Diseñar y construir la institucionalidad que posibilite la planificación e implementación de las medidas necesarias
- Evaluar y desarrollar propuestas para afrontar los graves problemas de tenencia de la tierra existentes en muchas provincias (propuesta realizada en el Taller por participantes de Jujuy, Formosa y Misiones, y que compartimos plenamente). Ello conlleva la necesidad de impulsar reformas estructurales.

Los recursos necesarios para financiar una Ley de estas características no son cuantiosos, ni desequilibrantes para el presupuesto nacional o los provinciales. En primer lugar, por lo poco gravitante de la participación de los PPA en la actual oferta total, en términos de PIB. En segunda instancia, porque ya existe a nivel del sector público nacional, provincial y municipal, en instituciones científico - tecnológicas, etc., una apreciable cantidad de recursos que podrían volcarse, de manera articulada y específicamente orientada, hacia estos nuevos objetivos. De este modo, la Ley actuaría como vehículo o catalizador de la tan mentada necesidad de sinergia institucional.

Los instrumentos más importantes que deberían desarrollarse son los siguientes:

- *Creación de marcos regulatorios sectoriales:* se propone la creación o recuperación de una base normativa que permita arbitrar y equilibrar la participación de los PPA en las cadenas oligopolizadas. Esta propuesta no aboga por la proliferación de leyes y organismos de intervención complejos ni con presupuestos costosos. Existen suficientes instituciones para actuar como autoridad de aplicación de una nueva base normativa, como la propuesta, sin la necesidad de crear otras nuevas instituciones.

- *Implementación de Planes nacionales y regionales de desarrollo de las principales cadenas de base agropecuaria:* propiciando análisis prospectivos, de incrementos productivos, de incorporación de tecnología, de incremento de valor agregado industrial, biotecnológico, etc. En el Taller se puso énfasis en la necesidad de avanzar con estudios minuciosos para cada rama de actividad y producto, de modo de poder identificar problemáticas y necesidades específicas.
- *Estímulo a la diversificación productiva:* a través del desarrollo de nuevas cadenas de productos, basadas en proyectos asociativos de PPA, que brinden la escala económica necesaria para cada caso específico
- *Creación de Consejos Consultivos Sectoriales:* integrados por las principales instituciones regionales, que posibiliten el involucramiento de las mismas a los objetivos anteriores y genere la institucionalidad sinérgica necesaria.
- *Creación de un Plan Nacional de Vinculación Tecnológica:* que impulse que una proporción importante de la transferencia tecnológica de las instituciones, se oriente hacia proyectos de PPA. En el Seminario, los participantes hicieron hincapié en la necesidad de lograr mecanismos de aumento de escala para la implementación de proyectos innovativos de PPA.
- *Creación de un Plan Nacional de Comercialización:* para identificar y elaborar la información y estudios necesarios para asegurar el éxito comercial de los nuevos emprendimientos, y para diseñar las políticas específicas a implementar. Se trata de lograr que las áreas de la SAGPyA, de las Secretarías de Agricultura provinciales, de áreas de economía del INTA y de Facultades de Ciencias Económicas, dispongan de la capacidad de elaboración y formulación de proyectos, de análisis de variables económicas en horizontes de largo plazo, de implementación de planes de negocio y de capacitación de cuadros gerenciales para nuevos proyectos. Conocimiento que en la actualidad existe a nivel teórico o académico, pero no volcado a la asistencia de proyectos.
- *Asistencia financiera a la pequeña producción agropecuaria:* al modo de «capital semilla» y/o «capital de riesgo» para nuevos emprendimientos asociativos de mayor envergadura innovativa y/o de mayor valor agregado industrial. Este tipo de asistencia financiera se orientará a crear condiciones más equitativas para la asociación de los pequeños productores con empresas grandes, que constituyen núcleos dinámicos en las cadenas, para el desarrollo de proyectos de integra-

ción vertical y para el desarrollo de Agroindustrias Rurales como las mencionadas en el punto 6.

- *Desarrollo de Programas de Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos*: asentados en instituciones científico tecnológicas, que posibiliten la creación de nuevas empresas agroindustriales de base tecnológica y operadas por PPA.

En lo que atañe específicamente a los campesinos más pobres, con muy baja inserción en los mercados, en el Taller se propuso estudiar profundamente qué recomendaciones realizar para su inserción en las cadenas, porque acciones incorrectamente evaluadas podrían llevar a una descomposición aún mayor de este sector, ante una confrontación económica imposible de sobrellevar con los actores concentrados de las cadenas.

- *Asistencia tecnológica y financiera para la creación de «clusters» o «aglomerados competitivos» regionales o sectoriales*: a partir de cadenas productivas tradicionales o de la creación de nuevas cadenas con base de PPA:

- Para el desarrollo de nuevas funciones y/o actores.
- Para el desarrollo de nuevos productos no tradicionales.
- Para el desarrollo de proyectos asociativos entre segmentos de la cadena.
- Para el desarrollo de infraestructura pública que atraiga nuevas inversiones productivas.
- Para el desarrollo de estrategias comerciales de apertura de nuevos mercados.
- Para el desarrollo de políticas de articulación entre instituciones y empresas.
- Para el desarrollo de innovación tecnológica.
- Para el desarrollo de redes locales, regionales e internacionales y de comunicación entre empresas e instituciones públicas y privadas.
- Para el desarrollo de los aprendizajes y capacitación necesarios para reaccionar ante posibilidades u oportunidades externas.

La estrategia para el Plan Nacional de Comercialización implica:

1. Crear y definir las funciones y responsabilidades de un Servicio Unificado de Apoyo al Mercadeo;
2. Definir las funciones y responsabilidades de las unidades provinciales del citado Servicio;

3. Planificar los sistemas de comercialización de los PPA, analizando los instrumentos legales, de infraestructura y de financiamiento necesarios.
4. Planificar la capacitación para formar profesionales y técnicos especializados en mercadeo y comercialización.
5. Formular los requerimientos sobre el sistema de ciencia y tecnología para el desarrollo y la incorporación de las innovaciones tecnológicas requeridas en las esferas de la producción y el mercadeo.

Las estrategias al nivel de los PPA deberían contemplar:

1. Escalar progresivamente desde la etapa elemental de concentrar la producción del grupo de PPA y vender en la zona la producción, aunque sea bajo la modalidad de una organización informal, hasta etapas superiores (producción acondicionada, embalada, con algún proceso que le agregue valor, etc. y que propicie una mayor diversificación)
2. Avanzar en la cobertura de la demanda desde mercados locales hasta mercados provinciales, regionales y nacionales.
3. En los casos en que resulte posible, avanzar en los procesos de preindustrialización e industrialización de los productos mediante las Agroindustrias Rurales o bien a través de estructuras más complejas de integración vertical.
4. Búsqueda permanente de nuevos productos y procesos que ayuden a mejorar los ingresos y así fortalecer la posición de los PPA.

Cada etapa tiene demandas específicas en cuanto a la organización de los PPA y a los servicios que deberían implementarse y que se pueden resumir en financieros, técnicos, productivos, de capacitación y de investigación de mercado.

Sin perjuicio de otras acciones, se presentan tres propuestas para cada plazo indicado. Todas estas acciones deberían contemplar criterios de sustentabilidad económica, ecológica, social e institucional, incluyendo la promoción de otras alternativas agrícolas de bajo uso de energía fósil e insumos químicos (agroecología, agricultura biológica, agricultura orgánica, etc.) Cabe aclarar que los plazos mencionados obviamente no son taxativos ni señalan, en los casos del mediano y largo, que hay que esperar el transcurso de esos tiempos para iniciar las acciones propuestas.

Para el *corto plazo* (dentro del año desde el inicio) se propone:

1. Articular y coordinar todos los actuales servicios de apoyo a la comercialización de los distintos programas de la SAGPyA, del INTA y de otros organismos con el fin de sumar los esfuerzos presentes, co-

mo paso previo a la constitución del Servicio Unificado de Apoyo al Mercadeo. Adicionalmente, en el Taller se propuso la creación de una Agencia Nacional de Desarrollo con el objeto de lograr la articulación y la coordinación interinstitucional de todas las acciones de DR.

2. Elaborar la legislación nacional de promoción antes mencionada que impulse el fortalecimiento de la agricultura familiar y la asociativa de PPA y trabajadores rurales, estableciendo, específicamente, lineamientos generales de intervención y regulación estatal para fortalecer la inserción de los PPA en los mercados, así como la disposición de los fondos presupuestarios requeridos.
3. Identificar con mayor grado de detalle los instrumentos apropiados para desarrollar las estrategias y las actividades de mercadeo, así como los recursos necesarios para los distintos tipos de proyecto, etapas, productos, procesos y tipo de organización.

Para el *mediano plazo* (dentro de los dos años desde el inicio) se propone:

1. Crear un Servicio Unificado de Apoyo al Mercadeo con la finalidad de asistir a los distintos programas públicos y de organizaciones no gubernamentales de desarrollo rural, como cabeza de una red que integre iniciativas regionales, provinciales, municipales y territoriales. La base de recursos humanos y materiales de este Servicio deberían constituirlos los actuales componentes de mercadeo de los distintos programas de intervención.
2. Fomentar, a través de planes nacionales y regionales de desarrollo de las distintas cadenas, la ampliación de la base productiva de los PPA y las capacidades de gestión comercial, mejorando la productividad mediante el apoyo financiero (creación de un Plan Nacional de Asistencia Financiera) y técnico necesario para incorporar innovaciones técnicas y de gestión en todas las etapas de la producción primaria, agroindustrial y para el mercadeo y la comercialización.
3. Implementar un plan para la asistencia tecnológica y financiera dirigida a la creación de «clusters» o «aglomerados competitivos» regionales o sectoriales, para desarrollar nuevas funciones y productos, para la participación de las pequeñas empresas de base agropecuaria en cadenas productivas, desarrollando proyectos de infraestructura pública, de asociativismo, de estrategias comerciales para la apertura de nuevos mercados y otras acciones relacionadas.

Para el *largo plazo* (dentro de los 3 años desde el inicio) se propone:

1. Promover el desarrollo de Agroindustrias Rurales, con amplia participación de los PPA, sobre la base de las organizaciones productivas y comerciales creadas, procurando diversas formas de integración vertical y horizontal.
2. Desarrollar planes de concentración y ampliación parcelaria de las PEAP que permitan aumentar, en forma sostenible, la escala de la producción y la participación de la oferta campesina en los mercados.
3. Promover la formación de profesionales y técnicos especializados en el diseño y aplicación de planes de negocio, y gestión del mercadeo, con especialización en las actividades de los pequeños y medianos productores rurales.

Finalmente, hay que mencionar que en el Taller se enfocó la atención en torno a cómo se construye el poder necesario para llevar adelante este conjunto de propuestas. En esta misma línea de pensamiento, los participantes propusieron estructurar redes de participación, que incluyan del mismo modo, la continuación de todos los análisis y discusiones que surgieron en la jornada, para ser partícipes plenos de una eventual propuesta de políticas que realice la Secretaría de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentos como consecuencia de adoptar las recomendaciones de la Estrategia del Proyecto Argentina Rural.

Bibliografía citada*

- Albuquerque, F. (2004), El enfoque del Desarrollo Económico Local. Cuadernos «DEL» Número I. Buenos Aires. Julio.
- Buitelaar, R. (2005) Aglomeraciones Mineras y Desarrollo Local en América Latina. IDRC. CA.
- Caracciolo de Basco, M. (1993), «Hacia una Estrategia de Desarrollo Rural para la Argentina», IICA. Oficina en Argentina. Abril.
- Carballo G. C. (coordinador) et al (2004) «Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas». Serie Estudios e Investigaciones Nº 7. Dirección de Desarrollo Agropecuario, PROINDER, SAGPyA. Julio.
- Cattáneo, C. (1999), «Los mercados locales como alternativa de comercialización: aspectos a tener en cuenta». En: Memorias del V Taller Nacional de Referentes de Mercadeo del Programa Social Agropecuario, Componente Apoyo al Mercadeo, Programa Social Agropecuario, Buenos Aires. Enero.
- Cattáneo, C. (1999), «Algunos elementos para el análisis de la relación entre comercialización y pequeños productores agropecuarios», mimeo.

* El detalle completo de la bibliografía consultada y de otros documentos de interés se encuentra en el documento: http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/transversales_informe\9.pdf

- Cattáneo, C. (1999), «El Servicio de Apoyo a la Comercialización del Programa Social Agropecuario», mimeo.
- Chiodo Juvé, Luis (1996), «Estrategias de mercadeo para pequeños productores en un programa de desarrollo agrícola». Documento para la preparación del PROINDER. SAGPYA. Buenos Aires.
- FAO (1991), Experiencias de mercadeo de pequeños agricultores en el marco de proyectos de Desarrollo Rural Integrado.
- Figuroa, L. R y González, A. (1998), «Análisis de Experiencias Exitosas en Chile y California. Lecciones para los Agronegocios en Centroamérica.» Proyecto de Agroindustria del CLACDS del INCAE. Diciembre.
- Gatto, F. (2004), Desigualdades productivas territoriales. La debilidad competitiva de las estructuras productivas y tejidos empresariales provinciales. Exposición.
- George, Pierre (1964), «Geografía Rural». Barcelona, Ariel.
- Gomes de Castro, A. M., Valle Lima, S. M., Pedrosa Neves Cristo, C. M. (2002) «Cadena productiva. Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica». Espacios. Vol. 23 (2)
- Gomes de Castro, A.M. (2003), Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias. Inifap/Embrapa. México. Agosto.
- Gutman, G, Iturregui, M. E, Filadoro, A., (2004) «Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina.» Serie Estudios y Perspectivas N° 21, Cepal. Buenos Aires.
- Katz, J., (1999) «Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 90». CEPAL
- León, C. (2001), Programa Agroalimentario del NOA. Informe no publicado de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. Setiembre.
- Lundy, M. et al (s/f) «Análisis de los puntos críticos». Proyecto de desarrollo agroempresarial rural. CIAT
- Piñeiro, M. (coord.) (1997), Programa para la producción agroindustrial. Documento N° 2. Plan Nacional Plurianual de Ciencia y Tecnología 1998-2000. Diciembre.
- Porter, M, (1990), The competitive advantage of nations. The Macmillan Press. Londres.
- Prompyme (2004), Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Estudio sobre Clusters y Asociatividad. Documento de Trabajo. Lima.
- Schlotfeldt, C. (1983) «O papel da agricultura em uma política de emprego para o Brasil». Edición EMBRATER.
- Soverna, S. y Craviotti, C. (2003), «Propuesta para la creación de un Sistema Nacional de Desarrollo Rural», Borrador elaborado en el marco del Componente de Fortalecimiento Institucional del PROINDER, Dirección de Desarrollo Agropecuario, SAGPYA.
- Tort, M. I. (2002), «Evolución del tipo de formas asociativas surgidas del Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana

Empresa Agropecuaria (Cambio Rural). En VI Congreso de la Asociación Latino - Americana de Sociología Rural. Univ. Fed. de RG del Sur. Porto Alegre 25 - 29 noviembre.