

La experiencia pasada y reciente en el país muestra que las acciones aisladas están destinadas al fracaso. Por ejemplo, organizaciones de promoción de exportaciones invierten recursos para apertura de mercados y estas inversiones muy seguido no están acompañadas por una oferta acorde con la demanda identificada.

Asimismo, instituciones sectoriales invierten en asistencia técnica a la producción incrementando la oferta, olvidándose de identificar y asegurar mercados en la misma proporción. De esta forma, al ser invertidos los recursos del estado en el sector productivo, no tienen el efecto multiplicador que se espera. Las acciones aisladas sobre determinados eslabones dan lugar a un desarrollo desigual, así como objetivos y visiones diferentes al interior de la cadena.

Las acciones del Estado poseen prioridades diferentes cuando no se adopta un enfoque integral y las instituciones a menudo no coordinan su trabajo, produciendo confusión y desorientación en el sector privado, en las organizaciones de asistencia técnica y cooperación internacional.

Finalmente, las organizaciones gremiales que velan por un sector en particular ayudan a unificar los criterios y a coordinar las acciones al interior del mismo. Sin embargo, como en una cadena existen eslabones que pueden pertenecer a varios sectores, es necesario lograr la institucionalización de los actores de dichos eslabones en una organización que los aglutine y sea capaz de incorporar los puntos de vista, necesidades y contribuciones de todos ellos.

El enfoque del Desarrollo de Cadenas Productivas, las etapas de desarrollo y las acciones e inversiones por etapa se encuentran detalladas en el siguiente capítulo “Metodología de Trabajo”.

1.2 LOS ALCANCES DEL TRABAJO

El presente trabajo se ha concentrado en las siguientes áreas:

- Análisis del Entorno Mundial (Internacional)
- Análisis del Entorno Nacional.
- Análisis de la Información de base sobre el Cultivo.
- Caracterización de la Cadena (Límites, Flujos y Actores).
- Análisis de los Actores.
- Análisis de Competitividad de la Cadena.
- Análisis de Escenarios (Futuros posibles).
- Programas de acción recomendados para la consolidación de la Cadena.

CAPITULO II

METODOLOGIA

2.1 INTRODUCCIÓN

Ante las nuevas y difíciles realidades del mercado mundial agrícola, la formación y desarrollo de conglomerados industriales, en lo sucesivo “cadenas productivas”, se

vislumbra como una salida competitiva para los pequeños productores agrícolas latinoamericanos.

Entendiendo que “la unión hace la fuerza”, esta sección del informe pretende explicar las principales ventajas que tienen las empresas al funcionar de esa manera, en particular en el caso de pequeñas empresas agrícolas. Aquí se propone una metodología práctica para la implantación de procesos de desarrollo y fortalecimiento de cadenas productivas competitivas, presentándose además las principales lecciones aprendidas por varios países latinoamericanos, así como los factores críticos de éxito para emprender procesos de esta naturaleza.

La realidad que enfrenta una empresa puede examinarse en cuatro contextos: Global, Nacional, Industrial - Sectorial y de Empresa. En cada uno de estos contextos, los gerentes tienen diferentes grados de control, partiendo de uno muy exiguo o casi nulo: el contexto global; hasta otro muy alto: las prácticas de negocio dentro de su propia empresa.

Todos estos ámbitos son importantes, pero desafortunadamente sólo en algunos puede una empresa marcar la diferencia. Funcionar como cadena productiva es una de esas cosas que están al alcance de las empresas para ser más competitivas.

2.2 CONTEXTO GLOBAL

Gran parte de los agronegocios están inmersos en un contexto global competitivo bastante difícil, en especial dentro de los mercados de productos genéricos. Estos mercados presentan señales de madurez en cuanto a su demanda, con tasas de crecimiento similares a la de la población, pero con ofertas crecientes y volátiles, lo que ha ocasionado precios con tendencias a la baja dentro de una gran irregularidad.

A pesar de ello, algunos de los productos del agro –como las llamadas frutas exóticas– tienen un comportamiento y una situación competitiva diferente. Estas se encuentran ahora en una fase de introducción a los grandes mercados y deben luchar por probar sus ventajas, abriéndose paso por entre los canales de distribución que ya copan otras frutas, a la vez que se desarrolla la infraestructura productiva y transformativa que debe respaldar este esfuerzo de penetración de mercados.

Los mercados genéricos son muy líquidos y de fácil acceso. Aquí el problema no es vender, sino a que precio se vende. La escala mínima de producción, distribución y promoción requerida para competir a nivel mundial, disminuye las posibilidades individuales de productores pequeños, que además provienen de países pobres y con muy poca influencia en los mercados internacionales.

Por otro lado, aun con las nuevas tendencias globales de apertura comercial, deberíamos esperar la persistencia de fuertes distorsiones en los mercados agrícolas mundiales, en especial aranceles y subsidios, más en el caso de productos normalmente denominados “sensibles”: cereales, ganadería, oleaginosas y azúcar, entre otros.

Por los acuerdos de la OMC, las reglas del comercio mundial agrícola se están acordando y redefiniendo, pero aún persisten grandes diferencias. En países muy pobres, la sobreexplotación y manejo no sostenible del recurso humano y natural le

permiten a corto plazo obtener costos asombrosamente bajos. En países ricos, los subsidios directos y las barreras al comercio internacional distorsionan precios y costos. Contra todo este escenario complicado y difícil deben competir las frutas exóticas objeto de este estudio.

Sin embargo, no todo es sombrío: en Latinoamérica también hay grandes oportunidades aún casi inexploradas. Por ejemplo, en nichos de mercado para productos orgánicos y naturales hay una demanda relativamente pequeña pero de acelerado crecimiento, con mayor rentabilidad y precios menos volátiles. El problema es que penetrar estos nichos de mercados es muy costoso y representa una tarea de mediano y largo plazo, lo que se transforma en una fuerte barrera para pequeñas empresas individuales.

2.3 CONTEXTO NACIONAL

En el contexto nacional, la capacidad de maniobra es cada vez más limitada. La influencia del contexto mundial en las políticas económicas nacionales, en especial en la política comercial y la reducción de recursos fiscales destinados a la actividad, son elementos que restringen las posibilidades de apoyo tradicional dirigido al sector agrícola.

Mientras se elimina localmente ayudas tradicionales ahora restringidas por los acuerdos de la OMC, tales como subsidios, otros tipos de ayudas no restringidas se aplican con timidez en el mejor de los casos. Estamos hablando específicamente de la muy limitada inversión pública en investigación y desarrollo, infraestructura, promoción genérica, etc. Por ejemplo, Estados Unidos y la Unión Europea invierten el 1% de su PIB agrícola en investigación y desarrollo, conforme a la recomendación internacional. En Centroamérica y Sudamérica la inversión es mucho menor, entre 0.02% y 0.05% según algunos expertos consultados.

Entonces el productor agrícola latinoamericano cada vez más se ve enfrentado a mercados internacionales con fuertes distorsiones, mercados locales de rivalidad creciente, menores apoyos y más regulaciones, pero de cualquier manera tiene que seguir compitiendo.

Situación de la Industria: Funcionando como Cadena Productiva

Se afirma que en el contexto global y nacional la capacidad de maniobra de las empresas latinoamericanas es bastante limitada. Sin embargo, a nivel de la industria, se pueden lograr mejoras si se unen los esfuerzos de las empresas y otras entidades involucradas hacia objetivos comunes y de beneficio compartido. Como Cadena Productiva se puede lograr mucho, pero primero hay que ponerse de acuerdo.

Para lograr y mantener estos acuerdos, se deben establecer reglas claras, buscando llevar la plataforma de negocios para todas las actividades de la cadena, o al menos una gran parte de ellas.

Operación de la Empresa

Este documento se enfoca en el funcionamiento efectivo de Cadenas Productivas, y supone que las empresas a nivel individual están razonablemente bien manejadas. En

este punto, podemos asegurar que a una empresa mal manejada, no hay “Cadena”, Gobierno, o contexto que pueda hacerla sobrevivir en el largo plazo. De ahí que en última instancia, las intervenciones que se propongan deben apuntar al incremento de la productividad y la “solvencia” gerencial de las entidades económicas que conformen la cadena de producción.

Cadenas Productivas y Ventajas Competitivas

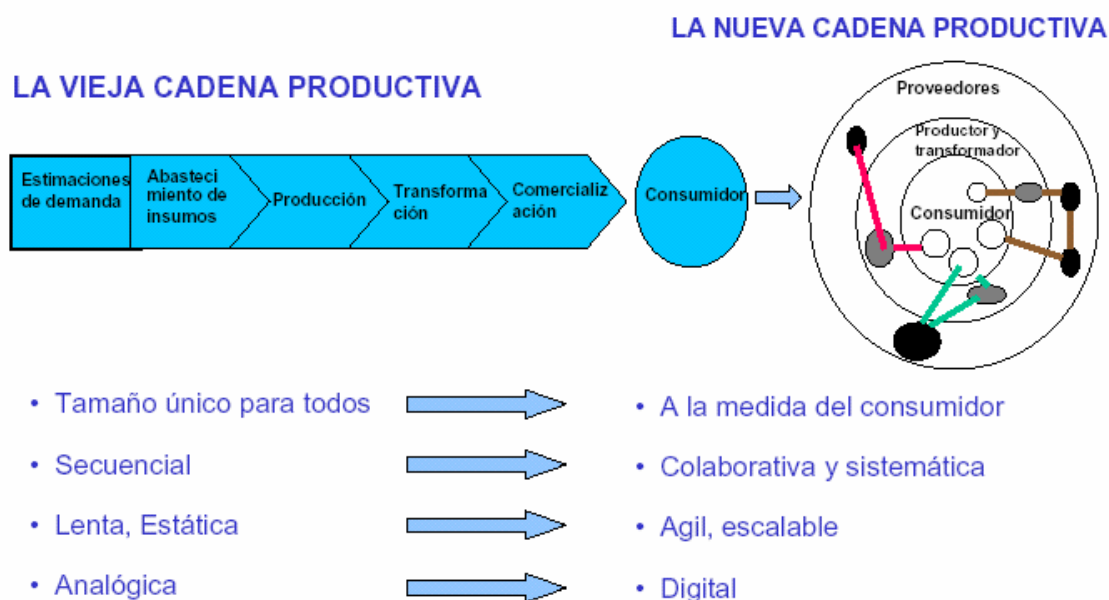
La definición de Cadena Productiva, aunque acuñada como concepto de amplio uso en el país requiere de ciertas precisiones y estas comienzan precisamente por explicar su concepto más cercano: Cluster de Competitividad. Para el Dr. Michael Porter de la Universidad de Harvard, es **“un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias.”**

Esto incluye compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras, empresas relacionadas “aguas abajo” tales como canales de distribución, clientes, etc., empresas de productos complementarios, proveedores de infraestructura especializada, instituciones públicas y privadas de capacitación, educación, información, investigación y soporte técnico, agencias supervisoras y reguladoras, asociaciones gremiales. Esta nueva forma de ver la economía sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa y hasta de sus sectores industriales tradicionales y reside en la calidad de la relación entre sus miembros, en las cuales tanto las empresas, como los gobiernos y las demás instituciones, juegan un papel permanente y activo en la mejora de su competitividad.

La principal ventaja competitiva que se obtiene de funcionar de esta manera son las economías de escala que se ganan en actividades empresariales, tales como compra de materiales, inversión en investigación y desarrollo, sistemas de información, infraestructura de distribución y almacenaje, gastos de promoción y ventas. Al funcionar como cluster o cadena productiva, la eficiencia de las empresas y la calidad de sus productos mejoran por efectos de la especialización, y la capacidad de respuesta gremial e institucional del sector se incrementan significativamente. De esta manera, se obtienen economías de ámbito y de red.

8 Figura 2.1

9 Comparación entre la Vieja y Nueva Concepción de Cadenas Productivas



Fuente: SEGARPA

2.4 METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

En la realización del trabajo, se siguieron los siguientes pasos metodológicos:

1. Definición de los Objetivos de la Investigación.
2. Desarrollo del Plan de Trabajo.
3. Revisión de información secundaria.
4. Entrevistas y participación de informantes calificados.
5. Elaboración de cadenas teóricas.
6. Visitas de campo en busca de información primaria.
7. Talleres de validación.
8. Talleres internos de coordinación.
9. Evaluación de la información obtenida.
10. Elaboración de documento final.
11. Presentación de informe final.

El enfoque de trabajo empleado para esta investigación supone la utilización de las siguientes herramientas conceptuales:

- Diamante de Competitividad de Michael Porter.
- Doble Diamante de Rugman.
- Análisis de Escenarios.
- Cadena Industrial.
- Análisis de Actores.
- Estudios de Segmentación Industrial.
- Estudios de Segmentación de Mercados Clientes.
- Comparaciones internacionales y Benchmarking.

2.5 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS CADENAS DE FRUTAS EXÓTICAS

Durante el trabajo de campo de esta consultoría se ha mapeado la distribución geográfica de las cadenas de frutas exóticas en la macrocoregión del trópico húmedo de Bolivia, incluyéndose todas las regiones con producción significativa de las seis frutas bajo estudio, en los tres eslabones principales de producción primaria, transformación y comercialización.

Con este objeto, se han llenado fichas técnicas de área y una matriz de distribución geográfica de las cadenas en toda la macrocoregión. El próximo cuadro presenta esta matriz, identificando los municipios donde se han identificado y mapeado los diferentes eslabones de las cadenas productivas de frutas exóticas. Cabe aclarar que en los municipios identificados se ha podido estudiar y comprobar la existencia de los eslabones de las cadenas, lo que sin embargo, no significa que puedan existir cultivos adicionales en municipios adyacentes o cercanos a los identificados. Sin embargo, en consideración de que este estudio involucra frutales promisorios de la amazonía boliviana, los cultivos adicionales que no han sido representados en la matriz, corresponden en su mayoría a huertas familiares y cultivos silvestres los cuales carecen de una importancia significativa para los propósitos del estudio. La columna correspondiente a Comercialización gráfica mercados locales e incluye el acopio en fincas (recolección del fruto de pequeños productores y huertas familiares).

Posteriormente, se presenta un mapa de distribución geográfica de todos los municipios de la región tropical de Bolivia. Sobre la base de este mapa se han elaborado mapas específicos donde se grafican los eslabones de producción, transformación y comercialización de cada una de las frutas bajo estudio. Estos mapas específicos se muestran en los capítulos correspondientes a cada cadena de frutas exóticas.

Tabla 2.1

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE CADENAS DE FRUTAS EXOTICAS
SISTEMAS DE PRODUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION

Subregión	Departamento	Provincia	Municipio	Superficie (Km2)	CAMU CAMU			CARAMBOLA			COPUAZU			CAYU			ACHACHAIRU				
					Producción	Procesamiento	Comercialización	Producción	Procesamiento	Comercialización	Producción	Procesamiento	Comercialización	Producción	Procesamiento	Comercialización	Producción	Procesamiento	Comercialización		
Yungas	La Paz	Larecaja	Guanay	5.206																	
			Tipuani	280																	
		Sud Yungas	Franz Tamayo	Apolo	12.205																
			Chulumani		319																
			Irupana		995																
			Yanacachi		528																
		Nor Yungas	Palos Blancos		2.960				A	F	K	A	D	H				A		H	
			La Asunta		968																
			Coroico		864																
			Coripata		1.318																
		Caranavi		2.938																	
		Murillo		4.075			J														
Total Yungas				32.656																	
Amazonía	La Paz	Abel Iturralde	Ixiamas	41.390				P													
			San Buenaventura	1.425	P			P									A	E	H		
	Beni	Vaca Diez	Riberalta	15.654				A	D	H	B	F	H-I-J	A	D	H	A	D	H		
			Guayaramerín	6.780				A	D	H	B	D	H	A	D	H	A	D	H		
	Pando	Nicolás Suarez	Cobija	340	P			A	D	H				A	D	H					
			Porvenir	1.496										A	E	H					
			Bolpebra	2.782										A	D	H					
			Bella Flor	5.201										A	D	H					
		Manuripi	Puerto Rico	6.100										A	D	H					
			San Pedro	2.953										P							
	Madre de Dios	Pto. Gonzalo Moreno	San Lorenzo	2.661							A	D	H								
			Sena	6.647							P										
			Santa Rosa del Abuná	3.080																	
	Abuná	Ingavi	Ingavi	4.378																	
			Gral.Fedrico Román	Nueva Esperanza	3.913																
			Villa Nueva	2.374																	
			Santos Mercado	6.912										P							
Total amazonía				129.065																	
Llanura Beniana	Beni	Cercado	Trinidad	4.554				A	D	H							A		H		
			San Javier	7.722																	
		Gral.J.Ballivian	Reyes	13.380																	
			San Borja	11.321																	
			Santa Rosa	13.016																	
			Rurrenabaque	2.727				A	D	H								A	D	H	
		Yacuma	Santa Ana	18.763														A	D	H	
			Exaltación	15.623														A		H	
		Moxos	San Ignacio	33.616																	
		Marban	Loreto	Loreto	6.876																
				San Andrés	8.250																
		Mamoré	San Joaquín	San Joaquín	7.564	P													P		
				San Ramón	9.166	P															
				Puerto Siles	1.976	P															
		Itenez	Magdalena	Magdalena	12.668	P															
Baures	16.030																				
		Huacaraje	7.878																		
Total Llanura Beniana				191.130																	

E.

F.

2.6 LOS DESAFÍOS DE LAS TRANSFORMACIONES PROPUESTAS

Los múltiples diagnósticos realizados sobre los sectores agropecuario y rural indican con claridad que Bolivia enfrenta hacia el futuro tres desafíos fundamentales:

El primero consiste en transformar la agricultura, teniendo como referencia los mercados nacionales e internacionales de sus productos. La globalización y la apertura de la economía nacional traen consecuencias para todos los sectores económicos y en especial para la agricultura, en materia de productividad, rentabilidad y competitividad.

El segundo, un propósito nacional ineludible, es el desarrollo del campo y de las poblaciones rurales. Allí debe llegar el progreso traducido en vías, electricidad, salud, educación, viviendas y servicios. Hay que terminar con el atraso y el desamparo en que aún viven tantas familias campesinas.

El tercero es algo que el país no puede aplazar: consiste en restaurar la naturaleza, lesionada de tantas formas y recuperar los recursos naturales, en especial la tierra, el agua y los bosques, conservando sus potencialidades productivas y protectoras del ambiente.

Planteado de otra forma, se presentan simultáneamente tres desafíos propios de países avanzados. Transformar la economía agraria teniendo presentes las tendencias agrícolas universales, más allá de nuestras propias fronteras, es una experiencia que ni los europeos, ni los norteamericanos, ni los japoneses han sabido hacer hasta el presente.

Mantener niveles de ruralidad es otra cuestión que tampoco se ha logrado resolver en las sociedades industrializadas, como no sea por el camino ya gastado de los subsidios de precios y de las bonificaciones a las exportaciones. Para alcanzar este objetivo, apenas ahora se empiezan a diseñar fórmulas distintas a las agrarias, como el reconocimiento de las contribuciones sociales de quienes permanecen rurales por el solo hecho de habitar en el campo y de cuidar y convivir con la naturaleza. En nuestro caso, tenemos una deuda con el campo, eternamente postergada.

Restaurar una naturaleza que ha sufrido -y continúa sufriendo- el embate de siglos, tendrá costos que, por muy grande que sea la conciencia ambiental internacional, deberán asumirlas principalmente la sociedad, si desea estar entre aquellos países que pueden comerciar con el mundo por tener un comportamiento ambiental positivo; si desea realizar transacciones sin correr los riesgos de los nuevos sistemas de protección de tipo para-arancelario de orden ambiental a los que se pueden volver proclives las economías industrializadas y los bloques. Por decirlo de alguna manera, se trata de tareas propias de países ricos, que tienen elevados costos y que deben ser abordadas de manera simultánea.

También es de anotar, estos tres desafíos son tareas de largo plazo, complejas y difíciles, que necesariamente debe asumir todo el país como una gran causa común. Abordar el futuro del campo en el momento actual supone construir opciones concretas y hacer viables cambios para:

- a) Realizar gradualmente los ajustes en el uso de la tierra, en las tecnologías, en la productividad y en la producción según las tendencias en los mercados agrícolas internacionales y teniendo en cuenta las graves distorsiones que en ellos se registran. El agro no se desarrollará sufriendo amenazas diversas de quienes sienten la tentación de sacrificarlo. Ningún país industrializado ha elegido ese camino. Como tantas veces se ha anotado, el costo social y político y en particular económico y ambiental del abatimiento del agro es alto.
- b) Estimular instituciones agrarias; escalas y unidades de producción; organizaciones de productores y asociaciones especializadas; empresas comerciales, de servicios y agroindustriales; instituciones públicas y académicas capaces de dinamizar el conjunto del sistema agrario nacional.
- c) Valorar el campo y la vida rural; integrar el espacio rural, que en buena medida se confunde con el patrimonio de recursos naturales del país, pagando el costo, sin duda elevado, del progreso mínimo indispensable para mantener densidades de población también mínimas y distribuidas territorialmente. En su camino hacia el desarrollo, Bolivia no puede desperdiciar la riqueza de lo agrario y de lo rural. Esta riqueza excede con creces la dimensión productiva, para relacionarse ampliamente con necesidades propias de la cultura y de una calidad de vida superior.
- d) Detener graves y generalizados procesos de contaminación, degradación de tierras y aguas, flora y fauna; generar procesos de restauración en amplios espacios del territorio, ahora, cuando se dispone aún de comunidades rurales y antes de que la erosión de las poblaciones campesinas por abandono del campo haga mucho más costosa cualquier intervención sistemática de restauración. La despoblación no detiene ni la contaminación, ni la degradación, ni la erosión. Por el contrario, estos procesos tenderían a intensificarse.

Las tareas que se deben adelantar representan elevados esfuerzos de gestión y organización pública y privada, financiera, económica, tecnológica y social. Su viabilidad está condicionada por plazos y costos. Los primeros se traducen en horizontes amplios (25 años) y los segundos en magnitudes que sólo son posibles en el largo plazo, con calendarios convenidos y responsabilidades compartidas. No se trata de hacer un discurso agrarista, como suelen plantearlo los enemigos de la actividad y los ilusos que piensan que el mercado se encarga de todo; se trata, de una vez por todas, de hacer una opción frente al destino de la agricultura y la ruralidad. Entonces, la pregunta obligada es: ¿cómo lograr que el propósito se cumpla y se logren los frutos deseados?

Sin duda, las múltiples tareas que imponen cada uno de los objetivos que debe buscar la política sectorial, hacen necesario el impulso y coordinación de una institucionalidad pública moderna y eficiente. En esta área el Estado enfrenta también el desafío de emprender su propia modernización, para adecuarse a las exigencias del presente a través de instituciones e instrumentos que provean las condiciones necesarias para la iniciativa privada.

No obstante la validez de este aserto, es pertinente recordar que como requisito previo a la acción deben quedar bien establecidos los componentes de la estrategia sectorial, de manera que no existan dudas acerca de ella.

Como bien se sabe, la transformación productiva y económica de la agricultura es un proceso paulatino, de acciones coordinadas, que involucran al sistema agrícola en conjunto. En ese proceso, la estrategia de desarrollo sectorial está constituida por una serie de componentes básicos, originados unos en la experiencia de muchos protagonistas, que requieren ser perfeccionados e intensificados, y otros en los avances mismos de la actividad. De manera sucinta, estos componentes se pueden presentar de la siguiente forma:

- En primer lugar, el desarrollo sectorial se debe guiar por la búsqueda de nuevos mercados, cada vez más diversificados, para nuestros productos agrícolas, ganaderos y forestales. La conquista de nuevos mercados, junto con la consolidación y ampliación de los actuales, es parte integrante de la lucha por la competitividad.
- Un segundo elemento lo constituye la política tendiente a estabilizar los precios internos de ciertos productos agrícolas, de acuerdo con las variaciones de los precios internacionales.
- En tercer lugar, es fundamental el papel de la ciencia y la tecnología como un componente indispensable en la construcción de ventajas comparativas.
- En cuarto, el tema de la innovación agraria adquiere preponderancia dentro de los componentes de la estrategia sectorial, pues es el que de manera más clara expresa el desafío global de transformación que hoy enfrenta la agricultura.
- Un quinto componente es la inversión en las personas, entendiendo por ello los esfuerzos orientados a la educación, a la calificación de la mano de obra, a la difusión de la información como insumo fundamental para la toma de decisiones y a la formación empresarial, para capacitar a los agentes económicos sectoriales en la gestión de sus unidades productivas.
- En sexto lugar cabe mencionar el establecimiento de diversas franquicias tributarias y transferencias directas, como estímulos para acelerar la transformación productiva e incorporar mayores recursos al sector. El incentivo a la capitalización rural es un buen ejemplo para este caso.
- En séptimo, es del caso aludir a la inversión directa del Estado en la infraestructura, en particular en riego. Aún cuando ejerce un efecto que no es perceptible en el corto plazo, este tipo de inversiones constituye uno de los mayores incentivos para el cambio.
- El octavo componente básico se refiere al vínculo entre el sistema financiero y la agricultura, imprescindible para proveer los recursos necesarios, particularmente, para estimular el cambio tecnológico y la inversión con miras al desarrollo de nuevas opciones de producción, al mejoramiento de la gestión empresarial y a la intensificación de la actividad exportadora del sector.

- En noveno lugar, la política de desarrollo de la infraestructura que es clave para el sector, más en las circunstancias en que se encuentra el sistema.
- Un décimo factor trascendental es el papel que se le asigna a los agricultores campesinos. En este contexto, también se debe destacar la importancia que adquiere la atención del patrimonio natural del país, lo que da en llamarse la sensibilidad ambiental.
- Como décimo primer elemento se debe mencionar la redefinición de los papeles que le competen a los s
- Lectores público y privado en la diversidad de tareas que supone la transformación productiva de la agricultura. Hoy es preciso asumir responsabilidades nuevas y también formas de complementación a fin de superar vacíos institucionales existentes tanto en las esferas públicas como privadas.

Dado que no se puede continuar actuando en el ámbito restringido del llamado sector primario de la economía, sino que es indispensable integrar más la política agrícola y la industrial, dentro de los componentes básicos de la estrategia debe figurar éste, si se quiere, nuevo factor.

Finalmente, comprometido el país en un proceso de descentralización, este es un factor que debe entrar en juego para la definición del consenso que respalde o garantice toda la gestión. Puestas las cosas en estos términos, el siguiente paso es definir la ruta que, a la luz de las realidades nacionales y tomadas en cuenta las restricciones de economía política, puede ser la más conveniente y expedita para lograr el o los objetivos propuestos.

Tomando como referencia el punto de vista expuesto en relación con la agricultura y las instituciones, se puede afirmar que el desarrollo de la agricultura se concibe como un proceso endógeno, basado en crecimiento productivo con inclusión social, lo que demanda una institucionalidad construida desde el propio sector, por lo mismo no parece existir duda acerca de la conveniencia de poner en práctica un enfoque que haga que el desarrollo sectorial dependa más de sus propias condiciones y características. Dicho de otra forma, que la agricultura tenga sus propias fuentes de crecimiento. Dentro de ellas, claro está, una de las más destacadas es su propia institucionalidad, tanto privada como pública.

Aunque lo deseable es que una institucionalidad renovada no debe ser impuesta por el Estado, sino que debe resultar de las propias fuerzas del sector, la evidencia histórica indica que, pese a los esfuerzos realizados en orden a llegar a un consenso en el cual la sociedad defina de manera clara lo que quiere de este sector, la realidad es que el consenso jamás se ha dado, y no es previsible que se dé. Así las cosas, la necesidad de suministrar unas señales e incentivos para lograr algo equivalente o, si se quiere, aproximado, resulta fundamental.

Una política sectorial, que al tiempo que reconstruya institucionalmente al sector, otorgue una mayor atención a los productores pobres, que se benefician sólo parcialmente de los instrumentos de modernización establecidos durante la etapa de industrialización acelerada y aspectos que fueron relativamente pasados por alto

durante dicha etapa, entre los que se destaca la sostenibilidad ambiental, debe ser puesta en marcha lo más pronto posible. Tan grande es la urgencia que el saludable propósito de lograr el consenso entre los miembros de la sociedad - por el tiempo que tomaría- surge como una barrera para el desarrollo sectorial.

Para todos debe quedar bien establecido que el propósito fundamental del esfuerzo es que “la agricultura, dentro de su nuevo modelo de desarrollo, sustente la vida económica y social del medio rural y haga un aporte estratégico a la vida nacional. Para lograrlo, necesariamente debe ser una actividad técnica y desde el punto de vista de las organizaciones moderna, globalizada y articulada al resto de la economía nacional y a las demás actividades que se desarrollan en el medio rural”. Además, que una visión nacional compartida de lo rural sólo es viable a partir de la conformación de un nuevo equilibrio de poder.

Un criterio general que debe inspirar el proceso de transformación consiste en aplicar el mayor esfuerzo posible a la creación de nuevas opciones productivas y a la conquista de nuevos espacios en los mercados internacionales. Crear estas alternativas es necesario, pero no será fácil. En nuestro medio existe la creencia que el desarrollo de las exportaciones agrícolas o forestales es más el producto de un milagro, que el resultado de un esfuerzo colectivo y persistente. Por supuesto, esta visión es muy limitada. Milagros no existen y sólo la dedicación y el esfuerzo sistemático de transformación económica es lo que vale.

Siguiendo esta línea de pensamiento, es pertinente decir que la responsabilidad directa del crecimiento agrícola recae principalmente en el sector privado. Esto, desde luego, no excluye la intervención decidida del Estado. El esfuerzo privado, si hemos de ser consecuentes con la superación de la pobreza y la integración social, deberá convocar a todos aquellos que forman parte del mundo agrícola: empresarios y campesinos, trabajadores agrícolas y parceleros, pequeños y medianos productores, grupos de diferentes etnias y habitantes rurales, gremios, cooperativas, empresas agroindustriales, universidades y centros de investigación. Esta extensión en el protagonismo productivo ha de ser más efectiva y coordinada. Existe la tentación de excluir u olvidar las potencialidades que ofrecen los agricultores campesinos, declarándolos inviables en algunas esferas burocráticas.

La inversión externa es compatible con el protagonismo amplio de los empresarios, productores campesinos y técnicos nacionales, siempre que no esté orientada sólo al control de recursos naturales, desplazando a actores relevantes del agro, que al país le interesa valorar.

Frente al desafío de transformar los sectores rural y agrícola, los intereses mezquinos quedan fuera de lugar. Hay que aceptar, en forma amplia y plural, la participación de todos los actores públicos y privados, académicos o gremiales, nacionales o internacionales y alcanzar un compromiso que nos permita avanzar con el menor costo social posible.

Volviendo sobre la redefinición de los papeles que le competen a los sectores privado y público en la diversidad de tareas que supone la transformación productiva de la agricultura y el sector rural, es necesario decir que se torna ineludible asumir responsabilidades nuevas y también nuevas formas de complementación, a fin de

superar los vacíos institucionales existentes tanto en las esferas públicas como privadas.

La experiencia pasada nos ofrece ejemplos de una vinculación fecunda entre ambos sectores. Pero el desmantelamiento institucional de principios de los noventa se tradujo en un desmonte de la función del Estado. Se llegó a pensar, inclusive, que se podría hacer desarrollo agrícola sin la presencia activa de éste. Hoy se mantienen rigideces estructurales creadas ex-profeso para evitar el cambio, restricciones de orden burocrático, presupuestario y financiero, que dificultan la necesaria modernización y que deberán ser superadas para que el Estado pueda asumir adecuadamente su papel en la nueva etapa.

Del mismo modo, el sector privado enfrenta la tarea de fortalecer sus organizaciones y en algunos casos crearlas para asumir con dinamismo las iniciativas de muy diversa índole, tendientes al desarrollo de ventajas competitivas para los sectores tantas veces aludidos. El desarrollo de las Cadenas Productivas, si bien no constituye la solución definitiva, si puede ayudar a encontrar el tan ansiado camino al desarrollo de nuestro país.

CAPITULO III

ANALISIS DEL ENTORNO DE LAS CADENAS

3.1 DESCRIPCION DEL ENTORNO MUNDIAL

3.1.1 MERCADOS

A. LA GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS

La globalización de mercados responde a la estrategia de los países desarrollados para expandir el consumo sin restricciones; sin embargo, esta estrategia tiene implicaciones importantes para los países en vías de desarrollo. Las principales implicaciones de la globalización de mercados se puntualizan a continuación:

- Existen diferencias extremadamente marcadas entre el desarrollo tecnológico de los países desarrollados y los no desarrollados, como consecuencia, existe una enorme desigualdad de oportunidades.
- Los países desarrollados imponen condiciones de intercambio y no existen reglas claras. Mientras los países desarrollados protegen ciertos sectores de productores y proveen incentivos, exigen liberalismo total en los países en desarrollo.
- Los países desarrollados imponen fuertes restricciones sanitarias e imponen sistemas de comercialización, manejo de productos y de distribución, difíciles o imposibles de satisfacer, producto de las brechas tecnológicas y las estructuras productivas, que limitan el acceso de pequeños productores a insertarse en procesos de exportación.
- El sector de la distribución incrementa cada vez más sus márgenes de utilidad y se apropia de las casi ganancias de los demás eslabones de la