

# Organización de pequeños agricultores gestiona su innovación

FIDEL TORRES G.



Foto: Autor

El grano de café que obtienen los productores de APROCASI tiene un valor añadido por el carácter orgánico de su producción

El agro peruano ha encontrado en los mercados externos una gran demanda por productos agrícolas nativos o introducidos que, por las específicas condiciones ambientales en las que se producen, adquieren cualidades peculiares que los hacen apreciados por importantes nichos de consumidores que, además, premian la calidad que les confiere el carácter orgánico de su producción. Estas ventajas ambientales están siendo aprovechadas por la pequeña agricultura. Para ello, el esfuerzo de concertación mostrado por las familias productoras permite la producción de alimentos con exigencias propias de la manufactura artesanal, en la que el esfuerzo personal adquiere gran valor. Sin embargo, para lograr los estándares de calidad que los consumidores exigen, requieren de conocimientos técnicos especializados que solo los pueden proveer profesionales expertos con capacidad de comunicación y confiables en la calidad de sus servicios. Estas son capacidades adquiridas fundamentales que están llevando a miles de organizaciones de pequeños productores en el Perú a afrontar el desafío de lograr el cofinanciamiento a sus iniciativas de agronegocios,

concurando por fondos competitivos en los que ponen a prueba la calidad de las alianzas que logran establecer con oferentes de tecnología y colaboradores; y en los que cada quien, a su vez, muestra la calidad de sus competencias para ganar y ejecutar proyectos de innovación.

La institución del Ministerio de Agricultura del Perú: Innovación para la Competitividad Agraria (INCAGRO) ha cofinanciado proyectos que han logrado generar agronegocios, gestionados y liderados por las organizaciones de productores (el autor trabajó como jefe de la unidad descentralizada de INCAGRO-Piura de 2001 a 2008). Estos agronegocios representan un gran esfuerzo de aprendizaje colectivo que convierte la información de las experiencias concretas en conocimiento para tomar decisiones, lo que las hace organizaciones inteligentes.

Casos relevantes de este proceso de aprendizaje de la pequeña agricultura para gestionar e institucionalizar sus propuestas de innovación, y con las que han logrado incluirse en la economía formal, se demuestran en experiencias como las que se presentan a continuación.

## Banano orgánico en la costa semiárida del norte del Perú: Piura

En el departamento de Piura, el banano ha representado un cultivo tradicional de bajo valor y sometido a las desventajas de la especulación del mercado nacional informal. El crecimiento de la demanda de alimentos producidos orgánicamente ha conferido a estas zonas productoras de banano una oportunidad importante para insertarse ventajosamente a dichos mercados.

Las condiciones ambientales de la costa de Piura inhiben los ciclos de vida de insectos y hongos patógenos del banano que, en otros países productores con climas lluviosos, son intensos. Estas características del ecosistema permiten el cultivo del banano con nulo o muy poco uso de insumos externos. Esta ventaja comparativa ha sido aprovechada por los pequeños productores de banano del valle del río Chira que, después de un proceso de vinculación con el mercado de productos orgánicos a través de empresas intermediarias de exportación, han iniciado el proceso de articulación directa con dichos mercados como resultado de innovaciones tecnológicas y organizativas que les ha permitido asumir un nuevo rol como negociadores.

Organizaciones como la Asociación Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), con 350 unidades productivas familiares, que pertenece a una Red de Productores de Banano, han desarrollado la capacidad de conducir tecnológica y gerencialmente sus propios proyectos a partir de un proceso de aprendizaje que implica la contratación de expertos para la integración de innovaciones tecnológicas e implementación del control de calidad y una gerencia que permita lograr productos de calidad estándar para mejorar su capacidad de competir en el mercado internacional del banano orgánico.

Según Luis Ramírez, productor y presidente de APOQ, este es un proceso que se inicia con la independencia que la asociación logra al conseguir la certificación orgánica a nombre de APOQ, y así no depender de la empresa intermediaria de exportación. Esto les permite asumir una posición ventajosa de negociación frente a la intermediación. Sobre esta base, gestionan y consiguen la certificación para Comercio Justo (FLO), la certificación EUREPGAP y últimamente GLOBALGAP.

#### Resultados del impacto de APOQ

- Cuenta con un contrato de compra con la empresa DOLE de 7.200 toneladas para el año 2008 y ha iniciado las primeras pruebas de exportación directa a los mercados orgánicos, asumiendo los riesgos de dicha operación.

- Contrata a cuatro profesionales para garantizar la calidad, mantenimiento, administración y planificación del negocio; y a seis técnicos de campo para el control de la productividad, los que también brindan asistencia técnica, capacitación, asesoría y seguimiento a las familias productoras.
- Mejora de su infraestructura para el proceso y mejora de caminos.
- Ha generado 140 empleos formales.
- Inicio de la construcción de una planta de acopio y procesamiento para la exportación con buenas prácticas de manufactura.
- Los socios de APOQ son sujetos de crédito de la banca formal.
- Las familias han incrementado sus niveles de bienestar con la adquisición de activos (vehículos menores), construcción de viviendas y mejora de sus construcciones ante las posibilidades de eventos de El Niño.

Estos logros de los pequeños productores organizados son el resultado de una experiencia de aprendizaje en el que: (1) APOQ mediante la “concertación intensiva” entre sus socios ha aprendido a invertir en la contratación de expertos competentes en la tecnología de la producción y certificación orgánica, el diseño de nuevos arreglos organizativos para el control de calidad y la gestión de una ventajosa articulación comercial; (2) los expertos diversificaron e incrementaron la calidad de su oferta tecnológica y (3) los organismos

Las condiciones ambientales en Piura (Perú) son favorables para la producción del banano de alta calidad





Foto: Autor

**APROCASI se comprometió a concertar con sus socios la contratación de especialistas competentes para la certificación y control de calidad y la identificación y conexión con los mercados del café**

públicos y empresas privadas del entorno interesados en el negocio del banano orgánico establecen nuevas reglas de vinculación comercial con organizaciones de productores que, como APOQ, asumen el control de su agronegocio.

### Café especial en los Andes del norte: Cajamarca

Para Juan Huamán, productor y presidente de la Asociación Provincial de Cafetaleros Solidarios de San Ignacio (APROCASI), esta experiencia logró que la capacidad productiva de las familias se tecnifique para el manejo del cultivo de café orgánico de alta calidad. Por otra parte, modificó a una organización creada para la comercialización de café convencional en el mercado nacional, en una organización para el negocio de café especial de exportación (Cafés Especiales de Altura) dirigido a mercados de Europa y Norteamérica.

En este caso se aprovechan las condiciones naturales de los ecosistemas de los Andes del norte del Perú, que por su altitud y cercanía con el ecuador terrestre influyen ventajosamente en la calidad del grano de café. El grano que obtienen los productores de APROCASI tiene un complejo de características altamente deseables para los consumidores de gran exigencia, al que se le añade más valor por el carácter orgánico de su producción. Sin embargo, existen otros desafíos para asegurar la calidad sostenible del café de esta zona, donde destacan el incremento de las capacidades técnicas y organizativas que permitan obtener un producto de calidad

estándar, así como resolver el problema de comunicación y logística que significa la ubicación dispersa de las fincas en los amplios y variados espacios de los Andes.

APROCASI se propuso: (a) incrementar la producción y calidad del café orgánico con característica de “café especial” para los mercados orgánicos ecoamigables; (b) implementar un sistema de control interno, administrativo y de gerencia para la aplicación de nueva tecnología; y (c) elaborar planes estratégicos y operativos para comercializar café especial de exportación.

APROCASI también afrontó el desafío de: (1) concertar con sus socios la necesidad de invertir en la contratación de especialistas competentes en la tecnología de producción y certificación orgánica, el diseño de nuevos arreglos organizativos para la certificación y control de calidad y, especialmente, para la identificación y conexión con los mercados de este tipo de café; (2) constituir una alianza estratégica con el gobierno provincial de San Ignacio para posicionar la innovación tecnológica del café como política de desarrollo agrario en esa provincia andina.

### El impacto de APROCASI

A fines del 2005, APROCASI comercializó 4.725 quintales (1 quintal = 46 kg) de café convencional a un precio de 116 USD/quintal. Al final de 2007, exportaron 10.500 quintales de café especial a 151 USD/quintal, a los mercados: orgánico, de comercio justo y café mujer. Al incrementar su cartera de clientes, APROCASI ha triplicado el financiamiento recibido por sus socios externos de cooperación, de 260.000 USD a 1.000.000 USD.

Con el éxito de la comercialización de café especial entre 2006 y 2007, APROCASI ha invertido en infraestructura para la instalación de sistemas operativos, administrativos, de acopio y áreas de prueba de introducción de nuevos cultivos y crianzas (cacao, módulos para miel y caña para panela granulada) que diversifiquen su oferta futura.

APROCASI se ha convertido en una organización modelo de experiencia exitosa en la producción de café especial de exportación. Las parcelas de familias como las de Juan Huamán y Roxana Núñez son puntos de capacitación, en la modalidad de pasantías, para otras organizaciones de café de las provincias vecinas. Su éxito económico en solo dos años ha sido la razón para recibir

**Cuadro 1. Indicadores de incremento de la competitividad de APOQ**

INVERSIÓN (USD)		Variación de superficie sembrada (ha)		Variación de volumen producido (TM)		Variación de rendimientos (TM / ha / año)		Variación de volumen comercializado (TM)		Facturación (USD) Asociación	
APOQ	INCAGRO	2005	2007	2005	2007	2005	2007	2005	2007	2005	2007
96.759	139.139	130	190	4.160	7.600	32	40	2.912	5.700	0	1680.000

INVERSIÓN (USD)		Inversión Productor (PEN)	Variación de superficie sembrada (ha)		Variación de volumen producido (TM)		Variación de rendimientos (TM / ha / año)		Variación de volumen comercializado (TM)		Facturación (USD)	
APROCASI	INCAGRO		2005	2007	2005	2007	2005	2007	2005	2007	2005	2007
51.331	142.600,15	77,96	279,13	554,03	288,87	688,13	1.035	1.242	217,4	516,12	626.224	1610.132,3

**Cuadro 2. Indicadores de incremento de la competitividad de APROCASI**

visitas de 20 organizaciones del nororiente del Perú y de tres organizaciones de cafetaleros de Ecuador. Los socios de APROCASI han incrementado la diversificación de sus parcelas, especialmente con árboles nativos maderables de gran valor económico, los cuales proporcionan mejor sombra a los cafetos. Estos árboles mejoran también las condiciones ambientales y protegen las laderas.

APROCASI cuenta con un equipo de profesionales y técnicos contratados, con el que brinda servicios rentados de asesoría a otras organizaciones de productores a través de los inspectores especializados de su Sistema de Control Interno.

El aseguramiento de nuevos contratos de venta de café y la diversificación de cultivos para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en base a la experiencia adquirida le permite asegurar la sostenibilidad económica como organización empresarial.

APROCASI ha iniciado la comercialización local de algunos productos procesados como café tostado de buena demanda regional.

### Factores comunes en los procesos

En los logros de APOQ y APROCASI se constatan factores comunes en sus procesos de aprendizaje: (1) intensiva concertación entre los socios sobre la importancia de invertir en la contratación de expertos competentes no solo en las tecnologías de producción, sino también en estrategias de comercialización; (2) el comportamiento como clientes frente a sus oferentes, es decir con capacidad de elegir y exigir calidad por el servicio que contratan, y (3) la capacidad de gestionar pactos estratégicos, como formas de innovación institucional, tanto con empresas privadas interesadas en el negocio, como con los gobiernos locales y regionales que encontraron en estos proyectos coincidencias con sus propios programas; por ejemplo, la innovación tecnológica en la producción del café o del banano permitió que esta innovación sea incorporada como política de desarrollo agrario en los escenarios regionales.

En los casos en los que un proyecto, por un defectuoso plan de negocios, se enfocó exclusivamente al cambio tecnológico sin atender los vínculos con el mercado, la experiencia no fue sostenible. Cada experiencia de innovación tecnológica ha tenido su correspondiente innovación administrativa e institucional, lo que ha permitido que sea eficiente y eficaz en su específico contexto. Estos casos son ejemplos de la teoría sobre economía del aprendiza-

je, que rescata el valor de las capacidades para aprender como eje central de los procesos de desarrollo, y aquellos específicos en los que los individuos, comunidades, empresas y organizaciones se interrelacionan para generar, difundir y usar conocimiento en la generación de riqueza (Kuramoto, 2007). Por otra parte, son también ejemplo de organizaciones inteligentes que se convierten en modelos replicables de estrategia económica agraria. También han demostrado lo erróneo del prejuicio generalizado de que los campesinos no tienen la capacidad para ser eficientes y, aún más, que la sierra del Perú no tiene posibilidades, por lo que tiene que ser solo destinataria o receptora de transferencia de recursos como asistencia humanitaria (Eguren, 2008).

La expansión de estas iniciativas de modernidad en la pequeña agricultura encuentra resistencia en los organismos convencionales existentes en las diferentes realidades agrarias del país, como en la inercia de determinadas políticas nacionales. Por ello, el impacto de los casos exitosos no solo depende de la innovación tecnológica, sino simultáneamente de la innovación institucional. ■

### Fidel Torres Guevara

INCAGRO (2001-2008)

Correo electrónico: ftorres106@gmail.com

### Referencias

- Eguren, F., 2008. **De la Reforma Agraria a los Grupos Exportadores.** *Quehacer* 171, junio-septiembre. Lima, Perú.
- Glave, M. y M. Jaramillo, 2007. **Perú: Instituciones y desarrollo. Avances y agenda de investigación.** En: **Investigación, políticas y desarrollo en el Perú**, GRADE, Lima, Perú, pp. 301-349.
- Kuramoto, J., 2007. **Sistemas de Innovación Tecnológica.** En: **Investigación, políticas y desarrollo en el Perú**, GRADE, Lima, Perú, pp. 105-133.
- Pomareda, C.; F. Ezeta y H. Fano. **Estrategia para la innovación tecnológica y la competitividad en la agricultura peruana.** Documento de trabajo para el Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola – PIEA; INCAGRO. Ministerio de Agricultura.
- Roseboom, J., M. McMahon, e I. Akenayaque, 2006. **La innovación institucional en los sistemas de investigación y extensión agrícolas en América Latina y el Caribe.** Banco Mundial. LEDEL SAC; Perú.