

Organización para el mercado en agricultura familiar: tres experiencias en el valle de Cháparra, Arequipa

Atilio Arata P. / Omar Farfán L.

Introducción

En las últimas décadas han surgido en los espacios rurales nuevas formas organizativas al amparo de proyectos promovidos por el Estado y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG): las asociaciones de productores. Estas están definidas como grupos organizados de pequeños y medianos agricultores que cultivan o producen por lo general un solo producto, asociadas de manera libre y voluntaria. Inicialmente las asociaciones de productores tenían características gremiales que luego fueron cambiando hasta convertirse en referentes para la asistencia técnica, principalmente para la comercialización. Sin embargo, a pesar de existir en buen número, se conoce muy poco sobre ellas, sobre su funcionamiento, perspectivas y sostenibilidad. Según el último Censo Nacional Agropecuario (Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI- 2012), sobre un total de 2 257 965 Unidades Agropecuarias (UA) censadas, el 23% (517 667) declara pertenecer a algún tipo de asociación, empresa o cooperativa. En la región Arequipa, ámbito de este estudio, el 72% (42 063) de las UA censadas declaró pertenecer a este tipo de organizaciones. Es por ello que las asociaciones de productores son muy importantes en el contexto actual y en el proceso sostenido de búsqueda del desarrollo rural.

El presente artículo pretende contribuir a conocer las asociaciones de productores y a tratar de responder –al menos de manera preliminar– a varias interrogantes frecuentes cuando se trata de evaluar su impacto en la agricultura familiar: ¿son viables este tipo de organizaciones?, ¿es factible organizar la producción familiar para el procesamiento, los mercados y la exportación?, ¿qué consideraciones se deben tener para lograr su inserción efectiva a los mercados?, ¿qué factores sociales y tecnológicos afectan la organización y la producción?, ¿es este tipo de organización una salida viable para mejorar los ingresos de los productores en un contexto de globalización?, ¿qué limitantes existen para poder masificar propuestas similares?

Este artículo detallará y analizará, en esa perspectiva, tres casos de organizaciones de productores existentes en el valle del río Cháparra, distritos de Cháparra y Quicacha, provincia de Caravelí (Arequipa): la Asociación de Productores de Palta del Valle de Cháparra (APROVACH), la Asociación Chaparrino Tomavino (hoy empresa Chaparrino Tomavino S.A.C.) y la Asociación de Olivicultores del Valle de Cháparra. Este análisis se basará en el conocimiento logrado a partir de la experiencia de desarrollo promovida por **desco**, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, a través de su Programa Regional Sur (**descosur**), financiada entre los años 2000 y 2015 por distintas fuentes de cooperación (Evangelischer Entwicklungsdienst –EED–, Pan para el Mundo y Mugen Gagnetik). Cabe recalcar que además del apoyo mencionado, dos de las asociaciones estudiadas han recibido ayuda de proyectos del Estado (del Gobierno Regional de Arequipa, del Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los Mercados Rurales –PROSAAMER– y de Agroideas) para la mejora de sus procesos técnicos, productivos y organizacionales.

Este estudio demandó hacer una revisión bibliográfica y un trabajo de campo para entrevistar a líderes y miembros de las organizaciones, analizar la información existente y evaluar sus

perspectivas. Finalmente, el presente artículo hará énfasis en el análisis de los cambios, resultados, dificultades y las lecciones aprendidas, así como su posibilidad de aplicación en entornos similares, como parte de los esfuerzos para la promoción del desarrollo rural.

Las asociaciones y sus características

Las tres asociaciones estudiadas están formadas por pequeños productores residentes en el valle de Cháparra, en donde se practica la agricultura familiar (que emplea principalmente mano de obra familiar para sus labores principales). Las asociaciones a las que estos pequeños productores pertenecen cumplen los principios de la asociatividad señalados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): son de libre asociación, tienen objetivos comunes, generan confianzas mutuas, aplican procesos selectivos de asociados, utilizan una cultura de cooperación y compromiso, manejan criterios de transparencia y buscan la integración para mejorar su competitividad.

La Asociación de Productores de Palta del Valle de Cháparra (APROVACH)

Esta asociación está conformada por 25 socios, quienes conducen 77.53 hectáreas de palta (7.3% de productores y 8.9% del total cultivado de palta en el valle), con un promedio de 3.1 ha/productor. La mayor parte de la tierra cultivada con dicho producto se ubica principalmente en la zona media del valle, debido a que ahí se tiene una mayor disponibilidad de agua. Las plantaciones de palta tienen entre 8 y 12 años de edad, con una producción de 12 t/ha en promedio.

Las primeras plantaciones de palto se remontan a los años 60, en un valle donde predominaban la producción ganadera y los cultivos de pan llevar (maíz, trigo, papa, camote y cebada). Luego, desde 1990, debido a la baja rentabilidad de esos cultivos y de la producción ganadera, se empieza a masificar la plantación de palta, principalmente en el distrito de Quicacha, convirtiéndose esta en la principal actividad económica de los productores de los distritos de Quicacha y Cháparra.

La palta que llega de esta zona es conocida como «palta cháparra», distinguida por su muy buena calidad y características, siendo la palta «fuerte» la principal variedad cultivada. El buen clima, altitud media, luminosidad y la calidad de suelos y agua hacen que este sea un producto agradable para los consumidores.

Cabe recalcar que en un inicio el poco conocimiento sobre este producto y la falta de asesoramiento técnico en su manejo llevó a los productores a cometer muchos errores en la conducción del cultivo, sobre todo en el manejo del agua, provocando la aparición de enfermedades fungosas (pudriciones radiculares) que pusieron en riesgo la continuidad de las plantaciones.

La presencia de **desco** a partir de mayo del año 2000 contribuyó a mejorar la tecnología de su manejo con actividades de capacitación y asistencia técnica, así como con la instalación de viveros para apoyar nuevas plantaciones y recalces. Es a partir de esta experiencia que los productores comienzan a pensar en organizarse para mejorar las condiciones de mercado.

Luego de varios intentos, la Asociación de Productores de Palta del Valle de Cháparra (APROVACH) se gesta finalmente el 28 de noviembre del 2007 en el distrito de Quicacha. Y si bien durante estos ocho años hubo altas y bajas en su gestión, con incorporaciones y retiros de socios, se han logrado importantes avances en las metas trazadas, consiguiendo su consolidación y un mayor compromiso de sus asociados.

Algunos de los principales logros de la APROVACH han sido el haber colocado volúmenes organizados de palta en mercados nacionales y el realizar acopios para la venta a mercados de Chile a través de empresas exportadoras.

La Asociación de Olivicultores del Valle de Cháparra

Esta asociación fue creada en el año 2010, promovida por funcionarios de la Agencia Agraria Acarí, a partir de un proyecto del Gobierno Regional de Arequipa orientado al control de la plaga de la mosca blanca del olivo. Inicialmente la asociación integró a todos los olivicultores del distrito de Cháparra (68 productores con 146 ha) con la finalidad de realizar campañas sanitarias para el control de esta plaga. Concluido el proyecto, las acciones y el número de socios fueron disminuyendo, quedando solo 16 productores, quienes manejan 29 ha de olivo (1.81 ha/productor). Su rendimiento promedio es de 6 t/ha y su producto principal es el aceite de olivo. La asociación agrupa actualmente al 23% de los olivicultores y maneja el 19.8% del área de olivos del valle.

El cultivo de olivo se adapta a las condiciones ecológicas de la parte baja de este valle, en suelos que tienen como característica principal presentar un mayor contenido de sales (mayor conductividad eléctrica) y una menor disponibilidad de agua. En la mayoría de los casos, este cultivo requiere de riegos adicionales con agua del subsuelo para poder completar su ciclo productivo anual.

En el caso de la producción de aceite, esta es una actividad rentable, donde se utilizan las aceitunas de menor calibre (pequeñas), caracterizadas por presentar precios muy bajos si son procesadas como aceitunas verdes o negras de mesa. En años de sobreproducción, la elaboración de aceite contribuye a regular los precios de la aceituna verde o negra al ingresar en menores volúmenes a los mercados.

En el año 2013, estimulados por la presencia y apoyo de **desco**, surge la idea de construir una planta de procesamiento de aceite de oliva. Para ello se solicita a diversas fuentes la construcción y equipamiento, acordando contrapartidas en mano de obra y aportes económicos.

Luego del aporte de los productores, de las empresas procesadoras de mineral establecidas en el sector y de un proyecto ejecutado por **desco**, financiado por la ONG Mugen Gainetik, la planta de procesamiento fue construida en Achanizo (Cháparra). La planta cuenta con una maquina procesadora de aceite de última generación, la cual extrae el aceite de manera continua, con capacidad de trabajar 80 kg de aceituna por hora (640 kg de aceituna por turno de ocho horas de trabajo). Cabe recalcar que la asociación ya tiene registro de marca y registro sanitario.

Su experiencia es todavía incipiente pues solo se ha trabajado dos campañas, las que han coincidido con años de baja producción de aceituna, razón por la cual sus volúmenes de aceite producidos son aún bajos. En relación a los mercados, estos son todavía locales, aunque se ha logrado dar un paso importante al tener distribuidores en la ciudad de Arequipa. La asociación busca incrementar los volúmenes de aceite procesados para disminuir sus costos de producción y ofrecer su producto a nivel regional y nacional.

La Asociación Chaparrino Tomavino (hoy empresa Chaparrino Tomavino S.A.C.)

Esta asociación reúne a un grupo de productores de pera y vid ubicados principalmente en la parte media y baja del valle de Cháparra¹.

¹ Cómo se origina esta experiencia se detalla en: Huamán, Gregorio y Arata, Atilio. *Destilado de pera, alternativa agroindustrial para el desarrollo del valle de Cháparra*.

El interés en producir derivados de la pera se inicia en 1993, con un grupo de agricultores de Cháparra que deciden darle valor agregado a la producción de esta fruta, debido a su alta perecibilidad y bajo precio en el mercado.

Esta primera experiencia consistió en trasladar un volumen significativo de peras a la ciudad de Ica, con la finalidad de procesarla y obtener un producto destilado que pudiera ser vendido en la región. Los resultados fueron auspiciosos en términos de cantidad y calidad del producto logrado, aunque los costos de producción superaron los ingresos obtenidos. A pesar del revés económico, los gestores de la experiencia quedaron seducidos por la posibilidad de transformar sus peras en un licor destilado y se mantuvieron a la expectativa de una oportunidad que les permitiera desarrollar dicha iniciativa.

A fines del año 2000, dos personas participantes de la primera experiencia, y que en ese entonces eran autoridades locales, don Lino Rojas Castillo (gobernador del distrito) y Camilo Cárcamo Mattos (alcalde de Cháparra), apoyados por un grupo de agricultores interesados, inician un primer contacto con **desco** para evaluar las posibilidades de replicar la experiencia.

Se conversó y discutió la problemática de la producción de pera y de los derivados, y se fijaron plazos para implementar una pequeña experiencia piloto que se materializó en la campaña productiva del verano del año 2001. Si bien en esa ocasión se contó con un equipamiento básico, lo más importante fue lograr el respaldo de todas las autoridades del distrito y los productores. Así se empezó, de manera

muy tímida, con la producción de pequeños volúmenes de destilado de pera. Si bien este producto tuvo ventas limitadas debido a la pequeña cantidad producida, durante todo el año el destilado fue degustado por amigos de la zona, autoridades provinciales y regionales, así como por varios visitantes, sobre todo en las festividades locales, logrando buenos comentarios y generando expectativas.

Esta modesta experiencia y sus resultados motivaron a la población a organizarse para lograr un mayor volumen. Así, para la campaña del año 2002 se llegó a contar hasta con 30 socios interesados, los que lograron producir 1755 litros de destilado de pera. Hasta ese año se utilizó un local de propiedad del municipio, con equipos modestos, entre los que destacaban una trituradora de frutas y un alambique pequeño con capacidad para destilar 100 litros de mosto por turno².

El 23 de agosto del 2004, luego de diversas discusiones, la asociación se forma como Empresa de Servicios de Transformación y Comercialización Chaparrino Tomavino S.A.C., constituida por seis socios, quienes lograron adquirir un terreno e implementar ahí una pequeña planta de procesamiento de frutas, de manera gradual y con apoyo de **desco**.

Un aspecto importante de este proceso fue la adopción tecnológica acorde al medio. En un inicio el valle no contaba con servicios de energía eléctrica (que recién llegó el año 2012), por lo que el equipamiento de la planta se hizo con máquinas mecánicas accionadas con motores estacionarios a combustible.

Así, en el año 2011, luego de realizar una ampliación de socios, llegan a ser 14 miembros, número que se mantiene en la actualidad.

² Arata, Atilio; Farfán, Omar; Marcos, Erica y Verapinto, María del Carmen. *Producción de frutas y derivados, experiencias sistematizadas en el valle de Cháparra*. Lima: **desco**, 2010.

Los asociados manejan un área de 13 ha de peral (30% del área dedicada al cultivo en el valle) y 5.25 ha de uva sobre un total de 34 ha (15% del área). Sus productos principales son el destilado de pera; el vino dulce, semiseco y seco; y macerados de durazno y membrillo.

Actualmente, la empresa cuenta con una planta de procesamiento bien equipada, donde se producen una variedad de artículos (destilado de pera, vino dulce mistela, macerados, etc.) con registro sanitario, registro de marca y código de barras. Así mismo, la empresa cuenta con Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cumple los requisitos formales para operar como agroindustria.

En cuanto a sus volúmenes de producción, estos se han ido incrementado campaña tras campaña, así como los volúmenes vendidos. Cabe recalcar que sus socios tienen la ventaja de poder procesar su fruta, darle valor agregado y aprovechar cuando los precios en el mercado mayorista de frutas de Lima ya no compensan los costos de producción.

Analizando algunos elementos comunes

El análisis de estas experiencias nos permite encontrar algunas interesantes características comunes en las organizaciones:

- 1. El origen de las organizaciones.** Estas se han formado no tanto por cuestiones ideológicas o reivindicativas, sino más bien como respuesta a problemas prácticos. Entre ellos el acceso a financiamiento, asistencia técnica y a mejores opciones de comercialización. Debe señalarse, sin embargo, que aun primando el pragmatismo, la gran mayoría de los socios creen que la asociatividad es una alternativa para enfrentar los retos de los nuevos mercados.
- 2. El origen y experiencias previas de los productores.** Los productores asociados son tanto oriundos de la localidad

como foráneos. En ambos casos se tiene una amplia experiencia en el manejo productivo y casi todos han residido por algunas temporadas, o mantienen vínculos importantes, en las ciudades.

- 3. La extensión y propiedad del predio.** Por lo general se trata de personas con propiedades dentro de los rangos existentes en el valle.

Cuadro n° 1
Comparativo de áreas por productores asociados y no asociados

| Organización | Área promedio por agricultor asociado (ha) | Área promedio por agricultor no asociado (ha) |
|------------------------------------|--|---|
| Asociación de Productores de Palta | 3.5 | 2.5 |
| Asociación de Olivicultores | 1.81 | 2.16 |
| Chaparrino Tomavino (peral) | 1.08 | 1.6 |
| Chaparrino Tomavino (vid) | 1.03 | 1.3 |

Fuente: padrón de usuarios de riego. Elaboración propia.

- 4. Los conocimientos técnicos de los asociados.** Por lo general los asociados son líderes tecnológicos locales. Sus cultivos tienen rendimientos superiores a los promedios registrados en el valle, producto de la aplicación de nuevas y más eficientes prácticas de producción (promovidas por **desco**). Entre las tecnologías aplicadas está el uso de riego presurizado (productores de palta, peral, olivo y vid), los sistemas de conducción (vid en espaldera), los insumos

utilizados (como fertilizantes) y la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

5. **La especialización en el producto.** Todos los asociados se encuentran desde hace muchos años trabajando el mismo producto. Por ello es que conocen su manejo y las tendencias del mercado. En el caso de los mercados nacionales, estos productores conocen sus ciclos y los problemas que existen.
6. **El nivel educativo.** Si bien predomina en los asociados la secundaria completa, algunos tienen formación técnica o universitaria.

Cuadro n° 2
Nivel educativo de las/los asociados

| Organización | Total de socios/as | Primaria | Secundaria | Superior |
|------------------------------------|--------------------|----------|------------|----------|
| Asociación de Productores de Palta | 25 | 15 | 8 | 2 |
| Asociación de Olivicultores | 16 | 7 | 6 | 3 |
| Empresa Chaparrino Tomavino S.A.C. | 14 | 2 | 9 | 3 |

Fuente: **desco**. Elaboración propia

7. **Las capacidades y aptitudes para el liderazgo.** Las tres asociaciones cuentan con líderes locales de mucho respeto en la zona. Algunos han ocupado (u ocupan) cargos importantes en otras organizaciones, como en las comisiones de usuarios de agua, o en la junta de usuarios de agua, así como en gobiernos locales. Estos se han encargado de orientar los procesos de conformación y gestión, apoyados en su propia experiencia, jugando un rol preponderante en la generación de confianza.

Cuadro n° 3
Cargos ejercidos por las/los asociados en los últimos 10 años

| Organización | Total de socios/as | Socias/os directivos de organizaciones de regantes | Socias/os alcaldes | Socias/os regidores |
|------------------------------------|--------------------|--|--------------------|---------------------|
| Asociación de Productores de Palta | 25 | 8 | 1 | 2 |
| Asociación de Olivicultores | 16 | 5 | 1 | |
| Empresa Chaparrino Tomavino S.A.C. | 14 | 6 | | 1 |

Fuente: **desco**. Elaboración propia.

8. La edad de las/los asociados. Se observa un equilibrio entre las personas de edad y las/los jóvenes integrantes. Los aportes principales de las primeras son la experiencia, confianza generada y el respaldo de otros pobladores.

Cuadro n° 4
Edad promedio de las/los asociados

| Organización | Total de socios/as | Edad promedio |
|------------------------------------|--------------------|---------------|
| Asociación de Productores de Palta | 25 | 45 |
| Asociación de Olivicultores | 16 | 53 |
| Empresa Chaparrino Tomavino S.A.C. | 14 | 50 |

Fuente: **desco**. Elaboración propia.

9. La participación de las mujeres. Producto de las acciones de equidad promovidas desde los proyectos apoyados por **desco**, se tiene una presencia importante de mujeres asociadas.

Muchas de ellas han ejercido cargos de representación en otras organizaciones y en los municipios distritales.

Cuadro n° 5
Número y porcentaje de mujeres asociadas

| Organización | Total de socios/as | N° de mujeres | Porcentaje (%) |
|------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|
| Asociación de Productores de Palta | 25 | 10 | 40 |
| Asociación de Olivicultores | 16 | 6 | 37 |
| Empresa Chaparrino Tomavino S.A.C. | 14 | 7 | 50 |

Fuente: **desco**. Elaboración propia.

Las organizaciones y su acceso a los mercados

Palta para el mercado nacional y la exportación

La propuesta de comercialización de palta desarrollada por la APROVACH consiste en vender una parte de la cosecha al mercado chileno durante los meses de marzo a junio, ya que el precio en el mercado local en ese momento baja por la sobreoferta proveniente del centro y norte del país, además del ingreso al mercado del descarte de las exportaciones de palta de la variedad «has». Una segunda parte de dicha propuesta consiste en vender la cosecha desde junio en adelante al mercado nacional, periodo en que los precios mejoran de manera importante debido a la baja oferta. Esta propuesta de comercialización fue desarrollada desde la experiencia generada por los proyectos de **desco**, con la ayuda del Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER), ejecutado por el Ministerio de Agricultura –MINAG– (hoy Ministerio de Agricultura y Riego –MINAGRI–).

En cuatro campañas de comercialización (2012-15) se ha logrado comercializar un total de 385.2 toneladas de palta fuerte, orientadas al mercado de exportación (Chile), obteniendo una diferencia de 7000 soles por tonelada, en comparación con el precio del momento en el mercado nacional, además de lograr el pago contraentrega del producto. Asimismo, se ha comercializado en el mercado nacional una oferta organizada de 330 toneladas, obteniendo precios superiores a los mercados nacionales estimados en 2000 soles por tonelada (ver cuadro n° 6).

Cuadro n° 6
Volúmenes comercializados de palta en mercados nacionales y para la exportación

| Año | Volumen colocado para exportación (ton) | Volumen colocado en mercado nacional (ton) |
|-------|---|--|
| 2012 | 58 | --- |
| 2013 | 141.4 | 125 |
| 2014 | 58.8 | 205 |
| 2015 | 127 | En proceso |
| TOTAL | 385.2 | 330 |

Fuente: Registros de ventas de la APROVACH y **desco**. Elaboración propia.

Otro logro importante ha sido el obtener financiamiento para instalar un sistema de riego tecnificado en 24 de las parcelas de los asociados, a través del Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS), perteneciente al MINAGRI, al haber ganado un concurso de plan de negocios elaborado y presentado con el apoyo de personal de **desco** (organización auspiciadora). Dicho plan se encuentra hoy en etapa de implementación, con importantes aportes de contrapartida de los propios productores. Cabe indicar además, que gracias al

premio del mencionado concurso se pudo financiar un proceso de asistencia técnica para la conducción de las parcelas.

Todo ello ha generado el interés de más productores por integrarse a la asociación, aunque también el malestar de los intermediarios y comerciantes locales, al tener los productores mayores alternativas para la venta de su producto y una mejor capacidad de negociación al estar asociados y fortalecidos como grupo.

Olivo y derivados para el mercado regional

La Asociación de Olivicultores del Valle de Cháparra recién lleva dos campañas, la del 2014 y la del 2015. En ese tiempo han producido 2900 litros de aceite de oliva de los propios asociados y de terceros. La calidad de su producto, obtenido por técnicas de prensado en frío y circuito cerrado (que impide que ingrese oxígeno en el proceso), y las mejoras en su presentación (botellas de vidrio de 500 cc y etiquetas), han logrado precios de venta superiores al promedio local en 1000 soles por hectolitro producido³, lo que ha significado mejoras importantes en los ingresos de los productores. Aun así, la asociación requiere consolidarse en el proceso productivo y en la comercialización.

Actualmente la asociación cuenta con RUC, registro sanitario y registro de marca. El producto se viene comercializando en la ciudad de Arequipa (Tienda Antojitos).

Destilado de pera, vinos y macerados para el mercado regional

La asociación Chaparrino Tomavino (hoy empresa Chaparrino Tomavino S.A.C.) es la única organización de las tres analizadas

³ Debe señalarse que otros productores comercializan el aceite de oliva a granel.

que dio un paso adicional al convertirse en empresa. Chaparrino Tomavino es la asociación más antigua de las tres organizaciones estudiadas que viene comercializando sus productos a nivel local y regional. Sus ventas se han ido incrementando años tras año, logrando ingresar a un mercado muy competitivo, donde hay un sinnúmero de productos de diferentes marcas y calidades.

El volumen producido desde el año 2010 suma 18 325 litros de destilado de pera, 2472 litros de mistela, 520 litros de vino dulce, 320 litros de vino semiseco y 6756 litros de macerado.

Todos estos productos han contribuido a generar valor agregado a la producción local de frutas, a disminuir las pérdidas en campaña (por su alta perecibilidad no pueden almacenarse) y a aprovechar las frutas de bajo valor comercial. La rentabilidad de los productos elaborados por esta empresa deja un margen de utilidad apropiado, estimado en 25% luego de deducidos los costos del proceso y el pago de impuestos (impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo)⁴.

Aprendizajes de las experiencias de asociatividad analizadas

- **Gradualidad de las experiencias.** En todos los casos analizados los primeros pasos orientados hacia la asociatividad han sido modestos, observándose en ellos una gradualidad importante en su implementación y avances. Esta característica responde al parecer a una estrategia para disminuir los riesgos.
- **Composición de los asociados.** Los miembros tienen características socioeconómicas similares y actitudes

⁴ La empresa cuenta con RUC, registro sanitario, registro de marca y código de barras, llegando a comercializar su producto en la ciudad de Arequipa (Supermercado El Super).

importantes (creen en la organización), encontrándose todos en condiciones más o menos similares para realizar aportes, sin que esto sea motivo de conflictos o tensiones internas. También han sido importantes factores como la tenencia de tierra, la capacidad de inversión, las actitudes y aptitudes para el cambio tecnológico, el nivel educativo, los valores y las experiencias previas.

- **Actitud y aptitud hacia la innovación y el cambio.** Los asociados han apostado por la innovación y por propuestas técnicas, organizativas y comerciales que les permitan generar mayores ingresos.
- **La asociatividad comercial como propuesta.** A pesar de los esfuerzos desplegados por las ONG y el Estado, los productores asociados son una minoría en relación a la totalidad del valle. Esto quizás se deba a la falta de generación de relaciones de confianza entre ellos, aunque se requiere de mayores estudios y análisis para confirmar esta idea.
- **Decrecimiento en el número inicial de asociados.** En los tres casos estudiados se observó una tendencia al retiro de socios a lo largo del tiempo, aunque por otro lado se consolida la afinidad y el conocimiento mutuo entre los propios asociados y, por tanto, las relaciones de confianza,
- **Participación de las mujeres como titulares.** Esta ha sido importante en todos los casos analizados. Muchas asociadas son lideresas locales o han tenido cargos directivos importantes en otras organizaciones (comisiones de usuarios de riego, etc.). Su presencia al interior de las organizaciones es importante en cargos como tesorería, lo que contribuye a un adecuado manejo de recursos monetarios.
- **Paternalismo.** Muchos productores abandonaron las organizaciones porque pensaron que desde los proyectos

se les iba a regalar todo y que no iban a aportar ni dinero ni esfuerzo. En otras palabras, varios de los productores no tenían claro el trabajo y esfuerzo que demandan este tipo de organizaciones.

- **Relaciones de confianza.** Un componente importante para el afianzamiento de las organizaciones tiene que ver con la oportuna y buena elección de los socios y directivos en base a las relaciones de confianza generadas entre ellos. El manejo transparente de los recursos y de los bienes, la comunicación y el diálogo permanente a través de reuniones y sesiones, ayudan a este fin. En las entrevistas realizadas se determinó que la confianza fue generada antes de la conformación de la organización y consolidada en esta.
- **Toma de decisiones oportunas y rápidas.** Al ser organizaciones con pocos miembros, la toma de decisiones ha sido un proceso simple. Como se sabe, en cuestión de negocios y ventas si las decisiones no se toman en su debido momento pueden originar la pérdida de oportunidades y, por tanto, pérdidas económicas. Para evitar ello y desarrollar una dinámica fluida es necesario contar con mecanismos adecuados.

¿Qué pasó con los productores no asociados?

Un sondeo rápido realizado en el valle permitió identificar algunas razones del por qué no todos quieren trabajar asociados. Entre los principales motivos estaban: por desinformación y desconocimiento, por desconfianzas, por experiencias anteriores negativas y por relaciones con los acopiadores locales (compadrazgos).

Y si bien los productores no asociados han continuado sus procesos de desarrollo, innovación, cambios e inserción en los mercados, estos han tenido limitaciones para acceder a nuevos

conocimientos tecnológicos, desarrollándose más lentamente en cuanto a su adopción e implementación.

En algunos casos, para completar volúmenes comprometidos, las organizaciones mencionadas han comprado productos de los «no asociados», pero a precios menores a los que ellos reciben. En otras oportunidades, los productores no asociados, por efecto de réplicas, han adoptado prácticas de manejo tecnificado, pero a mayor costo, pues no tienen la capacitación y la asistencia técnica subsidiada por los proyectos. En términos comerciales, siguen siendo muy vulnerables y altamente dependientes de los precios que fijan los acopiadores locales, por lo general los más bajos, recibiendo ingresos menores, limitando así sus posibilidades de mejoras.

Un reto para las intervenciones de desarrollo, estatales o privadas, consiste en incorporar a estos productores a formas organizadas para mejorar la gestión de la producción y sus ingresos. Sin duda, una ardua labor.

Apostando por la sostenibilidad

Las asociaciones analizadas tienen características importantes que las orientan hacia la sostenibilidad organizativa y comercial, aunque no carentes de limitaciones y dificultades.

En las tres organizaciones se han logrado incrementos significativos en sus ingresos por comercialización, consiguiendo también una importante estabilidad producto del conocimiento adquirido y las relaciones de confianza entre sus asociados. Esto último es uno de los elementos principales que les permiten dicha estabilidad.

Sin embargo, existen muchas cosas por superar. La escala es una de ellas: se requiere de más asociados para poder mejorar las condiciones de negociación y, por tanto, formas novedosas y seguras de incorporar nuevos miembros. De igual modo, la falta

de capital ha sido también una constante dificultad. En el caso de asociación con proyectos estatales y/o privados, los aportes de contrapartidas han sido difíciles de lograr para las organizaciones, siendo necesario mejorar los niveles de cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos. Por otro lado, muchas veces comerciantes inescrupulosos han tratado de dividir y romper las organizaciones, volver a las condiciones anteriores y pagar precios menores. En estos casos la confianza ha jugado nuevamente un rol fundamental. De igual modo, la falta de conocimiento para la formalización tributaria, el limitado acceso a Internet y otros medios de difusión han sido y siguen siendo limitantes importantes.

Cabe recalcar que el desarrollo y afianzamiento de estas organizaciones son un aporte clave al desarrollo local, no solo por generar mejores condiciones para la producción e ingresos, sino por los liderazgos que trascienden a las propias organizaciones y se proyectan hacia entidades e instituciones distritales, provinciales y regionales. No es casual que miembros de las asociaciones desempeñen cargos importantes en otros espacios, aportando como productores y líderes.

Así mismo, aspectos culturales relevantes en las experiencias, como tradiciones, costumbres y festividades locales, se ven potenciadas con el desarrollo de las asociaciones. El destilado de pera, por ejemplo, ha sido adoptado como producto emblemático del valle.

Algunas conclusiones y recomendaciones

A partir de los casos analizados, se pueden aportar elementos relevantes para la discusión sobre la importancia de las organizaciones y sus perspectivas.

- La confianza, entendida como el manejo de reglas de juego claras y el respeto mutuo, es un elemento clave para la articulación y sostenibilidad de las organizaciones.

-
- Es necesario consolidar alternativas de comercialización que permitan a los productores colocar sus productos en el mercado y, a la par, motivarlos para que mejoren sus niveles de inversión. En ese sentido, la organización juega un rol fundamental al permitir incrementar de manera importante las posibilidades de negociación con los agentes del mercado en mejores condiciones.
 - Las organizaciones serán sostenibles siempre y cuando hayan logrado desarrollar y articular toda la cadena productiva. Muchas experiencias señalan orientaciones solo productivas, es decir, logran mejorar rendimientos, manejo técnico y dar valor agregado a sus productos, pero se quedan ahí, siendo muy importante la articulación al mercado, la comercialización de su producción y recibir por ello un ingreso diferenciado.
 - Si no se desarrolla una base tecnológica en todo el proceso de la cadena productiva no se puede llegar con posibilidades de éxito a la comercialización. La mejora de las prácticas agronómicas en todos los cultivos implica un proceso más lento pero muy importante para la generación de productos con calidad comercial, inocuidad para el consumidor y cumplimiento de normas técnicas, lo que finalmente se traducirá en mejores condiciones comerciales.
 - La intervención de mediano plazo ejecutada por **desco**, con financiamiento de la cooperación internacional y luego complementada por proyectos del Estado, ha sido la base para avanzar en la comercialización organizada. Sobre ello, cabe recalcar que este es un proceso continuo de generación de conocimientos que debe ser planteado en una estrategia de largo plazo, definida para la promoción y extensión agraria.

- La constitución de asociaciones y pequeñas empresas ayudan a cubrir el vacío existente para la articulación de la agricultura familiar a los mercados. Sin embargo, la poca cultura organizacional existente, originada principalmente por la desconfianza, genera en algunos casos desmotivación, falta de participación y abandono, por lo que se requiere replantear y discutir estrategias para reforzar esta temática.
- Para capitalizar a los productores y sus organizaciones, se debe enfocar el negocio y aumentar la escala de producción. Para ello hay que considerar la demanda, determinar márgenes de utilidad y saber su rentabilidad. Una limitante es el bajo número de productores asociados, ya que los volúmenes y aportes aún son insuficientes para autogestionar la capacitación y la asistencia técnica en la producción, la comercialización, negociación y administración de recursos y bienes, contratando personal capacitado y formado para las tareas a realizar.
- Debe evaluarse con mayor detalle el paso de las organizaciones constituidas inicialmente como asociaciones a formas de gestión diferentes, como empresas o cooperativas, en función a las ventajas que brinden.
- Incidir en la profesionalización o separación de roles. Muchas veces pretendemos que el productor también se convierta en comerciante, que participe en ferias, actividades comerciales, ruedas de negocios, donde se requiere de diferentes capacidades y habilidades. Es por ello que se debe promover la profesionalización de las organizaciones de productores, que puedan desarrollar una economía de escala para contar con personal capacitado y formado para la comercialización, y que aseguren la venta del producto. Los hijos e hijas de los productores pueden, con la debida preparación, asumir estos roles.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que estas experiencias son aún relativamente nuevas y que su afianzamiento depende también de factores de contexto –externos– sobre los cuales los productores carecen de influencia, como el desarrollo de las economías y mercados globales, y los cambios en las políticas agrarias nacionales, siempre inestables.