

## Ficha de Valorización de Resultados

69

### GESTIÓN

## Agregación de Valor: una Opción de Negocio para la Agricultura Familiar Campesina

Proyecto de Innovación en Región de Los Lagos

Desde hace algún tiempo, el sector agrícola y ganadero nacional muestra una tendencia hacia la concentración de la propiedad de tierras y agroindustrias. Ante esta situación, la pequeña y mediana agricultura, incluida la ganadería, como agentes oferentes en el mercado enfrentan en forma creciente serios problemas de sustentabilidad, ya que no poseen las ventajas de comercialización y economías de escala que ofrecen los grandes volúmenes de producción, entre otros factores.

En este contexto se presenta la incorporación de valor agregado a la producción agrícola y/o ganadera de pequeños campesinos, orientada a comercializar sus productos procesados en mercados nicho, como una alternativa para integrarse al desarrollo económico nacional e internacional, ganando sustentabilidad en su actividad económica y perspectivas significativas de desarrollo futuro.

Los análisis y resultados que se presentan en este documento han sido desarrollados a partir de las experiencias y lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto "Desarrollo de la oferta de *Sabor Chilote* M.R. en base a materias primas campesinas de Chiloé, procesadas y conservadas en vidrio, orientadas al nicho de productos gourmet de exportación", desarrollado entre marzo de 2007 y diciembre de 2008, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA, e implementado por la Cooperativa Punta Chilén, conformada por 15 campesinos de la localidad de Punta Chilén, en la zona nororiente de la Isla de Chiloé.



Esta ficha resume los resultados y lecciones aprendidas de este proyecto, expuestos en detalle en el libro correspondiente de la serie



## Agregación de Valor: una Opción de Negocio para la Agricultura Familiar Campesina

### Proyecto de Innovación en la Región de Los Lagos

<b>Origen</b>	<p>Esta ficha fue elaborada a partir de la publicación que sistematiza los resultados, experiencias y lecciones aprendidas en la ejecución de un proyecto financiado por FIA, cuya finalidad fue desarrollar la oferta de productos “Chiloé Gourmet”, a base de hortalizas de Chiloé, procesadas y envasadas en vidrio. De esta forma se cerró un ciclo que inició la Cooperativa hace años, que estuvo orientado a incorporar competitividad en sus productos, para lo cual desarrolló una cultura empresarial, así como valores y atributos adecuados para posicionarse como productores sustentables en mercados gourmet de América del Norte.</p>
<b>Tendencias del mercado</b>	<p>Entendiendo el concepto de “valor agregado” como aquel valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo y que se obtiene deduciendo de la producción bruta el valor de los bienes y servicios utilizados como insumos intermedios. Su incorporación a la producción agrícola de la familia campesina se justifica en la medida que exista un mercado que esté dispuesto a pagar un monto mayor que el costo de la producción, por la adquisición de estos productos.</p> <p>En este sentido, el Banco Mundial señala que en países de América Latina, el Caribe, Europa Oriental y Asia Central, la agricultura aporta, en promedio, sólo el 5% del crecimiento del PIB. Aun así, las zonas rurales albergan el 45% de los habitantes con menos recursos y las agroindustrias y el sector de la alimentación representan hasta un tercio del PIB. En estos países, el objetivo general consiste en vincular a los pequeños agricultores con los mercados modernos de alimentos y generar empleos remunerativos en las zonas rurales.</p> <p>En este contexto destacan los alimentos gourmet, que se distinguen por su carácter único, estilo, alta elaboración de sus envases y oferta limitada; son productos no genéricos, ni se producen a gran escala, en cuya elaboración no se utilizan colorantes o preservantes. Son elaborados con ingredientes naturales u orgánicos certificados y, generalmente, cuentan con algún distintivo único como, por ejemplo, su procedencia.</p> <p>La producción de los alimentos tipo gourmet obedece a una estrategia de producción y venta relativamente nueva, cuyo objetivo es producir menores volúmenes, pero con un mayor margen de utilidad, muy superiores a los de la industria alimenticia en general.</p> <p>El 65% de los estadounidenses consume productos de lujo, seguido por el 62% de los japoneses y el 60% de los europeos. El ingreso anual de estos consumidores es superior a € 40.000 en el caso de Europa, y están dispuestos a pagar entre 20 y 200% más por productos que se destaquen por su diseño, fabricación y calidad.</p> <p>En Chile las categorías de alimentos gourmet se dividen en condimentos y salsas, quesos y productos lácteos, carnes, aves y productos del mar, alimentos preparados y sopas, alimentos agrícolas, pastas, granos y legumbres, panadería, crackers y snacks, postres, confites y repostería, y bebidas. Estos segmentos podrían aplicarse a commodities, si no fuera por un aspecto fundamental: el valor agregado.</p>
<b>Situación del rubro en Chile</b>	<p>Actualmente el mercado internacional de productos gourmet muestra un rápido crecimiento, orientado a consumidores de altos ingresos, principalmente de países desarrollados.</p> <p>La producción chilena compite con la de varios países, incluso con los productores locales de los países importadores quienes, en general, cuentan con la ventaja competitiva de encontrarse más cerca de los mercados objetivos, por lo que enfrentan menores costos de transporte.</p> <p>Sin embargo, una de las características que los consumidores gourmet exigen es la diferenciación y exclusividad de los productos que consumen; si los productos chilenos son procesados con los estándares de calidad exigidos, pueden satisfacer ampliamente dichas restricciones. En este sentido, las agrupaciones campesinas bien consolidadas presentan una serie de activos que pueden ser explotados en la elaboración de productos tipo gourmet, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos únicos:</b> Chile ofrece una amplia variedad de productos ganaderos y agrícolas (silvestres y cultivados) que, como consecuencia de la diversidad geográfica y climática, se caracterizan porque se desarrollan sólo dentro de los límites del territorio (murta, digüeño, papa chilota, ajo chilote, huevos azules, entre otros).</li> <li>• <b>Identidad local:</b> dos elementos importantes para el éxito de un producto gourmet son la imagen de la cultura gastronómica de la que procede un producto y el concepto de maestría, entendido como aquella experticia que han generado sus productores traspasando conocimientos y tradiciones de generación en generación. Aun cuando la globalización se ha convertido en una señal de calidad más fuerte que la nación de origen, los consumidores todavía prefieren las marcas provenientes de países que se reconocen con una maestría particular.</li> </ul>

## Alcances y desafíos del negocio

La incorporación de valor agregado a la producción agrícola de las familias campesinas, orientado a la elaboración de productos con alta calidad, tipo gourmet y con fines de exportación, implica la adquisición de una serie de capacidades por parte de los agricultores. Por un lado, se debe diseñar el producto final, lo que implica no sólo el proceso de elaboración del producto propiamente tal, sino además, su presentación y envase, cualidad de gran relevancia en el segmento de los productos gourmet.

Por otro lado, se deben adquirir los conocimientos necesarios para que dicho producto sea procesado y elaborado con los más altos niveles de calidad para, finalmente, desarrollar capacidades comerciales que permitan una correcta colocación de los productos y, por lo tanto, el éxito de este tipo de emprendimiento.

En este sentido, el desarrollo de iniciativas similares a la del proyecto precursor requiere contar con las personas adecuadas para su liderazgo, así como con un determinado perfil de la organización campesina, que incorpore características como fuertes lazos de confianza entre los socios, responsabilidad y compromiso de cada participante con los objetivos de la organización, y capacidad de visualizar los beneficios que en el futuro podrían obtener de los proyectos que emprendan, entre otras. Es importante señalar que la confianza entre los miembros de la organización no sólo debe expresarse en términos de la justicia con que se distribuyen los beneficios económicos que recibe cada uno de los socios, sino además, con el cumplimiento de los compromisos que cada uno adopte, a fin de no comprometer o poner en riesgo el éxito de la iniciativa colectiva.

Adicionalmente, la persona o grupo de personas que lidere la organización debe contar con una serie de conocimientos y capacidades de carácter empresarial que, en general, no necesariamente se requieren para llevar a cabo las actividades agrícolas y podrían escapar al ámbito del conocimiento de las familias campesinas.

Así, replicar la experiencia aprendida en el proyecto precursor se justifica sólo en la medida que la organización que la empresa cuente con las capacidades grupales y personales señaladas. En este sentido, un buen indicio de ello es haber desarrollado, previamente, iniciativas en conjunto que hayan resultado exitosas.

## Claves de viabilidad

Son de variada índole los factores que pueden influir en el éxito de un proyecto que agregue valor a la producción agrícola de las familias campesinas, para su posterior venta en el exterior. Por una parte, los factores relacionados con los aspectos técnicos de la elaboración de los productos, así como la capacitación técnica respecto la producción y la certificación de calidad y, por otra, aquellos factores que atañen al mercado final de los productos, como el conocimiento de las exigencias de los consumidores y las ventajas competitivas en cada región. Los principales factores de los cuales depende la viabilidad de este tipo de negocio, son:

- **Solidez de la agrupación:** los intereses personales de cada productor deben estar alineados con el objetivo comunitario de la agrupación.
- **Disposición a enfrentar inversiones:** las expectativas de los productores agrupados deben ser consistentes con los beneficios que efectivamente pueden percibir del proyecto.
- **Acceso a canales de comercialización:** en este contexto, cumplen una función trascendental los actores “facilitadores del sector público” o de “fomento” de la producción, como ProChile (Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile), en el apoyo y asesoría a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización.
- **Capacidades de administración y comercialización al interior de la organización.**
- **Apoyo de especialistas:** asesoría de expertos en diversos ámbitos de gestión productiva y comercial que escapen a los ámbitos de conocimiento de los productores agrícola.

## El valor del proyecto

La agregación de valor a la producción agrícola tradicional, por parte de los representantes de la pequeña agricultura campesina, como lo realizó la Cooperativa Agrícola de Punta Chilén, es un buen ejemplo de cómo estas comunidades pueden hacer de sus cultivos a pequeña escala, una actividad económica rentable, con interesantes perspectivas de expansión, integradas al desarrollo económico regional y nacional.

La estrategia aprendida consiste en la asociación de pequeños agricultores campesinos, orientados a la creación de un poder comprador que les asegure la venta de su producción agrícola bajo buenas condiciones comerciales. La sustentabilidad de este poder comprador descansa en la utilización de la producción agrícola adquirida para la generación de un producto procesado, con mayor valor agregado, dirigido a satisfacer un mercado nicho, por ejemplo el mercado gourmet, y su posterior comercialización.

La experiencia de la Cooperativa Agrícola de Punta Chilén entrega significativas lecciones respecto de la capacidad emprendedora de los pequeños agricultores campesinos, así como la importancia del rol que juegan diferentes organismos, tanto públicos como privados, en la entrega de asesoría y de herramientas en ámbitos que escapan de las áreas de conocimiento de los pequeños productores, dirigidos a facilitar el éxito de nuevas iniciativas de negocios que emprendan.

En este sentido, el proyecto precursor entrega señales claras respecto de la falta de agentes facilitadores que apoyen a pequeños productores emprendedores en la promoción nacional de sus productos, a diferencia de lo que ocurre actualmente, cuando existen organismos que funcionan como nexo entre los pequeños productores y la fuerza compradora internacional.

Ejemplos como el proyecto precursor valorizado, no sólo contribuyen a la integración de zonas aisladas geográficamente y/o comunicacionalmente respecto el desarrollo económico nacional; sino que además, estimulan la adquisición de nuevas capacidades al interior de comunidades campesinas con pocas alternativas productivas, ya sean de tipo empresarial, comercial o de manejo de procesos productivos, estimulando la diversificación de fuentes de ingresos al interior de las comunidades locales.