



# ALIANZAS PRODUCTIVAS



**RLC- Grupo Alianzas  
Productivas**

**Santiago, octubre 2001**



## REFORMAS ECONOMICAS Y EL DESARROLLO RURAL



### Ajuste Estructural

- inflación
- tasas de interés
- tipos cambio
- gasto público

### Cambio Estructural

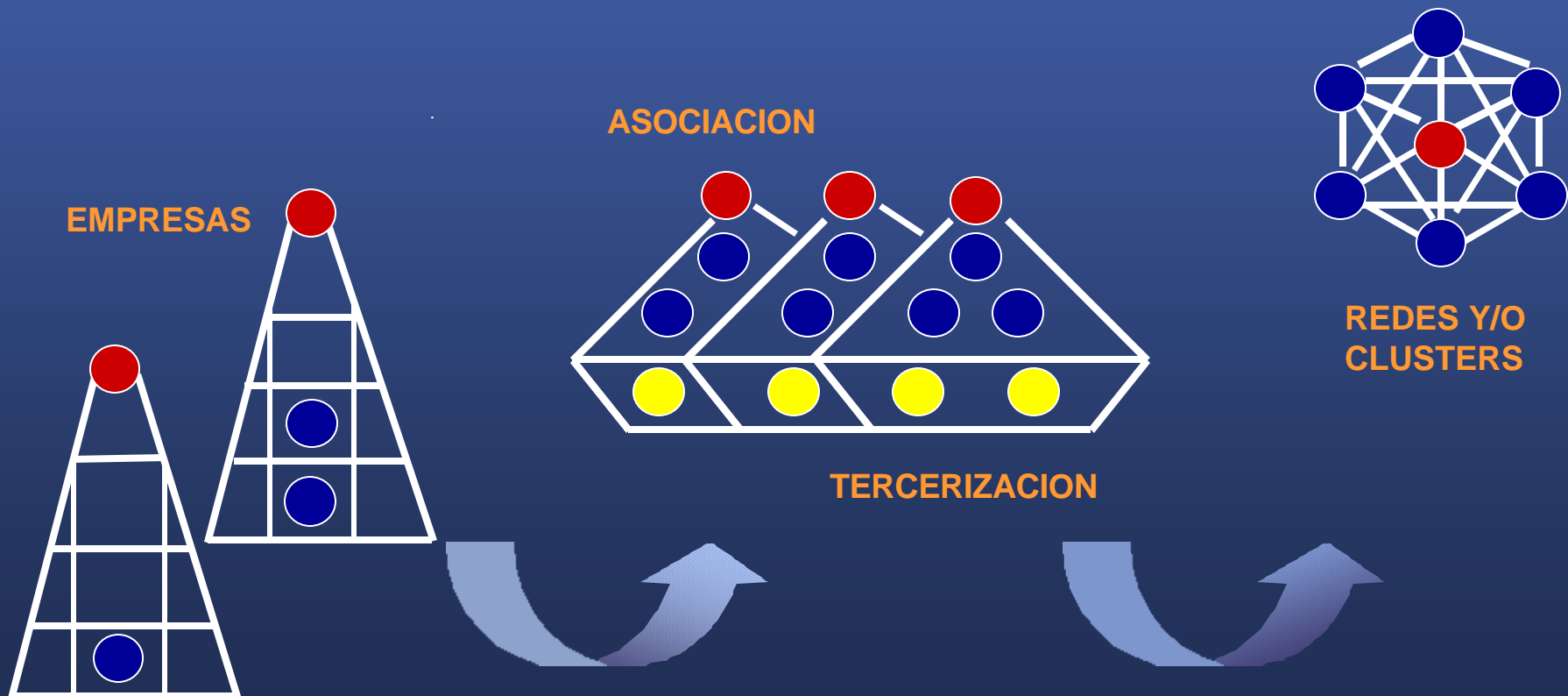
- liberalización comercial
- privatizaciones
- desregulación

### Reconstrucción Institucional

- modernización Estado  
-justicia, descentralización, etc.
- derechos de propiedad
- rendición de cuentas
- participación social



# TRANSFORMACION DEL PARADIGMA ORGANIZATIVO





# TRANSFORMACIÓN DEL PARADIGMA ORGANIZATIVO

**CADENAS DE VALOR**



**REDES DE VALOR**



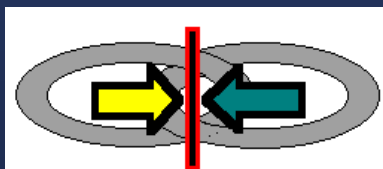
## BENEFICIOS CARACTERISTICOS

- ESTRUCTURA Y POSICIONAMIENTO
  - INTENSIDAD RIVALIDAD
  - CONTROL DE RECURSOS

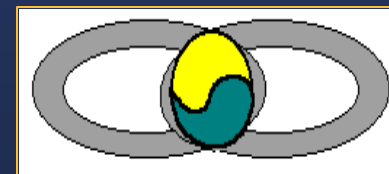
- INNOVACIÓN Y REACCION
- COORDINACION, COOPERACION Y APALANCAMIENTO
- CAPACIDADES CENTRALES

## SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA

**ENFRENTAMIENTO**



**CREACION SINERGIAS**





## RELACIONES DE INTERCAMBIO

### Paradigma tradicional

- Ventajas comparativas  
(Clima, recursos naturales,  
mano de obra)
- Actividades primarias



### Paradigmas emergentes

- Competitividad
- Innovación
- Coordinación
- Cooperación
- Capacidades



## INSTANCIAS DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

**Estratégico**  
**Largo Plazo**

**Co-Creativo**  
**Sinergico**  
 $1+1>3$

**Cooperativo**  
**Ganar/Ganar**  
 $1+1=2$



**Alianzas**  
**...basadas en relaciones estratégicas...**

**Colaboración**  
**...basada en intereses...**

**Combativo**  
**Ganar/Perder**  
 $1+1=1\frac{1}{2}$



**Confrontacional**  
**...basado en control y posicionamiento...**



**Táctico**  
**Corto Plazo**

**Transaccional**

**Relacional**

**Baja**

**Confianza**

**Alta**



## LAS REFORMAS ESTRUCTURALES Y LA GLOBALIZACIÓN

Crisis Económica



Crisis social



**SEGURIDAD ALIMENTARIA**



## LAS REFORMAS ESTRUCTURALES Y LA GLOBALIZACIÓN

### Oportunidades

- Inversiones
- Mercados
- Negocios

### Desafíos

- Competencia
- Diferenciación productiva
- Desigualdad social
- Escasez de recursos
- Fragmentación social



Sector Público,  
Sector Empresarial,  
ONG/OSC.



## SECTORES CLAVE PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO RURAL

**autoridades locales, regionales, nacionales**





---

## LA NUEVA AGRICULTURA

- Cambiar la visión tradicional del agro que lo reduce a actividades primarias para colocarlo en la perspectiva de una agricultura ampliada que opere en mercados abiertos
- Modificar relación entre el gobierno y los pobladores rurales, así como en sus papeles en la economía rural.



## LA TRANSFORMACIÓN DE LA AGRICULTURA

### Agricultura Tradicional

Commodities (estrategia empuje)  
Segmentos Distintos (optim.seg.)  
Riesgo de Precio (costos/precios)  
Atención con Monopolios  
Necesidad de Capital  
Productores Independientes

### Nueva Agricultura

Alimentos( estrategia de arrastre)  
Sistemas Integrados (optim.cadena)  
Riesgo Contractual (valor/calidad)  
Atención con Información  
Acceso a K con Conocimiento  
Redes de Producción Interdependientes



---

## ALIANZAS PRODUCTIVAS


- Porqué Alianzas Productivas?
- Qué son las Alianzas Productivas?
- Qué tipos de alianzas existen?
- Cuáles son las fases para su construcción?
- Porqué la FAO promueve estos instrumentos?



## ¿POR QUÉ ALIANZAS PRODUCTIVAS?



Agotamiento del modelo tradicional de desarrollo basado en el aprovechamiento de ventajas estáticas comparativas



La capacidad de coordinar esfuerzos y recursos, tangibles e intangibles, se convierte en el eje central del nuevo modelo de desarrollo

Necesidad de nuevos mecanismos que se adapten al funcionamiento de un mercado dinámico e inestable.



## ¿POR QUÉ ALIANZAS PRODUCTIVAS PARA LA PEQUEÑA AGRICULTURA?

- ✓ **Dispersión/Atomización**
- ✓ **Fragmentación**  
*(proveedores/intermediarios/compradores)*
- ✓ **Estacionalidad / Irregularidad**
- ✓ **Oferta limitada**  
*(volúmenes/variedades)*



**Altos Costos  
de Transacción**

**Ausencia de  
Economías de  
Escala**



## ¿PORQUÉ ALIANZAS PRODUCTIVAS?

### La cooperación intersectorial permite:

- Combinar los recursos y las habilidades de los diferentes sectores de la sociedad
- Abordar los problemas complejos de la fase productiva de manera conjunta



## ¿QUÉ SON LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS?

INTERCAMBIO  
DE RECURSOS

**VINCULACIONES**

MUTUA  
DEPENDENCIA  
CONSECUCCIÓN  
BENEFICIO COMÚN



CONTRATOS  
/ARREGLOS  
VOLUNTARIOS  
FORMALES /  
INFORMALES

ESTRUCTURA  
EN RED

**AGREGAR VALOR**



## MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN EL MERCADO





## ALGUNOS TIPOS DE ALIANZAS PRODUCTIVAS?

Esquemas de apoyo  
entre productores



Organización para adquisición  
de insumos, servicios  
financieros y comercialización  
de productos. Esquemas de  
autoayuda

Cooperativas  
“embrionarias”



Producción, crédito, exportación,  
capacitación, venta de servicios,  
sistemas colectivos adquisición  
de insumos, maquinaria y equipo,  
comercialización y financieros



## ALGUNOS TIPOS DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

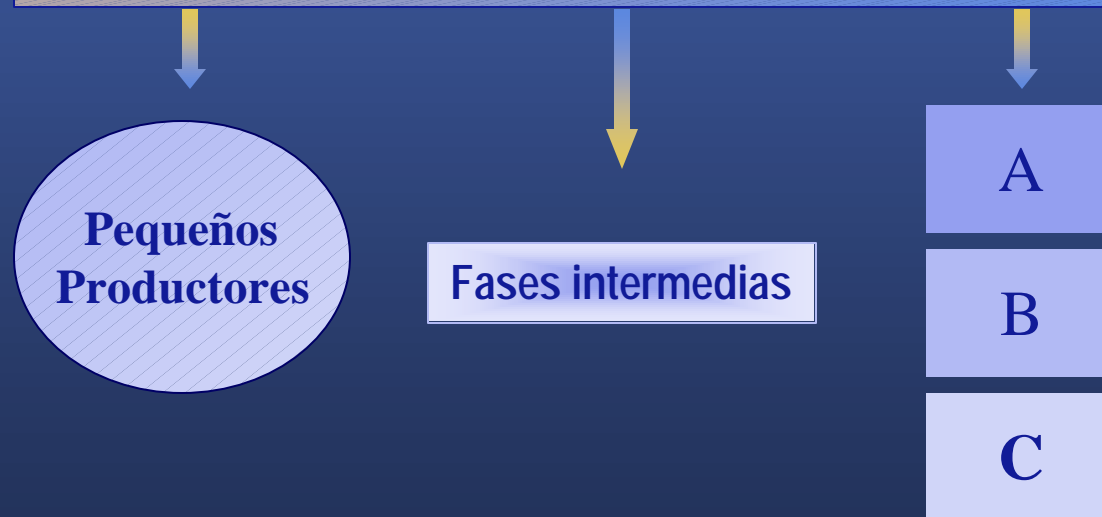
Agricultura de contrato → Relaciones contractuales entre productores y empresas

Servicios financieros no formales → Fuentes alternativas de crédito, agentes proveedores de insumos autofinanciamiento, asociaciones de ahorro y crédito, cajas de ahorro, prestamistas rurales tradicionales.

Esquemas para comercialización de productos → Mejoramiento de sistemas de información y comunicación



**S. Público, S. Empresarial,  
ONG/OSC.  
Organismos Internacionales.**





## TIPOLOGIA DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

**Según Número  
de Actores**

→ **Simple**s (2 o 3 actores)

→ **Complejas** (*múltiples actores*)

**Según Contenido**

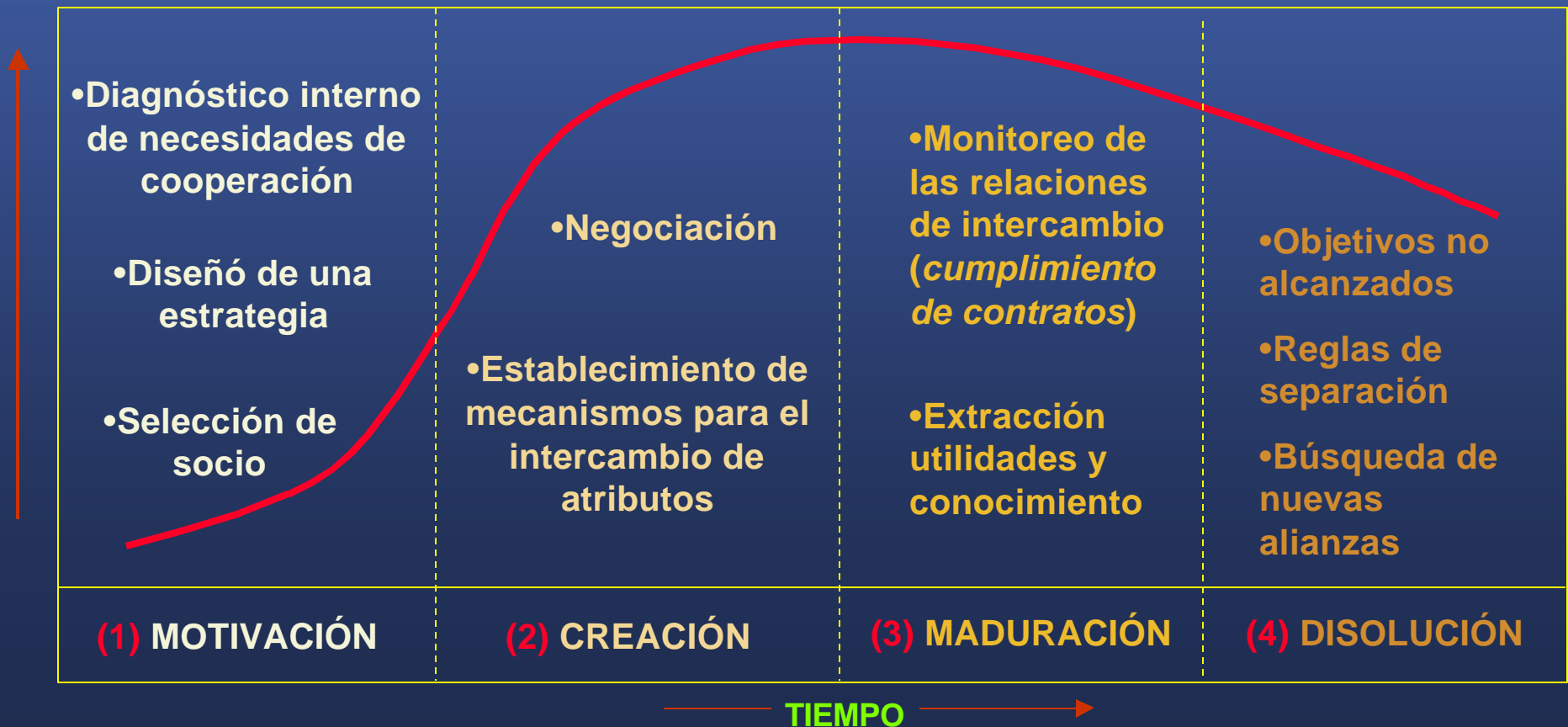
→ **Temática**

→ **Multitemática**



## FASES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ALIANZA PRODUCTIVA

VALOR/BENEFICIOS





## CADENA PRODUCTIVA

**Ambiente Institucional (leyes, reglamentos, políticas gubernamentales, etc.)**

**Flujos financieros y de informaciones**



**Flujos fisicos**

**Servicios de Apoyo (transporte, almacenamiento, informaciones de mercado, etc.)**

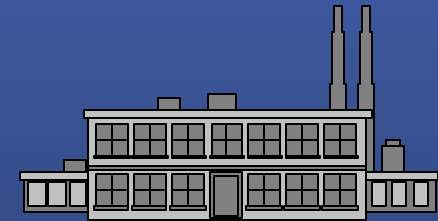
**CADENA DE VALOR SE REFIERE A UNA ALIANZA VERTICAL O UNA RED ESTRATÉGICA ENTRE UN NÚMERO DE ORGANIZACIONES INDEPENDIENTES DENTRO DE UNA CADENA PRODUCTIVA**



# INCENTIVOS PARA LA CONSTRUCCION DE ALIANZAS PRODUCTIVAS



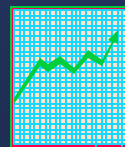
**ACCESO RECURSOS**  
(FINANCIEROS/ INSUMOS)



**EFICIENCIA**  
(GESTIÓN/TECNOLOGÍA)



**ACCESO MERCADOS**  
(INFORMACIÓN/COMPARTIR RIESGOS/ASEGURAR PRECIOS)





## FACTORES PARA EL DESARROLLO DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

### Favorecen

- Conocimiento
- Respeto mutuo
- Confianza
- Certidumbre
- Expectativas
- Objetivos comunes
- Reciprocidad
- Voluntad
- Territorio común
- Experiencias exitosas

### Obstaculizan

- Ausencia de contraparte
- Falta de información
- Desconfianza
- Incertidumbre
- Divergencias
- Capacidad de gestión limitada
- Inexperiencia
- Desmotivación
- Indecisión
- Malas prácticas



## OBSTÁCULOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS EN LA AGRICULTURA DE AMÉRICA LATINA



- ❑ **LIDERES GREMIALES Y ASOCIATIVISTAS ESCASAMENTE CAPACITADOS PARA ASIMILAR LOS CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN EL SECTOR.**
- ❑ **LIMITACIONES PARA DETECTAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.**
- ❑ **CAPACIDAD DE GESTION LIMITADA.**
- ❑ **CARENCIA DE ESPACIOS PARA LA ARMONIZACIÓN DE INTERESES Y PERCEPCIONES ENTRE LOS ACTORES.**
- ❑ **FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.**
- ❑ **LOS MECANISMOS EXISTENTES PARA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS (*NEGOCIACIÓN, MEDICIÓN DE ATRIBUTO Y CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS*) NO SE ADAPTAN A LAS EXIGENCIAS QUE IMPONE EL FUNCIONAMIENTO DE LA AGRICULTURA ACTUAL.**

**•REQUIEREN TIEMPO Y DESTREZAS**

**•RESULTADOS NO SIEMPRE MUY VISIBLES**

**•REQUIEREN, EN MUCHOS CASOS DE ENTRENAMIENTO ESPECIAL**

**•MOTIVACIÓN E ENTUSIASMO DIFÍCILES DE MANTENER**



---

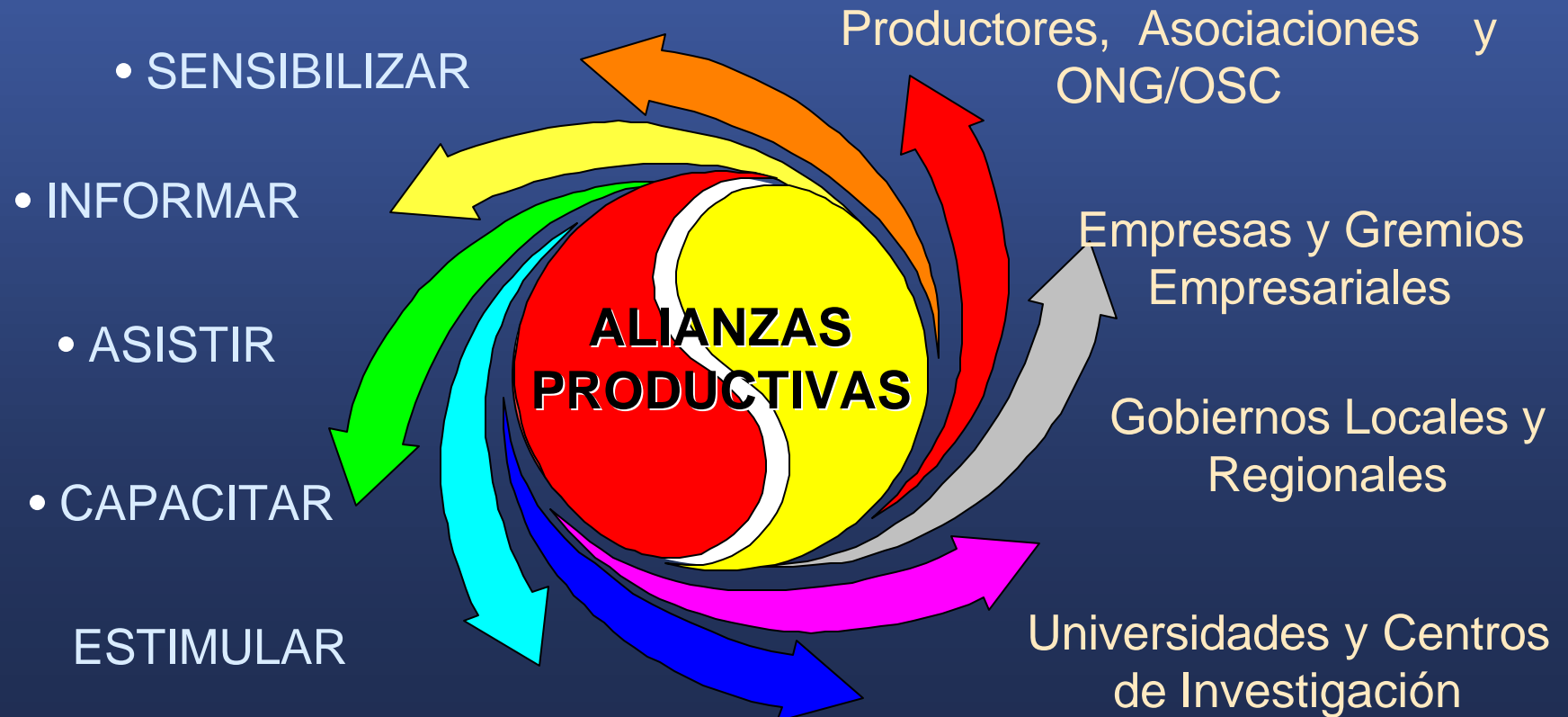
## VENTAJAS COMPARATIVAS DE LA OFICINA REGIONAL DE LA FAO PARA PROMOVER ALIANZAS PRODUCTIVAS

- Capacidad Técnica
- Neutralidad e Imparcialidad
- Ámbito de Actuación Regional
- Preocupación por Equidad Productiva



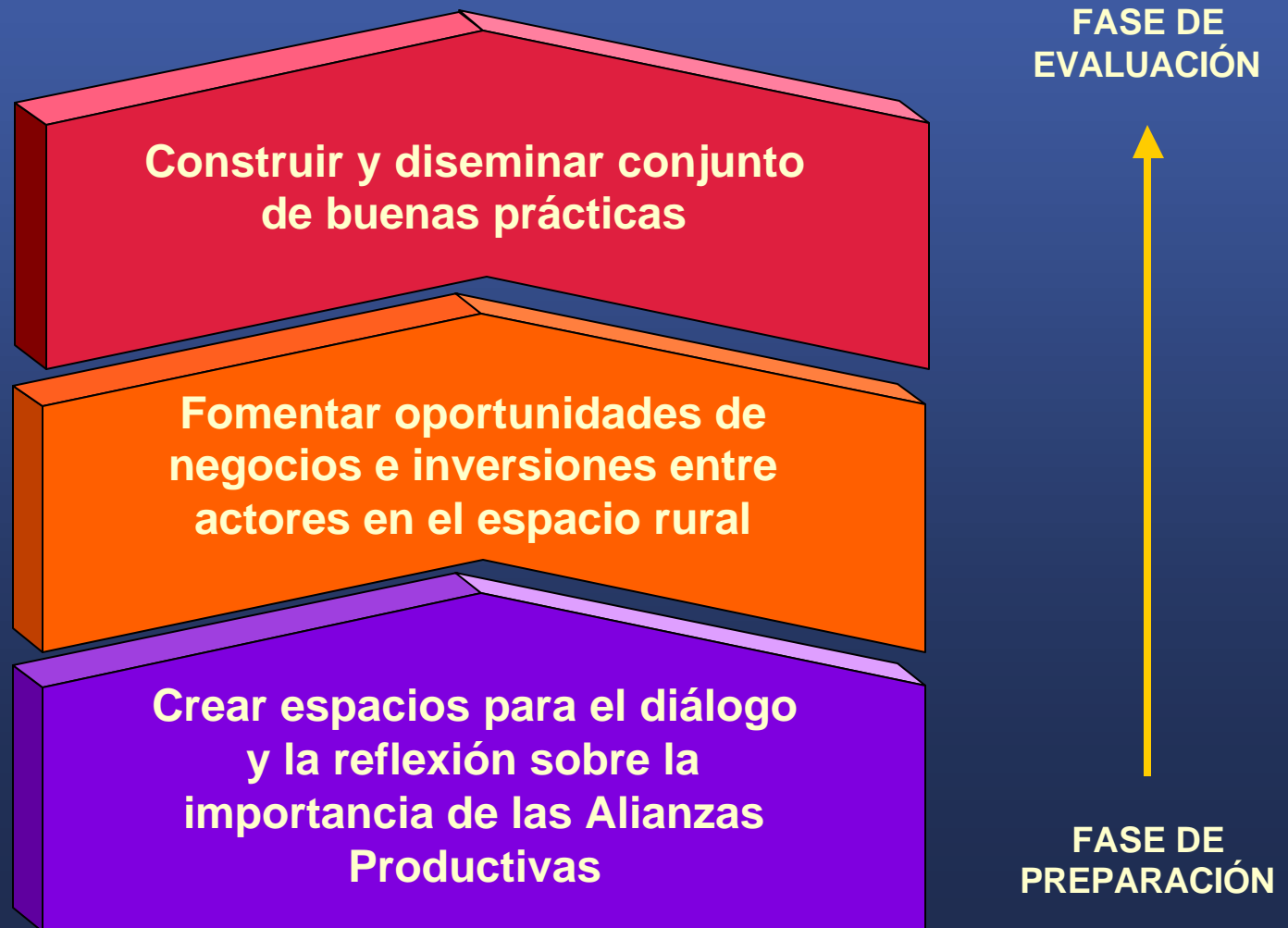


## OBJETIVO DE LA FAO: SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO RURAL





## FAO EN LA PROMOCION DE ALIANZAS PRODUCTIVAS





---

## PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PROMOCION Y FOMENTO DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

### LINEAS DE ACCIÓN

- /// Sensibilización e información
- /// Desarrollo de instrumentos y herramientas para la promoción de A.P.
- /// Proyectos específicos a nivel regional
- /// Convocar a un Grupo Asesor Externo



## LINEAS DE ACCIÓN

G  
R  
U  
P  
O

Sensibilización e  
Información sobre A.P.

- *talleres, seminarios, foros de  
negocios, conferencias  
electrónicas, etc.-*

- Cartas Acuerdo p/ identificar regiones y cadenas producto para promoción A.P.
- Crear espacios de diálogo y reflexión
- Fortalecer capacidad organizaciones y asociaciones productores p/construir A.P.
- Estimular y consolidar cooperación, coordinación y concertación e/ actores de la agricultura regional.

A  
S  
E  
S  
O  
R

Desarrollo de Instrumentos  
o Herramientas para la  
promoción

- Metodologías
- Guías técnicas
- Sistemas de Información
- Difusión experiencias exitosas

Proy. específicos de campo

Diseño y elaboración de programas de capacitación, asistencia técnica, apoyo cadenas productivas, agroindustrial, etc..



## INFORMACION Y SENSIBILIZACION

### Cartas de Acuerdo

#### MEXICO

**Escuela de Graduados en  
Administración y Dirección de  
Empresas (EGADE-ITESM)**

- ▶ Identificar 2 regiones, 4 sistemas-producto;
- ▶ Desarrollar modelo para fomento de A.P.;
- ▶ Elaborar carpeta de instituciones;
- ▶ Realizar dos eventos de promoción A.P.
- ▶ Preparar propuesta desarrollo proyectos (TCP, UTF).

#### BRASIL

**Programa de Estudios de Negocios y  
Sistemas Agroindustriales, Facultad  
de Economía, Administración y  
Contabilidad de la Universidad de  
Sao Paulo (PENSA-USP)**

- ▶ Elaborar cuatro estudios de caso relacionados al tema "La expansión de los Agronegocios en la región central de Brasil";
- ▶ Organizar un Taller/Workshop para la discusión estudios, con el objetivo de obtener elementos base para la elaboración de un Programa de Cooperación Técnica (TCP).



## INFORMACION Y SENSIBILIZACION

### Cartas de Acuerdo

#### PERU

**Ministerio de Agricultura y  
Ganaderia**

- ▶ Identificar 3 regiones prioritarias, una por cadena productiva seleccionada;
- ▶ Realizar un diagnóstico en cada una;
- ▶ Implementar sistema coordinación, consulta y asistencia técnica entre diferentes actores de las cadenas productivas;
- ▶ Elaborar una base de datos de instituciones;  
Realizar 3 talleres de promoción de alianzas productivas;
- ▶ Elaborar una propuesta de programa integral para la promoción de alianzas productivas.

#### CHILE

**Asociación Nacional de  
Fomento Empresarialde  
Organizaciones Campesinas  
(AGROCHILE)**

- ▶ Identificar cuatro cadenas productivas;
- ▶ Elaborar una base de datos de instituciones;
- ▶ Realizar 3 talleres para presentar el programa de aseguramiento de calidad elaborado por Agrochile;
- ▶ Elaborar propuesta de asistencia técnica que integre A.P.



## DESARROLLO DE INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

### Actividades Relacionadas con la Certificación de Calidad de los Alimentos

- Estudio sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos a nivel mundial, incluyendo el estado actual y las perspectivas de éstos para la agroindustria rural en América Latina.
- Conferencia Electrónica sobre el tema de certificación de calidad de alimentos en América Latina.
- Capacitar organismos certificadores y elaborar propuestas de normativas nacionales en países del Mercosur y Chile.
- Contratar servicios de empresa certificadora internacional



## DESARROLLO DE INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

### Base de Datos Instituciones vinculadas a los Agronegocios

#### OBJETIVO

Mantener un registro de instituciones, empresas y organizaciones públicas y privadas vinculadas a la investigación y/o al desarrollo de agronegocios en América Latina y el Caribe, con miras a facilitar y fomentar la cooperación y coordinación entre los diversos actores de los sectores privado, civil y gubernamental.

#### CLASIFICACIÓN

*Organizaciones de impacto económico:*

Empresas, cooperativas, asociaciones de productores, ONG/OSC.

*Organizaciones de capacitación e investigación:*

Instituciones académicas y técnicas, escuelas y centros de enseñanza e investigación, ONG/OSC.



# ALIANZAS PRODUCTIVAS



**RLC- Grupo  
Alianzas Productivas**

**Santiago, octubre de 2001**