

DESARROLLO DEL MERCADO DE SERVICIOS PARA LAS EMPRESAS RURALES*

Rubén Flores¹²³

Antecedentes

La década de 1990 vio grandes cambios macroeconómicos, políticos y sociales.

En el ámbito macroeconómico, la apertura hacia la globalización y el libre comercio requiere de competitividad, eficiencia y acceso a información, lo cual ha sido influencia significativa en el sector rural. Son necesarios cambios en el sector para competir en el libre mercado, con equidad social y conservando los recursos naturales, para lograr un desarrollo sostenible.

En lo político e institucional, se inició un proceso de modernización y reforma del Estado.

La privatización de los servicios que busca disminuir el tamaño del Estado y aumentar la competitividad mejorando su calidad, mediante la entrega a entes privados de la prestación de servicios, no ha sido del todo exitosa. A pesar de que las instituciones locales, no gubernamentales y gubernamentales, aportan cada día más alternativas tecnológicas, de asistencia técnica y, en general, al desarrollo del sector agroempresarial, el sector privado no llenó los vacíos que dejó el Estado por los altos costos de estos servicios en áreas rurales.

La descentralización administrativa promueve el desarrollo local y abre nuevos espacios para la planificación del desarrollo rural con mayor participación de los actores locales en la toma de decisiones. Sin embargo, se requiere una nueva institucionalidad que apoye las iniciativas agroempresariales rurales, y sea efectiva, equitativa y sostenible en el largo plazo.

Otros cambios importantes han sido los tecnológicos, en el sentido amplio de la palabra; Entre los más relevantes del sector están: la calidad en los productos, mecanización de los procesos, desaparición progresiva de las ventajas comparativas por localización espacial, el cambio en los materiales utilizados para empaques y tecnologías poscosecha, la masificación en el uso de las comunicaciones y la informática que facilita la integración a los mercados.

La sociedad se ha transformando y con esto sus gustos y las preferencias, que han generado cambios en la demanda de bienes y servicios, entre los cuales se citan:

- Los consumidores exigen estándares de calidad, que no sólo toman en cuenta el sabor, tamaño, forma y color, sino también los niveles de contaminación y los residuos.
- Las preferencias son más homogéneas pero a la vez se busca más novedad y comodidad a través de productos preelaborados.
- Hay una tendencia creciente de nichos de mercado para productos no tradicionales.

Estos cambios modifican la estructura del costo de los productos, aumentan la participación del procesamiento y manejo poscosecha.

Sin embargo, los productores y empresarios en pequeña escala sufren limitaciones para aprovechar estas oportunidades de mercado. Generalmente, tienen poca experiencia en organización empresarial y les hace falta información sobre tecnologías, mercados y precios. Además, los servicios de apoyo para las agroempresas rurales carecen de coordinación y son incipientes o poco efectivos.

(*) Este trabajo ha sido elaborado con aportes metodológicos del CIAT para identificar la demanda de servicios, enriquecida con la aplicación del proyecto de "Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas", del Consorcio IICA-MCCH, así como por varias discusiones con diversas instituciones.

(123) Coordinador del Proyecto "Apoyo a la Transformación y comercialización de Productos Agrícolas", IICA. Ecuador.

El reto de lograr un desarrollo rural sostenible en este nuevo contexto requiere de nuevos paradigmas: crear habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades a escala local, para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, tecnología e información existentes.

Demanda cambios profundos tanto en productores como en oferentes de servicios:

- de una economía de oferta a una de demanda;
- de una visión individual a una asociativa, donde la organización y la gestión son claves;
- de un enfoque segmentado a uno en que se reconoce la actividad agropecuaria como una cadena de relaciones productivas y comerciales, con una fuerte interdependencia entre sus componentes, y
- de privilegiar productividad a una visión que priorice la competitividad y la calidad sostenible de los procesos productivos.

De acuerdo con los nuevos paradigmas, para promover el desarrollo de la agro-empresa rural es indispensable la provisión de tecnología, información y servicios de apoyo de calidad, en forma apropiada a cada entorno agro-productivo para que puedan utilizarlos los productores.

Esto exige coordinar e integrar roles, funciones y requerimientos de los productores, que demandan servicios de apoyo; las organizaciones, instituciones o individuos, que ofrecen estos servicios, y el Estado que está interesado en fomentar el desarrollo empresarial rural.

De lo anterior se desprende la necesidad de:

- Un sistema de servicios de apoyo fortalecido que sea efectivo, que requiere ser manejado desde la demanda.
- La promoción de agro-negocios:
 - Con la participación activa de productores en la toma de decisiones
 - Que añada valor a la producción primaria
 - Que use sistemas de producción limpios
 - Que permita interactuar unos con otros y con su medio ambiente, y ofrecer productos competitivos al mercado
 - Que puede generar sustentos mejorados
- Economías sostenibles, diversificadas y dinámicas
- Un proceso de mejoramiento continuo y promoción del uso racional de los recursos naturales.

SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO

Ecuador a través de proyectos públicos y privados, desarrolla una estrategia de agregación de valor a la producción primaria campesina. Procura economías de escala con la formación de Consorcios Locales, Regionales y en largo plazo Nacionales, para transformar al pequeño productor en empresario y facilitar su proceso hacia la apertura económica y globalización.

Mediante Empresas Locales de Servicio (ELS) se busca desarrollar capacidades locales para la oferta de servicios. El objetivo es impulsar economías sostenibles y dinámicas, con base en agroempresas rurales que generen bienestar para la población campesina.

Las agroempresas deben contar con la activa participación de los pequeños productores rurales en la toma de decisiones, agregar valor a sus productos, usar sistemas de producción limpios y articularse entre sí, a su entorno, y al mercado con productos

competitivos; lo que implica mejoramiento de la calidad de vida de la población local y uso racional de los recursos naturales.

Las ELS son organizaciones públicas, privadas ó mixtas, con personería jurídica o natural, para entregar servicios no tangibles de asesoría técnica y otros servicios tangibles¹²⁴, en asocio con los productores, a Grupos Económicos Rurales (GER) conformados por pequeños y/o medianos productores. Los servicios serán prestados en un ámbito territorial definido y bajo relaciones contractuales predefinidas, que impliquen remuneración a los servicios prestados.

Salvo contadas excepciones, las áreas rurales no desarrollan por sí solas organizaciones con objetivos económicos y de comercialización. Normalmente llegan a tener cierta organización social y un sistema productivo individual, aun contando con bienes comunales a los cuales asignan un papel de servicio a la comunidad y no de lucro económico.

Los clientes de las ELS son grupos formales ó informales de pequeños y/o medianos productores rurales organizados para actividades económicas productivas con fines de lucro, que demandan apoyos concretos para formar agroempresas viables, efectivas y sostenibles.

Se propone especializar las ELS según el tipo de servicio que ofrecen, pero hay demandas heterogéneas que demandan amplitud en cuanto a la especialización de los oferentes:

- ELS de asesoría técnica especializada, ofrecen servicios de apoyo no tangibles de acuerdo con la definición anterior;
- ELS que ofertan servicios tangibles complementarios;
- ELS que ofertan servicios estratégicos pagados por el Estado, (para el desarrollo de agroempresas, difícilmente podrían ser pagados por los clientes), y
- ELS en asociación con productores, donde las ELS y los clientes participan en el negocio bajo una figura de sociedad de riesgo compartido.

CLASIFICACIÓN DE LAS ELS, POR TIPOLOGÍA

	De Asesoría Técnica Especializada.	De servicios Tangibles Complementarios	De servicios Estratégicos pagados por el Estado	ELS en Asociación con Productores
Servicio ofrecido	Formación de capital social	Acopio	Investigación	Producción primaria y/o transformación
	Formación de capital humano	Transporte	Información	Comercialización
	Gestión empresarial	Mecanización		
	Estudios de factibilidad	Procesamiento		
	Asesoría en producción			
	Asesoría en procesos industriales y de transformación.			
	Asesoría legal / tributaria			
	Impacto ambiental			
	Comercialización y mercadeo			
Certificación orgánica o de origen				

(124) Los "servicios tangibles" se definen como aquellos que son componentes del proceso de producción, transformación y mercadeo y resultan en productos tangibles. Comprenden los servicios de comercialización, procesamiento y mecanización entre otros.

Las formas o mecanismos a ser utilizados para la entrega de los servicios dependerán de:

- Tipo de servicio a ser ofrecido,
- El contexto cultural y socioeconómico,
- El tipo de mercado al cual lleguen o pretendan llegar los usuarios,
- La naturaleza de la agroempresa y sus procesos organizativos,
- Las estructuras institucionales locales existentes y que surjan.

La respuesta apropiada a las demandas existentes (actuales y potenciales) es el parámetro que debe definir los mecanismos que se utilicen para la entrega de los servicios.

- Asesoría / orientación / acompañamiento personalizado.
- Capacitación práctica / “aprender haciendo”.
- Acceso a Información.
- Redes agroempresariales de intercambio de conocimientos y experiencias
- Visitas / giras / pasantías.

Para la creación de ELS se consideran como criterios:

- La existencia de demanda ó que se desarrolle a través de un proceso de pre-inversión;
- Que la demanda no esté cubierta por ningún oferente, los oferentes sean muy pocos o no sean efectivos o no tengan interés en aumentar su efectividad y calidad sostenible, y
- Que el servicio sea viable económicamente en el mediano y largo plazo, aunque en el corto plazo pueda requerir algún tipo de subsidio.

Las nuevas demandas se crean, el mercado definirá cuáles son pertinentes y competitivas.

Tres actores participan en el proceso de demanda y oferta de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural. Los roles de cada uno de ellos se describen a continuación.

Las agroempresas rurales

La principal fortaleza de los productores es conocer y vivir su realidad, su larga experiencia productiva, su interés y voluntad de incorporar cambios que mejoren su condición económica.

Las agroempresas incluyen productores organizados alrededor de actividades económicas concretas, esto facilita su participación en el proceso de desarrollo del sector empresarial rural, su cooperación para el logro de los objetivos, y reduce los costos transaccionales para llegar a pequeños productores rurales caracterizados por su heterogeneidad y dispersión.

Los proveedores locales de servicios (ELS)

Se busca que las ELS conformen equipos especializados, adecuados a los requerimientos de los productores, utilicen metodologías y procedimientos flexibles e innovadores. Además, que tengan un claro interés de obtener beneficios sociales y/o económicos, cuiden que sus costos no impidan la adquisición del servicio por parte de los demandantes.

Estas fortalezas deben permitir a las ELS ser organizaciones efectivas, que trabajen de forma coordinada con los demás actores del ámbito local, y compartan con éstos una visión común del desarrollo empresarial rural. Las ELS deben posicionarse adecuadamente en el mercado por servicios de apoyo y asegurarse de ofrecer una prestación de alta calidad.

Funciones o roles de las ELS:

- 1 La clave de las ELS son servicios de calidad para el desarrollo de agroempresas rurales.
- 2 Ofrecer calidad en cuanto a metodologías, procesos utilizados, resultados y logros.
- 3 Participar y guiar al Estado para definir políticas de apoyo al sector agroempresarial rural.
- 4 Identificar nuevas áreas potenciales de oferta de servicios y desarrollar el mercado para éstas con el apoyo del Estado / Proyectos.
- 5 Gestionar recursos para cofinanciar la oferta de servicios a las ELS.

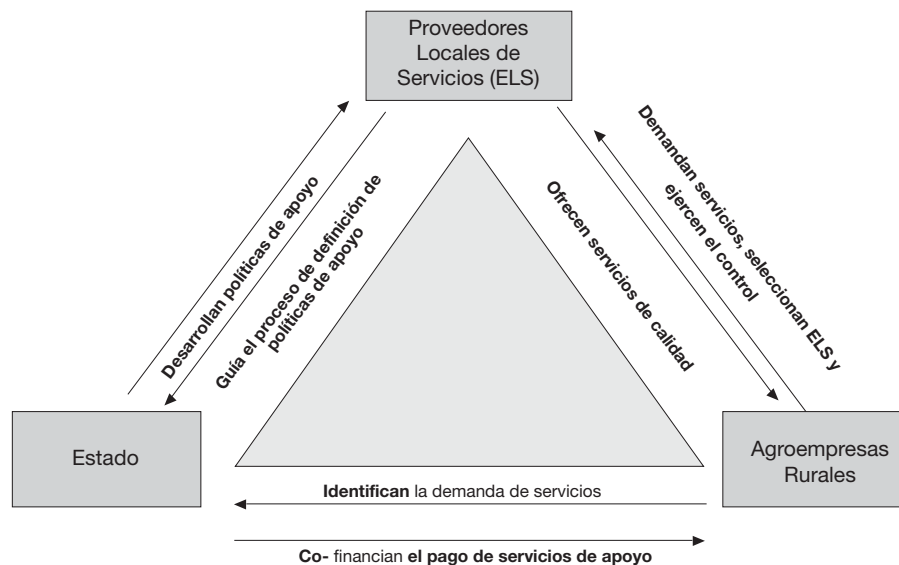
El Estado

La principal fortaleza del Estado es su mandato legal de apoyar y fomentar el desarrollo rural, productivo, y asignar recursos para actuar en este sentido.

El Estado debe ser un “facilitador” del desarrollo empresarial rural y no “ejecutor”, mientras que los Proyectos deben ser “ejecutores” pero también contribuir a la definición de políticas.

Por lo tanto, las funciones del Estado son:

- Es el principal responsable en establecer políticas de apoyo al desarrollo empresarial rural, mientras que los proyectos deben contribuir con su experiencia al mismo propósito.
- La responsabilidad pública, y los proyectos la posibilidad de cofinanciar la prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial rural, lo cual debe disminuir en forma gradual según las agroempresas y el mercado por servicios de apoyo se van desarrollando.
- El “control ó fiscalía técnica”¹²⁵ de la prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial rural; mientras que los proyectos deben estimular la “fiscalía o contraloría social” y ambos participar en la evaluación de los resultados y logros obtenidos.



Los actores en el proceso de oferta de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural, sus relaciones y roles.

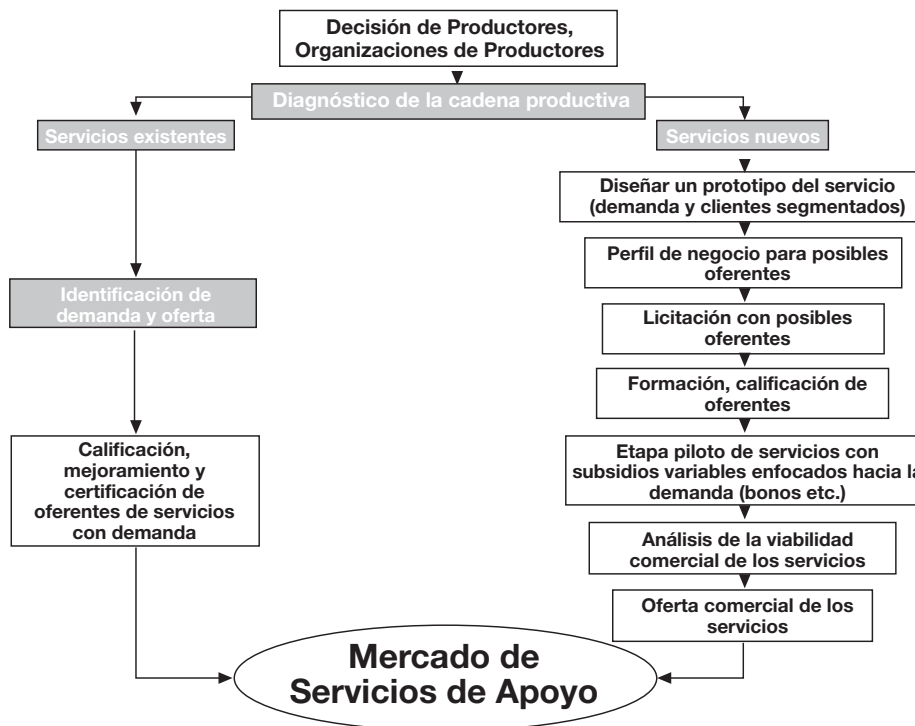
(125) La “fiscalía técnica” se refiere al mecanismo de control del Estado para garantizar que el presupuesto que asigna al apoyo y fomento del desarrollo empresarial rural se utilice de modo efectivo y según los términos contractuales.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE SERVICIOS LOCALES

Es necesario establecer una metodología que permita la mayor objetividad posible, en la identificación de las demandas de servicios dentro de una cadena productiva y en un territorio estipulado, para evitar una demanda de servicios irreal o inducida por líderes o por técnicos.

La metodología conduce a identificar los servicios de apoyo existentes por un lado, y por otro, a ubicar vacíos donde se puedan desarrollar nuevos servicios de apoyo que logren sustentar la cadena. Al final se espera llegar a un mercado funcional y efectivo de servicios que permita que la actividad económica sea más eficiente, de mayor calidad y, por ende, más rentable.

La figura muestra dos caminos para servicios existentes y servicios nuevos, con los pasos críticos de cada uno. El desarrollo metodológico ha tenido un proceso inductivo y práctica en el campo que ha probado metodologías participativas y lleva a los cuadros que se presentan.



Proceso participativo para identificación de servicios

Antes de entrar de lleno en la metodología es necesario entender tres conceptos clave:

- el enfoque de cadena productiva,
- la triangulación de datos y
- mercados de servicios.

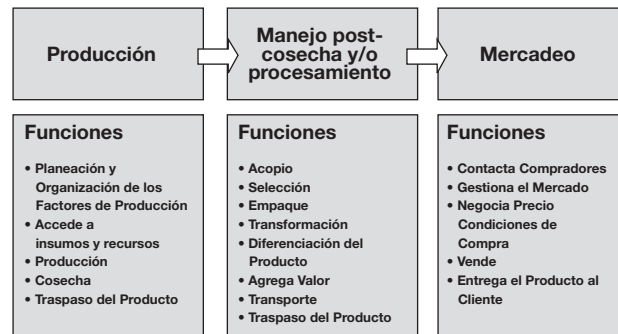
Enfoque de cadena productiva

Fue un primer intento para entender de manera el funcionamiento de una u otra línea de producción de "cadena productiva". Pretende ver la cadena agroindustrial desde la unidad productiva hasta el mercadeo pasando por el manejo post-cosecha y/o procesamiento.

El uso del enfoque de cadena productivo tiene varias ventajas:

- Permite tener una visión amplia de todos los procesos y actividades de la cadena y, por lo tanto, un manejo más completo de la información.
- El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto.
- Una visión completa permite la identificación de los actores involucrados en la cadena y la búsqueda de alianzas y sinergias entre ellos. Así, se logra un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Los eslabones y sus funciones aparecen en la siguiente figura:



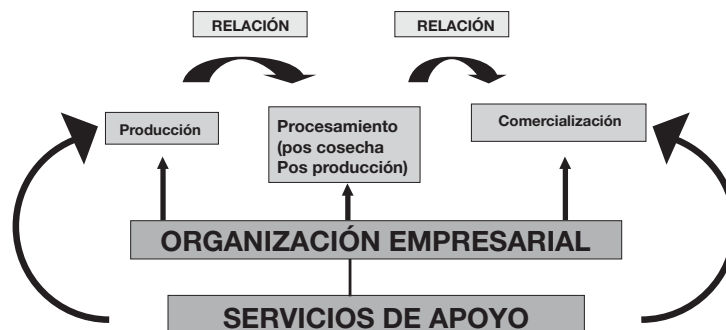
Visión de la cadena productiva

Pero, el enfoque tradicional deja por fuera, o no identifica explícitamente, dos aspectos clave del proceso de una cadena: las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo.

Dentro de una cadena normalmente intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que no mira con detalle a estas organizaciones, su estructura, sus capacidades o las relaciones entre sí.

Tampoco el análisis tradicional de cadena tiene en cuenta las organizaciones -formales o informales- que dan apoyo a la cadena. La calidad, cobertura y efectividad de esos servicios son igualmente importantes para lograr formas de mejorar el funcionamiento de una cadena.

Como respuesta a tales vacíos, se propone esta visión ampliada de la cadena productiva.



Visión ampliada de la cadena productiva

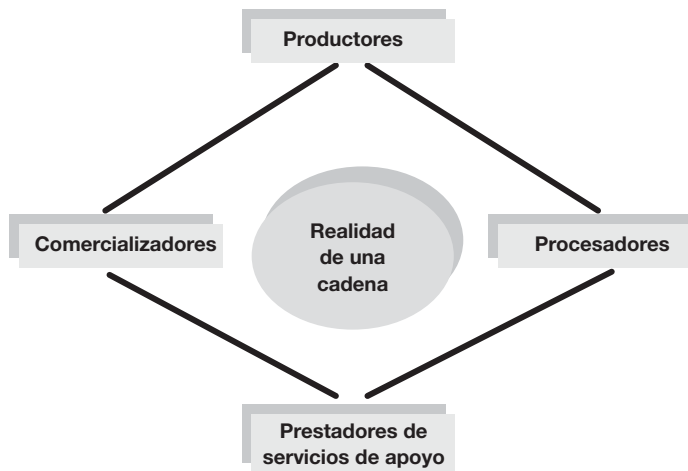
La inclusión explícita de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo que les permitan funcionar, es clave para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva.

Triangulación de información

Al superar un enfoque simplista basado en un eslabón de la cadena, se encuentra una realidad en que intervienen varios actores con diferentes intereses, agendas y recursos. No basta entender sólo algunos de estos puntos de vista -productores, entidades de apoyo, agroempresarios, clientes, etc.- porque genera una visión sesgada de una realidad compleja.

La metodología propuesta se basa en el concepto de "triangulación de la información", que recoge puntos de vista de varios de los participantes usando mecanismos similares para después, de manera abierta, comparar sus ideas y comprender mejor el funcionamiento del sistema productivo. Este ejercicio es útil ya que permite enriquecer la comprensión de la cadena productiva y ver dónde no hay claridad o flujo de información entre los actores.

Con base en el anterior esquema presentado se puede identificar un diamante de cuatro grupos que han de estar presentes (o cuya información debe estar presente): productores de materia prima, procesadores, comercializadores y prestadores de servicios de apoyo



Diamante de actores que intervienen en el análisis de cadena

Hay que recoger información suficiente para poder evaluar las tendencias de cada grupo, sus relaciones y las necesidades o posibilidades que tiene en cuanto a servicios de apoyo para la cadena; aunque no se requiere la de todos los actores que participan en cada grupo. En otras palabras, si la información sobre una cadena no incluye representantes de los cuatro grupos corre el riesgo de quedar incompleta y, por lo tanto, tomar decisiones erradas.

Mercado de servicios

Desde hace mucho tiempo los proyectos de desarrollo rural han incluido fondos para financiar la prestación de servicios de apoyo -asistencia técnica, acceso a tecnología, información etc.- para apoyar actividades productivas relacionadas con los objetivos de la intervención. En algunos casos estos servicios fueron de gran utilidad para los beneficiarios; pero la mayoría de las experiencias con base en subvenciones externas muestran servicios de apoyo que:

- No son sostenibles - se acaban cuando termina la subvención externa;
- Responden más al juicio de la entidad que lo ofrece -servicio basado en la oferta- que a las necesidades reales de los beneficiarios;
- Son costosos por ser basados en recursos financieros y muchas veces, humanos externos a la zona, y
- No se ligan a mejoras en el funcionamiento de la cadena sino al cumplimiento de un plan de actividades negociado con el donante.

A la par de los servicios subsidiados ofrecidos por instituciones formales, siempre han existido empresas informales y formales¹²⁶ que ofrecen servicios tangibles e intangibles a los actores de una cadena de manera rentable y sostenible. Por ejemplo: asistencia técnica entre vecinos, transporte, acceso a tecnología (alquiler de equipos), comercialización de productos y venta de insumos. Muchas veces estos servicios tienen limitaciones en calidad, distribución de ganancias, cobertura y efectividad pero, pese a todo, siguen existiendo en el medio rural.

La cuestión es cómo mejorar los servicios –tanto formales como informales- de modo que se tenga un conjunto de servicios de apoyo que sea: sostenible, basado en la demanda de los usuarios, a costos accesibles y con una calidad que permita mejorar la competitividad de la cadena productiva.

Una posible forma de responder a este reto se basó en el concepto de mercados de servicios desarrollado en el sector de microcrédito en los últimos años. La experiencia de múltiples actores en varios países muestra que la mejor manera de prestar servicios financieros es adaptándose a sistemas informales existentes con actores locales, en vez de montando servicios con modelos externos (OIT 1999, 8).

Para servicios de apoyo a cadenas productivas, se puede aplicar este concepto de dos maneras:

- mejorando la calidad y efectividad de los servicios informales existentes, y
- formulando y probando nuevos servicios que cubran los vacíos existentes en la cadena.

Hay varios puntos específicos que deben ser tomados en cuenta en este sentido:

- El objetivo final es un mercado de servicios donde, igual que en cualquier otro mercado, exista variedad de servicios, oferentes, precios y calidad que compitan por la clientela.
- Los servicios ofrecidos pueden escoger modalidades iniciales de pagados, cofinanciados o subsidiados y pueden ser prestados por actores locales o externos.
- Los servicios pagados -que son rentables para quienes los ofrecen- son los que tienden a sobrevivir en el tiempo.
- Es posible introducir nuevos servicios cofinanciados o subsidiados, con fondos externos bien dirigidos (hacia la demanda y no hacia la oferta), pero se debe planificar desde su inicio cómo pasarlos a servicios pagados para garantizar que sobrevivan en el tiempo.
- Un mercado de servicios requiere formar capacidades locales para: (a) identificar y cuantificar demandas, (b) prestar servicios, (c) cualificar o evaluar la calidad del servicio prestado y (d) informar a los usuarios sobre la calidad relativa de los servicios ofrecidos para que puedan tomar decisiones acertadas.

(126) Estas empresas son unipersonales, familiares o de sociedades dependiendo del servicio y el modo en que se presta.

El sector servicios ha tenido un importante desarrollo en el entorno urbano de Latinoamérica desde la década de 1980, no así en el rural donde por tradición el Estado o las ONG, con el apoyo de la cooperación internacional, han ofrecido servicios "gratuitos" que generaron en los campesinos la cultura del paternalismo y del "pliego de peticiones".

Con los programas de ajuste estructural, el Estado empezó a reducir su tamaño y a privatizar servicios en el sector agrícola, tratando de dar un nuevo enfoque con proyectos formulados a propósito como el PROMSA, donde existen experiencias de cofinanciamiento de servicios.

El sector rural y, en particular, los campesinos carecen de muchos servicios de apoyo necesarios en los diferentes eslabones de la cadena productiva; especialmente por cuanto esta termina en la comercialización de sus productos que les permite consolidar sus ingresos. Algunos servicios no son vistos como importantes porque la vivencia de los pequeños productores no ha obligado a utilizarlos; sin embargo, ahora con los nuevos retos que deben enfrentar, la globalización y la dolarización, irán evidenciando su importancia.

En este contexto los diferentes proyectos y la cooperación internacional están tratando de dar un nuevo enfoque a sus acciones, que se puede sintetizar en el desarrollo de un mercado de servicios locales, que requiere ubicar la demanda para que sea la base de la oferta.

Para identificarla existe una metodología desarrollada por el CIAT, que ha sido probada tanto por el CIAT como por el proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas. Esta metodología se basa en el enfoque de cadena productiva y va desde el mapeo de la cadena hasta el análisis del porqué y para qué de los servicios.

La metodología se caracteriza por ser participativa; en ella los productores, a través de un ejercicio de análisis y reflexión, identifican los servicios que requieren. Esto permite evitar que el técnico defina necesidades que en su lógica cree que son del productor.

Además de los requerimientos identificados, la metodología permite evidenciar cómo se manejan los productores en el uso y pago de los servicios, cuál es su disposición a pagar, las ideas propuestas para mejorar los servicios y otros aspectos relevantes para la construcción de un plan de acción.

Una vez identificada la demanda, ¿qué hacer para proveer estos servicios que son de apoyo para fortalecer los procesos de procesamiento y de comercialización, teniendo como eje transversal la organización? La escasez de los servicios, en los temas requeridos motivó a desarrollar una metodología para analizar la otra cara del mercado de servicios, la oferta.

Basados en los resultados de la identificación de demanda de servicios:

- Identificar a los proveedores de servicios críticos para la cadena productiva o las empresas, formales e informales, locales y externos.
- Realizar entrevistas con los proveedores para entender los servicios que proporcionan, sus costos, capacidades y disposición a cobrar para entregar el servicio.
- Evaluar sus posibilidades de proveer servicios potenciales nuevos identificados en el análisis de la cadena o de la empresa.

Basado en los resultados tanto de la identificación de demanda como de oferta de servicios:

- Identificar los servicios existentes para mejorarlos a través de planes (cobertura, costos, efectividad, nuevos conocimientos, etc.).
- Para los nuevos servicios identificados se desarrollarán prototipos y planes de negocios para abastecedores potenciales.
- Combinar las dos acciones anteriores dentro de un plan de acción comprensible para impulsar el desarrollo de servicios rurales locales, concentrar las fortalezas de los proveedores de servicios locales para responder de manera eficiente a la demanda.