



## COMITÉ DE PROBLEMAS DE PRODUCTOS BÁSICOS

### GRUPO INTERGUBERNAMENTAL SOBRE EL BANANO Y LAS FRUTAS TROPICALES

#### Quinta reunión

Yaundé (Camerún), 3 – 5 de mayo de 2011

### ACUERDOS INSTITUCIONALES Y ESTRUCTURA DE LOS MERCADOS DEL BANANO Y LAS FRUTAS TROPICALES EN LOS PAÍSES PRODUCTORES Y SU REPERCUSIÓN EN LOS NIVELES DE INGRESOS DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES

## I. INTRODUCCIÓN

1. En su última reunión, el Grupo Intergubernamental sobre el Banano y las Frutas Tropicales reconoció la importancia del marco institucional para el bienestar económico de los pequeños productores de los países en desarrollo y recomendó, por tanto, que se realizaran más estudios, centrados específicamente en el marco institucional y la estructura de los mercados del banano y las frutas tropicales en los principales países productores, así como en sus repercusiones en los ingresos de los pequeños agricultores. El Grupo subrayó que el empoderamiento de los pequeños agricultores mediante su organización en entidades jurídicas, el suministro de asistencia técnica y un acceso al crédito más fácil, mejoraría su capacidad de añadir valor a través de la participación en la cadena de suministro. Se recomendó que se realizaran más estudios a fin de examinar las maneras de realzar la contribución de los pequeños agricultores al aumento del valor añadido a lo largo de la cadena de suministro por medio de una mejor organización, una mejora de la calidad y la disponibilidad de crédito.

2. La mayoría de los productos básicos agrícolas debe seguir un proceso secuencial desde la explotación agrícola hasta el consumidor. Este proceso comprende la producción de materias primas, diversos tipos de transformación a través de etapas intermedias de procesamiento y la distribución de un producto acabado en el mercado. Un proceso así no sólo origina cambios en las características físicas y en el valor del producto, sino también en la titularidad del mismo a medida que avanza. Todo el proceso secuencial se denomina “cadena de suministro” —un proceso de producción, comercialización, servicio y distribución funcionalmente integrado.

3. Si bien se ha prestado gran atención a la gestión de las cadenas de suministro como método para mejorar la eficiencia en la comercialización, principalmente desde la perspectiva de minoristas, mayoristas o fabricantes de productos alimenticios y sus proveedores, apenas se han dedicado esfuerzos a estudiar medidas que garanticen que los agricultores obtengan beneficios de la adición de valor a lo largo de la cadena de suministro. En un entorno perfectamente competitivo, se remunera a los agentes comerciales por su actividad económica, incluido el riesgo, y los cambios producidos en los costos y los precios repercuten plenamente a lo largo de toda la cadena. Lamentablemente, existen pocos mercados competitivos en el mundo real. Muchos factores, como una estructura de mercado imperfecta y la asimetría de la información, provocan a menudo un mal funcionamiento de los mercados. Cuando éstos fallan en circunstancias de este tipo, los agentes de la cadena pueden obtener beneficios de la adición de valor, lo cual les permite suprimir otras ganancias mutuamente beneficiosas del intercambio.
4. Con los nuevos avances relacionados con la globalización y la gestión del suministro en el sector, las cadenas de supermercados y empresas multinacionales de comercialización han fortalecido considerablemente su dominio del mercado en los sistemas alimentarios mundiales. Aunque estos avances podrían contribuir a mejorar de forma significativa la eficiencia de la oferta, plantean no obstante desafíos para los responsables de la formulación de políticas, y ninguno tan importante como garantizar que los millones de pequeños agricultores que conforman la producción de un producto básico se beneficien de estas nuevas tendencias. De hecho, se suele decir que los pequeños agricultores que se encuentran al inicio de la cadena están expuestos al riesgo de sufrir un tratamiento potencialmente desleal y anticompetitivo por parte de las multinacionales de comercialización y los elaboradores de alimentos que participan en la fase siguiente de la cadena de valor.
5. Para intentar comprender las implicaciones que para los pequeños productores suponen unas cadenas de suministro en rápida evolución, es importante reconocer que constituyen un grupo muy heterogéneo, con diferencias tanto en su capacidad de acceder a mercados de mayor valor, lo cual implica a menudo la necesidad de cumplir normas de calidad más estrictas y coherentes y disponer de las habilidades para negociar acuerdos contractuales favorables, como en su acceso a niveles adecuados de insumos, tecnología y conocimientos. Si bien las mejoras de los acuerdos institucionales y las estructuras, tales como el fortalecimiento de las organizaciones de productores, pueden beneficiar a algunas categorías de pequeños agricultores, en otras será necesaria la intervención del sector público con el fin de contrarrestar el mal funcionamiento de los mercados que limitan su acceso a los mercados de insumos y productos.
6. Al formular las intervenciones en materia de políticas que favorezcan la participación de los pequeños agricultores en el desarrollo de las cadenas de valor, es importante tener presente que no todos los pequeños productores tratarán de añadir valor mediante un aumento de su producción habitual. Algunas categorías se beneficiarán de la diversificación a otros productos, otras reducirán la distribución de mano de obra en su propia explotación agrícola a medida que se desarrollen los mercados de trabajo rurales y otras, en fin, abandonarán el sector agrícola. Las intervenciones en materia de políticas influirán en las opciones que se ofrezcan a los pequeños agricultores y, por tanto, deben estar bien orientadas y tener unos plazos concretos que faciliten la transformación sectorial que debe redundar en un beneficio para las distintas categorías de pequeños productores.
7. En este documento se presentan estudios de casos que analizan los acuerdos institucionales y las prácticas que caracterizan las cadenas de suministro del banano en Colombia y los pequeños productores de frutas tropicales en China. Durante la reunión se presentará un estudio de casos sobre los acuerdos institucionales en Camerún. Se solicita a los delegados que compartan sus experiencias y den orientaciones sobre la dirección que deben emprender en el futuro los trabajos en esta área.

## **II. ACUERDOS INSTITUCIONALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL BANANO EN COLOMBIA CON PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES<sup>1</sup>**

8. Recientemente el subsector del banano en Colombia redefinió sus prioridades, centrándose en los tipos de cambio y la presión de los precios internacionales y no en la conflictividad en las regiones productoras de bananos. Los pequeños agricultores necesitan apoyo para mejorar sus procesos organizativos, la calidad de sus productos y la disponibilidad de créditos, entre otras cosas, con el fin de ajustarse a las condiciones del mercado y los acuerdos institucionales a lo largo de la cadena de suministro. En este estudio de casos se examinan el mercado y las estructuras institucionales de la industria bananera en Colombia y se recomiendan formas de mejorar el valor añadido, los ingresos y el bienestar de los pequeños productores.

### **A. ZONAS DE PRODUCCIÓN DE BANANO**

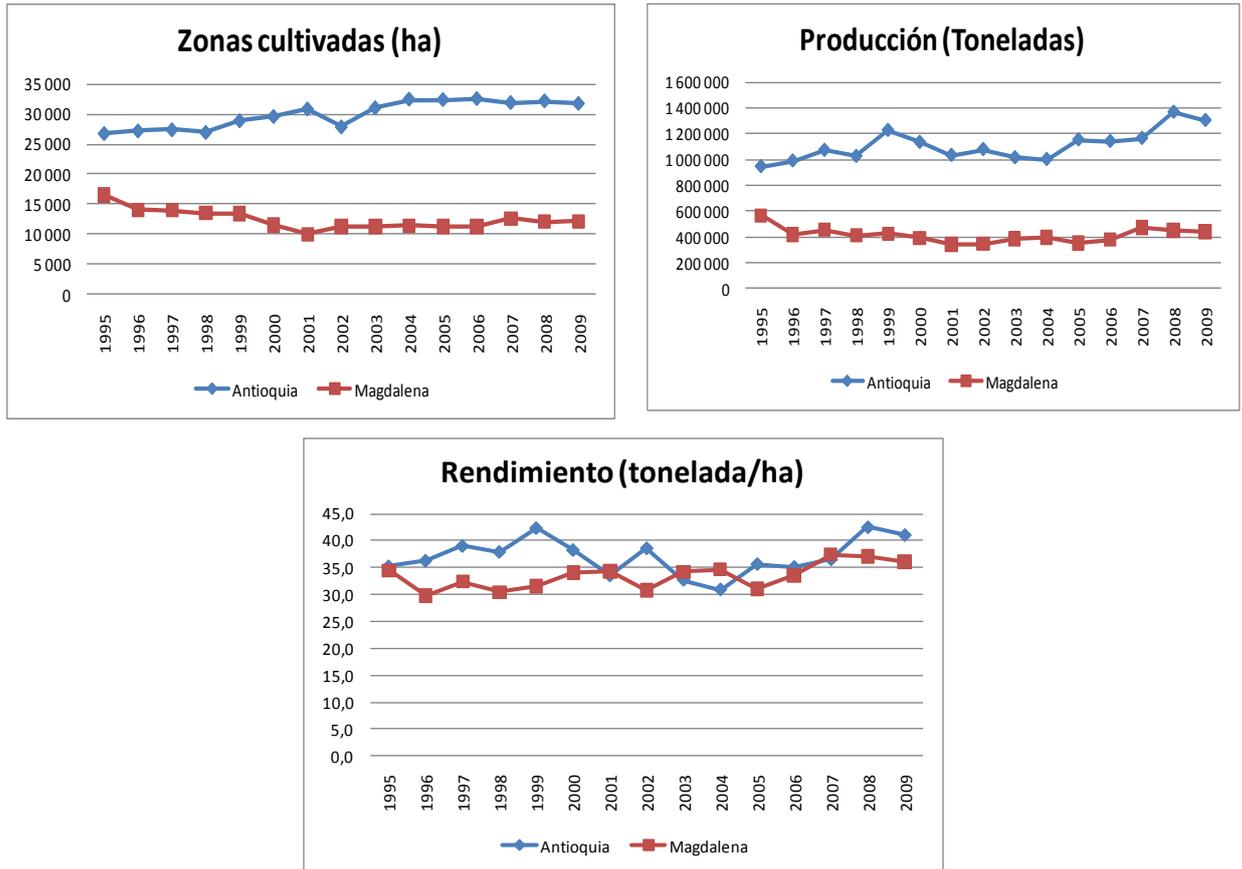
9. Los bananos se producen fundamentalmente en Urabá (Antioquia), que en 2009 se convirtió en la primera zona de producción (32 000 ha, con una producción de 1,3 millones de toneladas) y Magdalena, donde se concentran los pequeños agricultores. La producción de banano por pequeños agricultores ha disminuido sensiblemente desde mediados de la década de 1990, debido a la diversificación a otros cultivos<sup>2</sup>. En la actualidad la producción de banano en Magdalena ocupa 12 000 ha y asciende a 410 000 toneladas. El rendimiento medio es mayor en Urabá (41 toneladas/ha) en comparación con las 33,5 toneladas/ha de Magdalena (Figura 1), principalmente a causa de las estructuras comerciales, las tecnologías utilizadas y las condiciones climáticas. En particular, las condiciones climáticas imperantes en Magdalena han facilitado la difusión de enfermedades como la sigatoka negra y el moko, que han limitado la producción, mientras los pequeños agricultores luchaban por hacer frente a los elevados costos de la fumigación necesaria para controlar dichas enfermedades, a lo que hay que añadir el elevado costo de la mano de obra, que sigue constituyendo lo esencial de los gastos de explotación, al ser ésta una actividad que requiere mucha mano de obra.

---

<sup>1</sup> Este estudio de casos puede encontrarse en el documento CCP:BA/TF 11/CRS 9, preparado por el Dr. Jahir Lombana, investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

<sup>2</sup> Véanse los detalles en el documento CCP:BA/TF 11/CRS 9.

**Figura 1. Zonas cultivadas, producción y rendimiento del banano de exportación en Colombia (1995-2009)**



Fuente: Estimaciones basadas en AUGURA.

## B. FACTORES QUE AFECTAN A LOS MERCADOS DESDE 1995-2010

10. Los agentes que más influyen en la cohesión de la industria bananera en Colombia son los gremios (sindicatos de trabajadores) y el Gobierno. Los acontecimientos que se produjeron en los tres períodos de 1995-1998, 1999-2002 y 2003-2010 han introducido cambios importantes en la situación. A partir de 1995-1998, los conflictos internos y las tensiones derivadas repercutieron en la producción, a lo que se sumaron unas condiciones climáticas desfavorables que llevaron al Gobierno a proporcionar apoyo financiero a través de FINAGRO<sup>3</sup>. Sin embargo, esta medida tuvo repercusiones negativas en los pequeños agricultores, ya que no estuvo acompañada de un apoyo técnico eficaz. Para los exportadores, el certificado de reembolso tributario (CERT)<sup>4</sup>, aun siendo un instrumento eficaz de apoyo a los exportadores, entraba en conflicto con los compromisos de Colombia en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC) sobre subvenciones a la exportación.

<sup>3</sup> El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) es el banco de recursos del sector agropecuario. El banano se ha beneficiado especialmente de sus servicios, si bien la intermediación de los bancos comerciales se traduce en un obstáculo, pues a los productores se les solicitan unas garantías de las que no disponen.

<sup>4</sup> El Certificado de Reembolso Tributario (CERT) ha sido el instrumento financiero más utilizado para prestar apoyo a las exportaciones no tradicionales de Colombia. El mecanismo consiste en reembolsar las contribuciones e impuestos indirectos (total o parcialmente) sobre la base del volumen de las exportaciones. Los exportadores deben demostrar el reembolso al país de la cantidad exportada, teniendo en cuenta el destino y la fecha de pago del envío, de acuerdo con los baremos definidos por el Gobierno (Espinal, 2005).

11. Desde 1999-2002, el gremio AUGURA<sup>5</sup>, que se ocupa de temas sociales y ambientales (a través de BANATURA<sup>6</sup>), se fortaleció considerablemente. A los productores de Magdalena se les ofrecieron incentivos para la conversión hacia otros productos, mientras que a los productores que siguieron cultivando bananos se les sugirió que contratasen pólizas de seguro de riesgos asociados al clima. Sin embargo, en Colombia, donde los bancos son entidades del sector privado, los agricultores tienen difícil acceso a los seguros. Se propuso ampliar los objetivos de FINAGRO para que proporcionase a los productores acceso al crédito y a los seguros.

12. Por último, desde 2002-2010, la preocupación principal de las partes interesadas ya no se centra en la conflictividad sino en los tipos de cambio. La apreciación constante del peso tuvo repercusiones negativas en los rendimientos a lo largo de la cadena de suministro de lo que era esencialmente una actividad orientada a la exportación. Posteriormente, el sector resultó ser menos competitivo que el de otros países de la región exportadores de banano y, a pesar del incremento de los volúmenes exportados, los productores y los operadores comerciales alegaron pérdidas. La estrategia para superar esta repercusión negativa ha consistido en aumentar la productividad, y CENIBANANO<sup>7</sup>, el centro de investigación del gremio, ha servido para fomentar la investigación científica orientada a incrementar la productividad.

### C. EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

#### *Estructura de costos de producción*

13. Los datos sobre los costos de producción del banano (COP) en Colombia son difíciles de obtener, por razones obvias de propiedad, así como por las diversas escalas de producción. Espinal (2005: 39) estimó que los COP de una explotación de menos de 5 hectáreas en Magdalena ascendían aproximadamente a 3,17 USD por caja (productividad de 1 664 cajas/ha/año), mientras que en una explotación de 100 hectáreas los COP se elevaban a 3,5 USD por caja (productividad de 1 921 cajas/ha/año). En 2001 se estimaba que el costo de una caja de bananos en Urabá era de 3,83 USD.

14. Viloria (2008), a partir de un estudio del Banco Agrario de Colombia, hizo una estimación de los COP por tonelada en 778 226 pesos, para una producción media de 20 toneladas/ha (1 103 cajas/ha/año). Según el Banco Agrario los productores de banano podían incluso quebrar con una producción de unas 22,8 toneladas por hectárea (1 257 cajas/ha/año). Según otras estimaciones citadas por Viloria, una producción de 2 600 cajas/ha/año podría considerarse un rendimiento razonable.

15. Los elementos principales de los COP son el cultivo y la cosecha, en los que se integra el componente del trabajo<sup>8</sup>, mientras que los costos de los fertilizantes en el ciclo de producción disminuyeron considerablemente después de seis meses (Figura 2). Los salarios de los trabajadores de la industria bananera están por encima del salario mínimo colombiano. Los convenios laborales, a través de los gremios u otros agentes de la cadena de suministro, incluyen acuerdos salariales y otros beneficios, principalmente de contenido social. La reducción del costo

---

<sup>5</sup> AUGURA, con una cuota del 97,5 % de las zonas de producción (39 176 hectáreas) y el 96,3 % del número de productores (234), es el gremio más importante de la industria en Colombia.

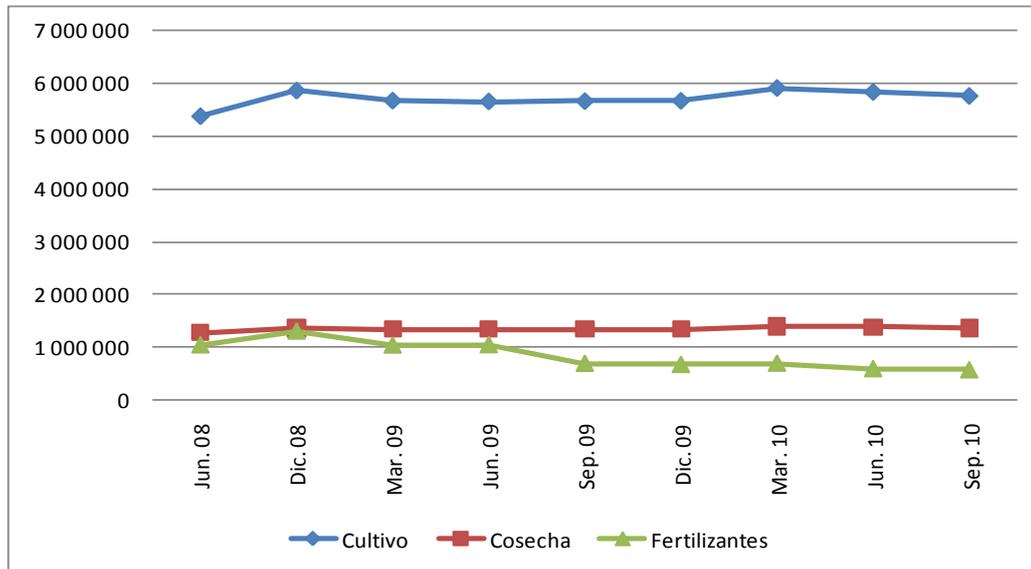
<sup>6</sup> Programa de gestión social y ambiental del sector bananero. El programa se inició en 2001 con 20 explotaciones modelo en la región de Urabá.

<sup>7</sup> El Centro de Investigación del Banano (CENIBANAN) fue fundado en 1985 por AUGURA y su investigación se centra en las siguientes líneas: 1) Fitoprotección, fisiología y nutrición, 2) Suelos y agricultura de precisión, y 3) Medio ambiente.

<sup>8</sup> La mano de obra sigue siendo una variable importante en el sector. Los salarios de los trabajadores del sector bananero han superado sistemáticamente el salario mínimo. Por ejemplo, en 2010, mientras un trabajador del sector recibía 566 857 pesos colombianos (277 USD), el salario mínimo en Colombia era de 515 000 pesos colombianos (252 USD). Sin embargo, como los salarios de los trabajadores del sector se basan en un acuerdo bienal, normalmente el aumento por encima del salario mínimo legal les favorece durante el primer año, pero no así a continuación.

de los insumos, incluidos los fertilizantes, se asocia a la disminución de los precios del petróleo<sup>9</sup>, así como a la apreciación del peso colombiano frente al dólar estadounidense. Los insumos, por ejemplo los fertilizantes y los agroquímicos, se importan mayoritariamente en dólares estadounidenses. Conviene señalar que, aunque los costos de fumigación<sup>10</sup> y drenaje son componentes importantes de los costos variables, todavía no se dispone de datos al respecto<sup>11</sup>.

**Figura 2. Principales costos de producción – segundo año (pesos colombianos constantes a 31 de diciembre de 2008)**



**Fuente:** Estimaciones basadas en SIPSA.

### *Configuración y transacciones en la cadena de suministro*

16. El tamaño de las explotaciones en Urabá suele ser de medio a grande, mientras que en Magdalena las explotaciones son pequeñas en su mayoría (Cuadro 1). Las explotaciones orientadas a la exportación disponen de certificados de calidad y gestión ambiental y, cada vez más, de buenas prácticas agrícolas. Los productores de explotaciones de tamaño medio a grande representan el 25 % de todos los productores, con un 85 % de la tierra cultivada, mientras que los pequeños agricultores suponen el 75 % de todos los productores, con un 15 % de la tierra cultivada (Villalobos, 2008).

<sup>9</sup> Los precios de los insumos importados por la industria bananera guardan una estrecha relación con los precios del petróleo y los tipos de cambio con el dólar estadounidense.

<sup>10</sup> En las zonas muy sensibles a la sigatoka negra se procede hasta a 36 fumigaciones al año.

<sup>11</sup> Del estudio de Villalobos (2008) sobre los costos de producción en la región de Magdalena se desprende que los componentes principales corresponden a drenaje y fumigación.

**Cuadro 1. Distribución de agricultores en Magdalena (2008)**

Tamaño de la explotación	Número de agricultores 2007 <sup>1</sup>	Número de agricultores 2008 <sup>2</sup>	Área (ha) 2008 <sup>2</sup>
Menos de 1 ha	491	19	13
Entre 1 y 5 ha		475	1 102
Entre 5 y 10 ha	148	100	724
Entre 10 y 20 ha		55	812
Entre 20 y 50 ha	101	45	2 405
Más de 50 ha		77	7 200

Fuentes: <sup>1</sup> ASBAMA. <sup>2</sup> AUGURA.

17. Los pequeños agricultores de la industria bananera participan en un oligopsonio en el que 10 sociedades mercantiles compran bananos a 243 agricultores (Cuadro 2). Las sociedades mercantiles compran bananos a las cooperativas en las que se agrupan los pequeños agricultores y que garantizan un producto estandarizado. A su vez, dichas sociedades proporcionan apoyo técnico y financiero a los productores de las cooperativas.

**Cuadro 2. Relaciones entre agricultores y operadores comerciales (2010)**

Sociedad mercantil	Número de agricultores	Hectáreas	Agricultores (%)	Hectáreas (%)
<b>MAGDALENA</b>				
INDEPENDIENTES	6	55	2,47	0,14
C.I. TECBACO S.A	14	1 102,49	5,76	2,74
C.I. BANARRICA S.A	4	377,55	1,65	0,94
C.I. PROBÁN S.A	41	2 497,82	16,87	6,22
C.I. CARCAS LTDA	3	30,15	1,23	0,08
C.I. BANACOL S.A	11	2 248,30	4,53	5,60
C.I. LA SAMARIA S.A	1	123	0,41	0,31
Total Magdalena	80	6 434,31	32,92	16,02
<b>URABÁ</b>				
INDEPENDIENTES	1	83,41	0,41	0,21
C.I. TROPICAL S.A	11	2 752,16	4,53	6,85
C.I. COINDEX S.A.	3	638,91	1,23	1,59
C.I. BANARRICA S.A	2	123	0,82	0,31
C.I. UNIBAN S.A	87	15 169,51	35,80	37,76
C.I. PROBÁN S.A	18	1 182,30	7,41	2,94
C.I. CONSERBA S.A	14	1 439,87	5,76	3,58
C.I. BANAFRUT S.A	13	3 344,84	5,35	8,33
C.I. BANACOL S.A	12	8 346,06	4,94	20,78
C.I. BANUR S.A.	2	654,95	0,82	1,63
Total Urabá	163	33 735,01	67,08	83,98
TOTAL	243	40 169,32	100,00	100,00

Fuente: Estimaciones basadas en AUGURA. En 2010 UNIBAN compró los derechos de PROBÁN y en febrero de 2011, BANASAN compró los derechos de BANACOL en Magdalena.

18. Algunas sociedades mercantiles también desempeñan actividades de producción, si bien su número ha ido disminuyendo progresivamente, al haberse concentrado en los aspectos centrales de su actividad y dejar que los riesgos de la producción recaigan sobre los productores independientes.

19. Con los datos de los COP y una aproximación del precio FOB consistente en dividir el volumen de exportación por su valor, se estima que los costos de producción y los precios FOB para 2008 y 2009 son los que figuran en el Cuadro 3, en dólares estadounidenses constantes de 2000.

**Cuadro 3. Precios del banano colombiano: producción y FOB en (dólares estadounidenses constantes de 2000)/kg**

	2008	2009
Costos medios de producción	0,0986	0,0912
Precio FOB implícito	0,3030	0,3262

**Fuente:** Estimaciones basadas en estadísticas de AUGURA y de MADR-Agronet.

20. La relación de precios entre los productores y los operadores comerciales indica que la parte que corresponde al productor se sitúa entre el 30 % y el 35 % del precio FOB recibido por el operador comercial. Sin embargo, la parte del productor (en términos de la fracción del precio final) disminuye a medida que el producto avanza a lo largo de la cadena de valor hacia el consumidor final. Los precios internacionales vienen determinados por la demanda de los consumidores en los países de destino, que influye en las negociaciones a lo largo de la cadena hasta el productor. Las excepciones a esa presión sobre los costos/precios pagados a los productores podrían encontrarse en las estructuras de comercio justo y orgánico. La producción orgánica en Colombia está adoptando la misma orientación que la producción convencional, con pocos operadores comerciales y muchos productores potenciales. En cuanto a la producción de comercio justo, no se dispone de la suficiente información válida para extraer conclusiones definitivas. Los productores asociados al comercio justo siguen dependiendo del comercio convencional y los operadores comerciales siguen comprando la mayor parte de la producción. Al parecer la demanda de banano orgánico y comercio justo todavía no es significativa para los operadores comerciales, pero cada vez resulta más interesante.

#### **D. ANÁLISIS DE LOS ACUERDOS INSTITUCIONALES EN LA INDUSTRIA BANANERA COLOMBIANA**

21. Los operadores comerciales controlan las relaciones entre productores e importadores en la cadena de suministro, desde el aprovisionamiento de los insumos que necesitan los productores hasta el envasado y el transporte. AUGURA proporciona un importante apoyo a los productores, a través de acuerdos interinstitucionales, y CENIBANANO brinda un apoyo científico esencial, especialmente a los pequeños agricultores, a quienes cuesta seguir el ritmo de los avances tecnológicos. Se ha planteado que a las prioridades de investigación del sector se añadan programas de irrigación y producción más limpia. Asimismo, otros programas, como BANATURA, REPCar<sup>12</sup> y la alianza PPP<sup>13</sup>, también prestan apoyo a los productores, especialmente a los pequeños agricultores.

22. El apoyo financiero viene suministrado por el Estado, pero carece de algunos componentes básicos. Normalmente los pequeños productores necesitan más tiempo que los

<sup>12</sup> Reducing Pesticide Runoff to the Caribbean Sea (Reduciendo el Escurrimiento de Plaguicidas al mar Caribe). Véase: [http://www.augura.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36&Itemid=57](http://www.augura.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=57)

<sup>13</sup> Asociación público-privada (Public Private Partnership) cuya finalidad es "reducir la vulnerabilidad de los pequeños productores bananeros y plataneros de Urabá y Magdalena, aumentar su competitividad y mejorar la calidad de vida en sus comunidades de influencia, y generar oportunidades de empleo e ingreso en el marco del desarrollo sostenible". Véase: [http://www.augura.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=54](http://www.augura.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=54)

grandes para recuperarse de las crisis, lo cual debería tenerse en cuenta a la hora de otorgar un crédito o un seguro. FINAGRO cuenta con distintas líneas de financiación, pero no todos los productores las conocen; es una información a cuya difusión debería contribuir el gremio. También los bancos comerciales podrían prestar apoyo al gobierno con el suministro de microcréditos y microseguros.

23. Por último, además del apoyo recibido a través del CERT, los exportadores necesitan un mecanismo financiero que reduzca los riesgos asociados a los tipos de cambio, aspecto éste que se considera prioritario desde 2002. Se han avanzado algunas propuestas con objeto de estabilizar los tipos de cambio, desde asignarles valores fijos hasta establecer un fondo de estabilización que reduzca la exposición a las fluctuaciones de los tipos.

24. La dependencia de los pequeños agricultores con respecto a las estructuras dominantes del mercado está teniendo fuertes repercusiones en su calidad de vida y sus necesidades. La diversificación a otros productos agrícolas podría ser una opción viable, pero las posibilidades de elección no son muchas. La diversificación de productos también podría ser una opción, pero los intentos realizados hasta el momento se han saldado con un fracaso, y no debido a los propios productos diversificados, sino al apoyo institucional necesario para poder aplicar con éxito los programas. Es preciso que las asociaciones de productores tengan mayor autoridad y es necesario seleccionar posibles alternativas comerciales más allá de las normas tradicionales del mercado convencional.

### **III. ACUERDOS INSTITUCIONALES Y BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE FRUTAS TROPICALES EN CHINA**

#### **A. ESTRUCTURA DEL MERCADO Y ACUERDOS INSTITUCIONALES**

25. El subsector de las frutas tropicales en China está dominado por pequeños productores y operadores comerciales en pequeña escala. El tamaño medio de una explotación agrícola en las zonas principales de producción, como Hainan, es de unos 3 Mu (0,2 hectáreas). La redistribución de las tierras agrícolas como consecuencia de las reformas de principios de la década de 1980 se basó en el tamaño de cada hogar, con unos 1.7 Mu (0,1 hectáreas) por miembro del hogar. La estrategia de buscar la autosuficiencia de alimentos básicos redujo todavía más las áreas dedicadas a la producción frutícola.

26. Una característica del mercado de frutas tropicales es que la demanda se centra mayoritariamente en las frutas frescas basada en las preferencias de los consumidores. Dado que los pequeños agricultores carecen de la capacidad técnica y los recursos financieros para almacenar y transportar frutas frescas, la mayoría de las frutas tropicales se vende y se consume a nivel local. La transacción se realiza por negociación directa, sin necesidad de contratos o acuerdos institucionales, y se basa casi exclusivamente en pagos en efectivo entre el productor y el operador comercial.

27. Con el crecimiento económico de los últimos años, aumentó el número de empleos no agrícolas, lo cual provocó la migración de mano de obra a las zonas urbanas e hizo posible que los agricultores ya radicados ampliasen el tamaño de sus explotaciones. Para aumentar la eficiencia de la producción y evitar el abandono de las tierras agrícolas, el Gobierno introdujo medidas administrativas y financieras con objeto de promover la especialización productiva y la expansión a escala. Por lo tanto, los agricultores son capaces de ampliar sus explotaciones a través del arrendamiento financiero de tierras de otros agricultores. Con el fin de agregar valor en la cadena de suministro, el Gobierno ofreció incentivos financieros para fomentar la integración entre los agricultores y las empresas de comercialización y transformación, como la exención de impuestos

sobre los beneficios, préstamos a bajo interés y cargos de uso del suelo poco elevados, así como subvenciones a modo de fondo inicial, cuando la entidad comercial se compromete con los agricultores locales en la producción, comercialización y transformación de frutas tropicales.

28. En función de la titularidad y las obligaciones contractuales establecidas, hay tres modelos empresariales que gozan de buena acogida en el subsector de las frutas tropicales en China:

- Una empresa independiente de comercialización suscribe un contrato para determinados productos con los agricultores, ya sea individualmente o a través de cooperativas. Es un ejemplo típico de agricultura por contrato en el que las responsabilidades y las obligaciones quedan reflejadas en un contrato. El costo del cumplimiento es elevado y la volatilidad de los precios tiene unas consecuencias considerables en la ejecución del contrato;
- Una empresa de comercialización y una asociación de agricultores establecen una empresa mixta en la que la titularidad viene determinada por la inversión inicial realizadas por cada una de las partes;
- Una entidad comercial agrícola alquila tierra a los agricultores; el alquiler viene determinado por la producción agrícola media a lo largo de tres años y el período de arrendamiento puede variar entre 10 y 30 años. Los agricultores que han arrendado su tierra tienen prioridad para trabajar en la empresa y recibir un salario.

## **B. REPERCUSIONES EN EL INTERÉS ECONÓMICO DE LOS PRODUCTORES**

29. Para analizar las repercusiones de los distintos acuerdos institucionales en los beneficios económicos de los productores de frutas tropicales, se recopiló información sobre diversos modelos empresariales en el condado de Sanya, en la provincia de Hainan, donde el 30 % de la tierra cultivable se consagra a la producción de frutas tropicales y hortalizas. En 2009, el condado contaba con 11 000 ha dedicadas a productos tropicales, con una producción de 140 000 toneladas, y unas 10 000 ha a hortalizas, con una producción de 250 000 toneladas.

30. La Compañía de Frutas Tropicales Sanya Tianfen se creó en 2008, cuando una empresa local de comercialización y varios científicos fundaron una entidad comercial, que alquiló 2 500 Mu (167 ha) para la producción de mango, litchi y papaya. En la empresa trabajan 105 agricultores, 28 agentes comerciales y ocho investigadores. En sus tres años de funcionamiento, ha abierto oficinas comerciales en los mercados mayoristas de fruta de Beijing, Shanghai, Guangzhou y Chongqin y ha vendido alrededor del 75 % de su producción en dichos mercados (otro 20 % se ha vendido directamente a otras provincias y menos del 5 % lo ha sido en el mercado local). Los precios que han alcanzado sus productos en los mercados fuera de la provincia de Hainan fueron un 150 % más elevados que los del mercado local. Para poder cumplir la demanda creciente de sus mercados, la compañía compra frutas tropicales a los agricultores del condado. En 2009, vendió unas 18 000 toneladas de frutas tropicales y hortalizas en sus cuatro grandes mercados por un importe total de aproximadamente 170 millones de RMB (unos 25 millones de USD).

31. La eficiencia de la producción y comercialización de este modelo se debe al hecho de que funciona como una empresa independiente con costos de transacción mínimos en comparación con otros modelos. Los acuerdos institucionales también son sencillos y sólo tienen que ver con los alquileres pagados a los agricultores que arriendan sus tierras. Los agricultores reciben unos ingresos fijos basados en los alquileres de la tierra y no están expuestos a los riesgos asociados a los mercados.

32. El segundo modelo es el de la Empresa de Agricultores Sanya Nanguo, creada en 2007 a partir de seis hogares y posteriormente ampliada a unos 300 hogares en cinco pueblos. En una primera fase, la empresa se entró exclusivamente en la producción, pero desde entonces ha abierto tres oficinas comerciales, con su propia marca, en Beijing, Hangzhou y Chongqin. En 2009, la

producción ascendió a 15 000 toneladas, por un importe total de 145 millones de RMB (22 millones de USD). Todos los miembros son accionistas y las acciones de cada cual dependen de la inversión inicial (tierra y dinero en efectivo), pero la secretaría no ha proporcionado más detalles. La dirección de la empresa recae sobre gestores profesionales contratados.

33. Habida cuenta del marco institucional, todos los accionistas disfrutaron de los beneficios económicos derivados del éxito comercial de la empresa. Sin embargo, su funcionamiento es bastante complicado, ya que cualquier decisión importante debe ser aprobada por todos los miembros. Afortunadamente, la mayoría de los miembros depositan su confianza en el fundador de la empresa y por lo general aprueban sus decisiones; de lo contrario resultaría muy difícil alcanzar un acuerdo por unanimidad.

34. Si bien estos dos modelos empresariales han surgido en el condado de Sanya, siguen teniendo buena acogida otros modelos tradicionales de producción y comercialización: las ventas directas y la agricultura por contrato. Para facilitar la comparación, también se recopilaron datos seleccionados de estos dos tipos de modelo tradicional. En el Cuadro 4 se resumen los acuerdos institucionales y las consecuencias económicas de los cuatro modelos empresariales.

**Cuadro 4. Rendimientos, precios de venta e ingresos de determinadas frutas tropicales según los distintos tipos de organización**

	Unidad	Venta directa individual	Venta por contrato	Titularidad colectiva	Empresa
<b>Rendimiento medio</b>					
Litchi	Kg/Mu	386	378	488	526
Papaya Hami	Kg/Mu	2 870	3 105	3 750	4 286
<b>Precio medio</b>	RMB/kg				
Litchi	RMB/kg	3,64	3,32	7,4	7,64
Papaya Hami	RMB/kg	1,85	1,68	2,78	2,66
<b>Hogar medio</b>					
Ingresos	RMB	6 715	6 471	14 036	700 <sup>1</sup>
Ingresos netos	RMB	3 246	3 068	9 374	12 000 <sup>2</sup>
<b>Evaluación</b>					
Acuerdos institucionales		No	Contrato	Titularidad + contrato	Concesión de arriendo
Riesgo de mercado		Alto	Alto	Medio	Bajo
Costos de transacción		No	Alto	Alto	No
Beneficio a largo plazo		No	Bajo	Alto	No

Nota: Todos los datos corresponden a 2009.

<sup>1</sup> Alquiler/Mu anual.

Ingresos netos una vez deducidos los costos de transporte y comercialización. <sup>2</sup> Salario medio anual no agrícola.

35. Los grupos organizados de agricultores logran rendimientos más elevados gracias a su mayor penetración en los mercados, su especialización y las economías de escala. Aunque este modelo alcanzó la más alta eficiencia en la producción y comercialización, el agricultor no gozó de los beneficios derivados del crecimiento de la empresa. Sin embargo, así como los demás modelos empresariales tuvieron que hacer frente a los riesgos de los mercados, los agricultores que arrendaron sus tierras no estuvieron sujetos a ello y disfrutaron de unos ingresos estables como consecuencia del arriendo.

## IV. CONCLUSIÓN

36. Los distintos acuerdos institucionales entre agricultores y empresas comerciales reflejaron esencialmente la participación del agricultor en el mercado a lo largo de la cadena de suministro. Por regla general, cuanto más intensa es la participación, mayor es el beneficio económico que obtienen los agricultores, porque también es mayor la adición de valor a lo largo de la cadena. La empresa puede generar una eficiencia económica y unos rendimientos más elevados, pues permite que los agricultores hagan economías de escala y amplíen su radio de acción en los mercados. Sin embargo, para el éxito de la empresa es necesaria una capacidad emprendedora óptima. De hecho, en Sanya han fracasado algunos tipos de empresas similares debido a la mala gestión. Por tanto, los acuerdos institucionales deben garantizar la eficiencia económica en la cadena de valor basada en una mayor cooperación entre los miembros, que redunde en una reducción de los costos de transacción, y una distribución equitativa de los beneficios entre los miembros.

37. Al fijar los acuerdos institucionales, es necesario que se entiendan y se cree consenso a torno a ellos. Si los miembros no entendieran los acuerdos, los beneficios y las responsabilidades, los costos de transacción podrían resultar inaceptables, por lo elevados. En general, cuando se trata de establecer nuevas normas o nuevas políticas, se debería considerar también la capacidad de los miembros para aceptarlas.

38. Este estudio de casos también sugirió que los acuerdos institucionales deberían basarse en el mercado y en las prácticas comerciales más adecuadas. El Gobierno puede desempeñar un papel a la hora de establecer el marco de dichos acuerdos y proporcionar incentivos que garanticen que los pequeños agricultores tienen una representación justa. En China, el Gobierno ha establecido una ley de cooperación de los agricultores, ha suministrado estímulos financieros para fomentar la plasmación de dicha colaboración y el desarrollo de la “Empresa Rectora”. Todos estos aspectos influyen en los acuerdos institucionales de los distintos modelos empresariales.

39. Los análisis de los acuerdos institucionales en los modelos empresariales de este estudio de casos tienen carácter estático y preliminar, ya que los principales modelos de colaboración e integración han aparecido sólo en los últimos tres o cuatro años. Para comprender plenamente los efectos que los acuerdos institucionales de estos modelos suponen para los pequeños agricultores, es necesario proceder a un análisis dinámico del rendimiento de dichos modelos.