

Experiencias asociativas del tipo cooperativo: Nuevas formas de organización de los pequeños productores citrícolas del Paraguay

Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires.

Área Agronegocios

Marissa Margarita Mai Franco

Licenciada en Administración - Universidad Nacional de Asunción, Paraguay - 2015

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO

Directora

Evangelina Dulce

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)
Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Co-Director

Raúl Guillermo Pérez San Martín

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

JURADO

Mariana Cecilia Moya

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)
Magíster Scientiae en Extensión Rural (Universidad Nacional del Litoral)

JURADO

Walter Mazzola

Lic. en Administración de Negocios Agropecuarios (Universidad Nacional de La Pampa)
Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Ana María Bocchicchio

Licenciada en Sociología (Universidad Católica Argentina)
Diploma Superior en Estudios Sociales Agrarios (FLACSO)

Fecha de defensa de la tesis: 09 de diciembre del 2019

Dedicatoria

A DIOS por ser mi roca y mi fortaleza.

A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños.

Agradecimientos

Mi más sincero y profundo agradecimiento a Evangelina Dulce, quien con su experiencia, conocimiento y palabras de aliento me oriento en la investigación. Por ser una maestra ejemplar y como dice Henry Adams “El maestro deja una huella para la eternidad; nunca puede decir cuándo se detiene su influencia”.

Gracias Raúl Pérez, por tus enseñanzas y bondad como persona, por ser también un maestro ejemplar pero sobre todo destaco tu carisma personal y profesional.

Gracias Fernando y Facundo, por ser mis primeros vínculos para acceder a la valiosa cursada de la Maestría.

Gracias a todos los profesores, colaboradores y al Director del Programa de Agronegocios y Alimentos (PAA), por sus enseñanzas, ayuda y apoyo.

Gracias al Gobierno Paraguayo, por brindarme la oportunidad de cumplir mis sueños, mediante las Becas Don Carlos Antonio López.

Gracias al Sr. Filemón y al Ing. Roque de la Cooperativa Capiibary, quienes desde un inicio me brindaron su apoyo incondicional.

Gracias, a los Directivos, Jefes y Coordinadores del Ministerio de Agricultura del Paraguay, por su apoyo y colaboración en esta tesis.

Gracias a los productores, quienes me abrieron las puertas de sus casas con mucha hospitalidad para realizarles la encuesta.

Gracias a mis padres, quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

Gracias a mis hermanos, especialmente a Maida, tu ayuda ha sido fundamental. Este camino no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome en todo.

A todas las personas que de algún modo contribuyeron a la realización de esta tesis, Muchas Gracias!!

Declaración

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Marissa Margarita Mai Franco

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteo del problema	1
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 2- METODOLOGÍA	5
2.1. Tipo de investigación: Epistemología fenomenológica	5
2.2. Análisis Estructural Discreto y Análisis del Ambiente Comercial	6
2.3. Análisis Transaccional	7
CAPÍTULO 3- RESULTADOS, PRIMERA PARTE. EL SISTEMA DE AGRONEgociOS CITRÍCOLA DE PARAGUAY	8
3.1. El ambiente institucional del SAG cítrico de Paraguay	8
3.1.1. Ambiente institucional formal.	9
3.1.2. Ambiente institucional informal.	13
3.2. Ambiente Organizacional	14
3.2.1. Proveedores de insumos y materia prima.	15
3.2.2. Pequeños productores.	15
3.2.3. Cooperativa.....	16
3.2.4. Fleteros.....	16
3.2.5. Los industrializadores.	16
3.2.6. Distribuidores.....	17
3.2.7. Sectores conexos o de apoyo.	17
3.3. Ambiente tecnológico	19
3.3.1. Nivel de tecnología en el sector.....	19
3.3.2. Certificaciones.	20
3.3.3. Calidad del producto.....	20
3.4. Ambiente Comercial	21
3.4.1. Producción de cítricos.....	21

CAPÍTULO 4- RESULTADOS; ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN DE LA TRANSACCIÓN PRODUCTOR-INTERMEDIARIO Y SU IMPACTO SOBRE LAS CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN.....	24
4.1. Descripción de los actores del SSAG cítrica de Caazapá.....	24
4.1.1. Identificación de los actores.	25
4.1.2. Principales canales de distribución o comercialización.....	28
4.1.3. Bienes transados.	30
4.2. Análisis de la transacción T2: Productor-Intermediario.....	31
4.2.1. Frecuencia.....	31
4.2.2. Activos específicos.	32
4.2.3. Incertidumbre.....	33
4.3. Estructura de gobernanza	33
4.4. Alineación de la Transacción.....	33
4.5. Impacto en las condiciones de comercialización.....	35
4.5.1. Acceso del producto al Mercado Formal.....	35
CAPÍTULO 5- RESULTADOS; ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN DE LA TRANSACCIÓN SOCIO PRODUCTOR-COOPERATIVA Y SU IMPACTO SOBRE LAS CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN.	38
5.1. Descripción de los actores del Subsistema de Agronegocios cítrica de la Cooperativa Capiibary en la región de Caazapá.....	38
5.1.1. Identificación de los actores del SSAG de la Cooperativa Capiibary.	39
5.1.2. Bienes Transados.	43
5.2. Análisis de la transacción T21: Socio productor-Cooperativa.....	44
5.2.1. Frecuencia.....	44
5.2.2. Activos específicos.	45
5.2.3. Incertidumbre.....	46
5.3. Estructura de gobernanza	46
5.4. Alineación de la transacción	46
5.5. Impacto sobre las condiciones de comercialización	48
5.5.1. Acceso del producto al Mercado Formal.....	48
CAPÍTULO 6- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	51
6.1. El contexto en el cual tiene lugar el negocio de cítricos de los pequeños productores en Paraguay	51
6.2. Análisis de la alineación de la transacción pequeño productor-intermediario y su impacto sobre las condiciones de comercialización	56

6.3. Análisis de la alineación de la transacción socio productor-cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.....	59
CAPÍTULO 7- CONCLUSIONES	63
CAPÍTULO 8- BIBLIOGRAFIA	65
CAPÍTULO 9- ANEXOS.....	74
9.1. Formulario de encuesta utilizado para pequeños productores citrícolas	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Sistema de Agronegocios de cítricos de Paraguay.....	14
Gráfico 3.2: Producción de cítricos en Paraguay.....	22
Gráfico 3.3: Volumen de producción de cítricos en la región de Caazapá.....	23
Gráfico 4.1: Subsistema de Agronegocios cítrícola en la región de Caazapá.....	25
Gráfico 4.2: Principales canales de comercialización de los pequeños productores.....	28
Gráfico 5.1: Actores del Subsistema de Agronegocios cítrícola de la Cooperativa.....	41

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Resumen del diseño metodológico.....	5
Cuadro 3.1: Ambiente Institucional Formal del SAG cítrícola de Paraguay.....	9
Cuadro 4.1: Variedades por especies de cítricos.....	30
Cuadro 4.2: Conformidad con precio y plazo.....	34
Cuadro 4.3: Acceso del producto al mercado formal.....	35
Cuadro 4.4: Resumen de los resultados encontrados para las variables estudiada.....	36
Cuadro 5.1: Variedades por especies de cítricos.....	43
Cuadro 5.2: Conformidad con precio y plazo.....	47
Cuadro 5.3: Acceso del producto al mercado formal.....	48
Cuadro 5.4: Resumen de los resultados encontrados para las variables estudiadas.....	29
Cuadro 9.1: Detalle de las encuestas realizadas.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 5.1: Taller participativo para la planificación de actividades conjuntas con los socios productores.....	41
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Abreviaturas

- ACH:** Fundación Acción contra el Hambre
- AED:** Análisis Estructural Discreto
- CADEP:** Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya
- CAH:** Crédito Agrícola de Habilitación
- CASI:** Cooperativa Agrícola San Isidro
- CECOPROA:** Centro de Comercialización para Productores Asociados
- COOSANFRA:** Cooperativa Colona San Francisco Ltda.
- DAMA:** Dirección del Mercado de Abasto
- DEAg:** Dirección de Extensión Agraria
- CT:** Costos de Transacción
- FAO:** Food and Agricultural Organization
- FIDA:** Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
- GTZ:** Agencia de Cooperación Alemana
- HLB:** Huanglongbing
- INCOOP:** Instituto Nacional de Cooperativismo
- INDERT:** Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra
- IPTA:** Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria
- MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería
- MCI:** Mesa Coordinadora Interinstitucional
- PEPAP:** Proyecto Equipamiento para la Producción Agrícola en Paraguay
- PIB:** Producto Interno Bruto
- PPI:** Proyecto Paraguay Inclusivo
- PRODERS:** Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible
- SSEC:** Subsistema Estrictamente Coordinado
- SAG:** Sistema de Agronegocios
- SENAVE:** Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas
- SIIS:** Sistema Integrado de Información Social
- SSAG:** Subsistema de Agronegocios
- UGP:** Unión de Gremios de la Producción

RESUMEN

La innovación organizacional tiene un rol clave en el diseño de negocios competitivos. El escenario competitivo constituye una creciente fuente de altas perturbaciones donde el sistema está conformado por actores que confieren complejidad a las transacciones dando lugar a la generación de conflictos entre los actores involucrados en ésta. En el Sistema de Agronegocios cítrico del Paraguay en general los pequeños productores se enfrentan a conflictos del tipo transaccional que se originan entre los pequeños productores y los intermediarios. Frente a estas cuestiones, los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá se encuentran organizados en la Cooperativa Capiibary. Por lo tanto el objetivo de este trabajo es estudiar el impacto de las nuevas formas de organización de los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá de Paraguay sobre las condiciones de comercialización. El tipo de investigación se sostuvo en la epistemología fenomenológica. Este estudio se apalancó en la Metodología de Análisis Estructural Discreto, Análisis del Ambiente Comercial y el Análisis Transaccional mediante el relevamiento de fuentes primarias y secundarias. Se encuestaron 52 productores (25%) de la organización y se empleó el tipo de muestra dirigida para la realización de la encuesta que fue procesada mediante la herramienta de estadística descriptiva simple multivariada. Del estudio de las variables se desprende que el ambiente institucional se solidariza con los productores. En el ambiente organizacional se destaca la nueva forma de organización de los productores asociados a la Cooperativa, que permite que los productores comercialicen directamente sin intermediarios. En el ambiente tecnológico los productores reconocieron mejoras en la tecnología implementada por la cooperativa. En el ambiente comercial la producción de cítricos en Paraguay aún es muy reducida si se lo compara con los principales países productores. En la relación productor-intermediario la transacción no se encuentra alineada lo cual genera altos costos de transacción. Se concluye que el nuevo diseño Organizacional permitió mejoras en el sistema de comercialización de los pequeños productores permitiendo reducir los costos de transacción. De este modo, fue posible que los pequeños productores puedan introducirse a un sistema formal y destinar también su producto al mercado externo.

Palabras clave: conflictos, asociativismo, costos de transacción, cooperativa, pequeños productores, acción colectiva, oportunismo, cuasi rentas.

ABSTRACT

Organizational innovation has a key role in the design of competitive businesses. The competitive scenario constitutes a growing source of high disturbances where the system is made up of actors that confer complexity on the transactions leading to the generation of conflicts between the actors involved in it. In the Agribusiness System citrus of Paraguay in general, small producers face conflicts of the transaction type that originate between small producers and intermediaries. Faced with these issues, small citrus producers in the region of Caazapá are organized in the Capiibary Cooperative. Therefore, the objective of this work is to study the impact of new forms of organization of small citrus producers in the Caazapá region of Paraguay on marketing conditions. The type of research was sustained in the phenomenological epistemology. This study was leveraged in the Methodology of Discrete Structural Analysis, Analysis of the Commercial Environment and Transactional Analysis by means of the survey of primary and secondary sources. 52 producers (25%) of the organization were surveyed and the type of sample directed to carry out the survey was used, which was processed using the multivariable simple descriptive statistics tool. The study of the variables shows that the institutional environment is in solidarity with the producers. In the organizational environment stands out the new form of organization of producers associated with the Cooperative, which allows producers to market directly without intermediaries. In the technological environment, producers recognized improvements in the technology implemented by the cooperative. In the commercial environment, citrus production in Paraguay is still very small compared to the main producing countries. In the producer-intermediary relationship, the transaction is not aligned, which generates high transaction costs. It is concluded that the new Organizational design allowed improvements in the marketing system of small producers, allowing to reduce transaction costs. In this way, it was possible that small producers could enter a formal system and also destine their product to the external market.

Keywords: conflicts, associativism, transaction costs, cooperative, small producers, collective action, opportunism, quasi-rents.

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

La potencialidad asociativa del hombre es una cualidad innata a partir de las primeras formas de organización social, desde el grupo primario constituido por lazos de parentesco cercanos, a las hordas para salir a buscar alimentos o la conformación de clanes y tribus para sostener una identidad territorial (Ocampo, 2008). La asociatividad es un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales (Maldonado, 2012).

La acción colectiva se define, principalmente, por dos elementos: la convergencia de intereses comunes y la cooperación de individuos agrupados, ya sea de manera organizada o no (Andras, 2005). Los procesos de acción colectiva determinan negociaciones, cooperación y competencia, orden y conflicto, grupos ganadores y grupos perdedores, además se presentan simultáneamente procesos de inclusión y exclusión (Ordoñez, 2007).

Con relación a ello, se puede tomar como punto de partida el análisis de los supuestos del comportamiento humano (oportunismo y racionalidad limitada) que confieren complejidad a las transacciones dando lugar a la generación de conflictos entre los actores involucrados en ésta (Williamson, 1985; Furquim de Azevedo et al., 1996; Simon, 1962). Esto puede sustentarse también en la teoría de la información imperfecta, asimétrica e incompleta que tiene sus raíces en los estudios de Akerlof (1970), Arrow (1963) y Stiglitz (1975).

En este sentido, las estructuras de gobernanza alternativas al mercado surgen como forma de coordinar el intercambio entre agentes económicos. Williamson (1996) define la estructura de gobernanza como la matriz institucional en donde la integridad de la transacción es decidida. Sumado a los supuestos del comportamiento humano y de la identificación de la estructura de gobernanza que minimice los costos de transacción, debe tenerse en cuenta los atributos de la transacción: frecuencia, especificidad de activos e incertidumbre. De acuerdo con Williamson (1996), la especificidad de los activos es la variable clave en la selección de la estructura de gobernanza más eficiente.

A la vez, en sectores donde hay situaciones de altos activos específicos y alta incertidumbre aparecen figuras intermedias que son los que se apoderan de gran parte de la cuasi renta del sistema, dado que manejan información, volumen, saben definir los patrones de calidad y cuentan con infraestructura, como para poder establecer criterios de negociación, y poder de mercado. La cuasi-renta se considera el exceso sobre el valor de un activo por encima de su otro mejor valor de uso o de cambio. Por lo tanto, si aumenta la especificidad de los activos y ante un escenario de altos niveles de

oportunismo, existirá mayor posibilidad de presencia de cuasi rentas expropiables (Klein et al. 1990).

La alineación de una transacción es clave para reducir el nivel de conflicto entre actores. La falta de alineación de una transacción deriva en conflictos, que se materializan a través de la apropiación de cuasi rentas, asociadas a la inversión en activos específicos, entre eslabones de la cadena. La experiencia demuestra que difícilmente estas rentas, lleguen al consumidor final, transformándose en externalidades positivas para éste (Pérez San Martín, 2003).

Una forma de adaptación a las perturbaciones antes mencionadas es el diseño de formas de organización que les permita actuar de manera colectiva. La acción colectiva permite reducir los costos de transacción para los intercambios comerciales, obtener mejor información para la comercialización, mejorar las externalidades negativas, mejorar la coordinación de los actores involucrados, acceder a nuevas tecnologías y de esa manera aprovechar mejores mercados (Markelova y Meinzen, 2009).

En este punto, la innovación organizacional tiene un rol clave en el diseño de negocios competitivos (Ordóñez, 2000; Barjolle y Chappuis, 2000). Las cooperativas, son una forma de diseño organizacional asociativo. Este tipo de diseño establece obligaciones y derechos para las partes involucradas. De esta forma los asociados, se ven obligados a cumplir con una serie de condiciones para tener acceso a mejores mercados, tales como información, organización apropiada y requerimientos de calidad e inocuidad (Page y Slater, 2002; Balsevich et al. 2003).

Desde las asociaciones a pequeña escala hasta las grandes asociaciones, las cooperativas operan en todos los sectores de la economía, cuentan con más de 800 millones de socios y suponen 100 millones de empleos en todo el mundo, un 20 por ciento más que las firmas multinacionales. En 2008, las 300 cooperativas más grandes del mundo tuvieron un volumen de negocios total de 1,1 billones de dólares EEUU, comparable con el producto interior bruto (PIB) de muchos países grandes (FAO, 2011).

Con relación a ello, existen casos interesantes en el mundo. En España se encuentra CASI (Cooperativa Agrícola San Isidro). CASI es una cooperativa que produce 220 millones de Kg al año de tomate, el cual es el producto principal (más del 95% del volumen producido). La facturación total supera los 197 millones de Euros (2006/07). Son 1.435 socios, con una superficie media de 1,6 has/familia. Lo que hace un total de 1.800 has. bajo cubierta. El socio más importante tiene 15 has. (Senesi et al. 2013).

Por otro lado, la Cooperativa Colonia San Francisco Ltda. ubicada en el Departamento de Monte Caseros, Provincia de Corrientes, emergió como un diseño organizacional superior, que permitió a los productores de cítricos ganar control sobre la comercialización de su producción, alquilando y luego construyendo su propia planta de empaque. En la actualidad la cooperativa está conformada por 25 socios, que poseen de

35 a 50 has de citrus en promedio, representando un total de 1200 has en producción. A su vez, los productores de cítricos asociados participan de un precio justo, ya que cobra un costo fijo para el proceso y los servicios de comercialización (Barilatti et al. 2010).

La citricultura en Paraguay representa un rubro muy importante en el país. Los cítricos constituyen el rubro principal de explotación de la fruticultura paraguaya. La naranja, mandarina, pomelo, y limón son las cuatro especies cítricos con mayor volumen de producción en el país (MAG, 2011). El departamento de Caazapá participa en un 61% de la superficie implantada con 16.500 has plantadas. De este total, el 61% se destina a la producción de Naranja, el 36% a mandarina, 16% a pomelo y el restante 13% a limón (Paredes, 2009).

Los pequeños productores que operan en forma atomizada, enfrentan condiciones precarias de comercialización. Con relación a los pequeños productores citrícolas, en general los actores se enfrentan a los problemas mencionados anteriormente como el oportunismo y la racionalidad limitada, donde derivan en conflictos del tipo transaccional que se originan entre los pequeños productores y los distribuidores (en Paraguay Intermediario), afectando las condiciones de comercialización. Los “intermediarios basculeros” son personas o empresas que tienen depósitos en los mercados de abastos locales o nacionales quienes se encargan de obtener pedidos de los productos, en este caso de frutas, para un mercado determinado y realizan compras a nivel de finca (Fretes, 2011).

En este sentido los intermediarios que ocupan este tipo de rol, crean acciones oportunistas que implica la búsqueda con avidez del autointerés. De esta manera los intermediarios terminan reduciendo el precio de compra a los productores, desalentando la producción y apoderándose de la cuasi renta, entre los cuales el acopiador local ocupa un rol privilegiado, ellos son quienes controlan todos los tipos de vínculos entre el productor y el mercado. Son problemas típicos, los bajos precios pagados en finca, y la compra anticipada que traslada al productor los costos de comercialización como los costos de flete, ensilaje y otros (Palau, 2011).

Frente a estas cuestiones, los pequeños productores citrícolas de la región de Caazapá se encuentran nucleados en la Cooperativa Capiibary Ltda. que se encuentra ubicada en esa misma región. Actualmente la cooperativa funciona en un local propio donde los socios reciben una atención personalizada, cuenta con alrededor de 5000 miembros asociados, de los cuales cerca de 450 son asociados rurales activos (productores agrícolas), la misma fue creada hace más de 25 años y ha logrado evolucionar a través de un modelo de diversificación productiva que combate el avance de las grandes explotaciones de monocultivo, permitiendo la permanencia de los productores en sus predios (Informe de Cooperativas de las Américas 2017, Historias cooperativas de éxito en las Américas).

En virtud de ello, la Cooperativa conforma una nueva forma de organización para los pequeños productores cítricos de la región. No obstante, el diseño organizacional mediante asociaciones, no siempre da respuesta efectiva al problema. A la luz de lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta el marco conceptual, surge la pregunta; *¿El nuevo diseño Organizacional permitió mejoras en el sistema de comercialización de los pequeños productores cítricos del Paraguay desde el punto de vista transaccional?*

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Estudiar el impacto de las nuevas formas de organización de los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá, Paraguay, sobre las condiciones de comercialización.

1.2.2. Objetivos específicos

Para el logro del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Contextualizar el estudio a partir de la descripción de los ambientes Institucional, Organizacional, Tecnológico y comercial del SAG cítrico de Paraguay.

Objetivo Específico 2: Estudiar la alineación de la transacción en el nivel Productor-Intermediario antes de formar parte de la Cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.

Objetivo Específico 3: Estudiar la alineación de la transacción en el nivel Socio-Cooperativa luego de formar parte de la Cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.

CAPÍTULO 2- METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación: Epistemología fenomenológica

En el corazón de la epistemología fenomenológica se encuentra la noción que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. La conducta y el contexto son esencialmente interdependientes. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos, (Peterson, 1997).

Esta plantea que entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, los estudios de caso, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semi estructuradas o totalmente estructuradas, ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clúster, análisis factorial y análisis conjunto (Peterson, 1997). En el caso del presente proyecto, se utilizarán la encuesta y el análisis de archivos relacionados al tema.

Cuadro 2.1 Resumen del diseño metodológico.

Objetivos específicos	Metodología	Variables	Indicadores
Objetivo 1: Contextualizar el estudio a partir de la descripción de los ambientes Institucional, Organizacional, Tecnológico y comercial.	1.1 Análisis Estructural Discreto (Simón, 1962) y análisis del ambiente comercial.	<u>Variable 1:</u> Institucional	Indicador 1: Formal (leyes, decretos,) Indicador 2: Informal(culturas, convenciones) (Fuente de Información Secundaria: Ministerio de Agricultura, publicaciones sobre leyes, decretos, etc.)
		<u>Variable 2:</u> Organizacional	Indicador 1: Descripción de los actores Indicador 2: Relaciones entre los actores (Fuente de Información Secundaria: Censo Nacional, Ministerio de Agricultura, publicaciones científicas relacionadas)
		<u>Variable 3:</u> Tecnológico	Indicador 1: Nivel de tecnología en el sector Indicador 2: Mejoramiento en la calidad del producto Indicador 3: Existencia de certificaciones (Encuesta)
		<u>Variable 4:</u> Comercial	Indicador 1: Producción de cítricos (Fuente de Información Secundaria: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Industria y Comercio, etc.)

Objetivos específicos	Metodología	Variables	Indicadores
Objetivo 2: Estudiar la alineación de la transacción en el nivel Productor-Intermediario antes de formar parte de la Cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.	2.1 Análisis Transaccional y su Alineación (Williamson,1996)	<u>Variable 4:</u> Atributos de la Transacción	Indicador 1: Especificidad de Activos Indicador 2: Frecuencia Indicador 3: Incertidumbre (Encuesta)
		<u>Variable 5:</u> Estructura de Gobernanca	Indicador 1: Existencia de Contratos, mercados, jerarquías (Encuesta)
		<u>Variable 6:</u> Alineación de la Transacción	Indicador 1: conformidad con el precio Indicador 2: conformidad con el plazo Indicador 3: existencia de salvaguardas (Encuesta)
Objetivo 3: Estudiar la alineación de la transacción en el nivel Socio-Cooperativa luego de formar parte de la Cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.	3.1 Análisis Transaccional y su Alineación (Williamson,1996)	<u>Variable 7:</u> Atributos de la Transacción	Indicador 1: Especificidad de Activos Indicador 2: Frecuencia Indicador 3: Incertidumbre (Encuesta)
		<u>Variable 8:</u> Estructura de Gobernanca	Indicador 1: Existencia de Contratos, mercados, jerarquías (Encuesta)
		<u>Variable 9:</u> Alineación de la Transacción	Indicador 1: conformidad con el precio Indicador 2: conformidad con el plazo Indicador 3: existencia de salvaguardas (Encuesta)

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información secundaria

2.2. Análisis Estructural Discreto y Análisis del Ambiente Comercial

Este estudio se apalancó principalmente en la Metodología de Análisis Estructural Discreto (Simón, 1962) el cual permitió hacer una descripción de los tres ambientes:

Institucional, en esta etapa se analizaron “las reglas de juego” en las cuales se desenvuelve el Sistema de Agronegocios cítrícola del Paraguay. Las variables medidas fueron en el ambiente formal (reglamentos, leyes) y en el ambiente informal (cultura, convenciones).

Organizacional, en este punto se identificaron y se describieron a los distintos actores que componen el Sistema de Agronegocios cítrícola de Paraguay y cómo se relacionan entre ellos.

Tecnológico, en esta etapa se analizaron el nivel de tecnología en el sector luego de formar parte de la Cooperativa, así como también se determinó si los pequeños productores obtuvieron mayor calidad o certificaciones en sus productos luego de formar parte de la misma.

Comercial, en este ambiente se describió el volumen de producción de cítricos en Paraguay.

La información descriptiva se realizó mediante el relevamiento de fuentes secundarias a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Paraguay y otros Organismos públicos como la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC) con aportes de informes de censos, así como publicaciones científicas referidas al estudio las cuales fueron acompañadas y complementadas con encuestas para determinar el ambiente tecnológico del sector en estudio.

2.3. Análisis Transaccional

Respecto a la Alineación de la Transacción propiamente dicha se utilizó la Metodología de Análisis Transaccional (Williamson, 1996). Dicho análisis se realizó teniendo en cuenta las siguientes variables: atributos de la transacción, estructura de gobernanza y la alineación de la transacción. Las respectivas variables con sus indicadores fueron analizadas en un escenario ex-ante y ex-post a la asociación de los pequeños productores citrícolas a la Cooperativa en estudio.

Las encuestas hicieron foco en medir principalmente los niveles de conflicto en la alineación de la transacción y el nivel tecnológico del sector. De este modo, la selección de la muestra se empleó de acuerdo a la Muestra no probabilística o dirigida. La ventaja de esta muestra, desde la visión cuantitativa, es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas previamente en el planteamiento del problema y lograr el acceso a ellos. Para el enfoque cualitativo, las muestras dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos, (Hernández et al., 2006).

Con relación a ello para este estudio se empleó el tipo de muestra no probabilística o dirigida denominada *Bola de nieve*. Se denomina así cuando la muestra se obtiene yendo de unos sujetos a otros; útil cuando la característica de la población es poco común o de acceso no fácil y unos sujetos informan sobre otros que participan de la misma característica, (Morales, 2012).

El tamaño de muestra fue calculado sobre un 25% de la Población. El tamaño de la muestra se definió en función del error de muestreo tolerable según antecedentes bibliográficos y del nivel de significación deseado (Weiers et al. 2006). Los datos recopilados se analizaron mediante herramientas de la estadística descriptiva simple multivariada.

En este aspecto, se confeccionó un cuestionario que incluyó preguntas con respuestas cerradas (dicotómicas, opción múltiple y de escala tipo Likert) que fueron utilizadas para la encuesta a los pequeños productores citrícolas de la región de Caazapá de Paraguay.

CAPÍTULO 3- RESULTADOS, PRIMERA PARTE. EL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS CITRÍCOLA DE PARAGUAY.

Este capítulo contiene la primera parte de los resultados, el cual responde al primer objetivo específico que contextualiza este estudio a partir de la descripción de los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial del SAG citrícola del Paraguay. La metodología utilizada fue el Análisis Estructural Discreto y el Análisis del ambiente comercial. Las variables utilizadas fueron los ambientes institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

Los resultados más relevantes muestran que el ambiente institucional por una parte favorece a los pequeños productores citrícolas a través de leyes, proyectos y programas sociales implementados para impulsar y promover el fortalecimiento del sector de los pequeños productores. Por otra parte la ausencia de una mayor seguridad jurídica en el país afecta en gran medida la comercialización citrícola de los pequeños productores. Respecto al ambiente organizacional se destaca la nueva forma de organización de los pequeños productores citrícolas asociados a la Cooperativa, actor clave, que permite que los pequeños productores comercialicen directamente sin intermediarios. En cuanto al ambiente tecnológico se observa que los pequeños productores asociados a la Cooperativa agrícola muestran un mayor nivel de inversión en tecnología respecto a los productores que actúan en forma individual. Por último en el ambiente comercial cabe mencionar que la producción de cítricos en Paraguay aún es muy reducida si se lo compara con los principales países productores de cítricos.

Este capítulo se divide en 4 secciones: la descripción del ambiente institucional, la descripción del ambiente organizacional, la descripción del ambiente tecnológico, y la descripción del ambiente comercial del SAG citrícola del Paraguay.

3.1. El ambiente institucional del SAG citrícola de Paraguay

El ambiente institucional formal del SAG citrícola de Paraguay, por una parte, se solidariza con los pequeños productores ya que se vienen implementando distintas acciones orientada a estos actores de la producción, las cuales están priorizadas debido a la situación de vulnerabilidad de los mismos. Sin embargo, la ausencia de una mayor seguridad jurídica en el país afecta en gran medida al sistema económico del país, especialmente a los sectores más vulnerables como lo constituye el sector de los pequeños productores. Respecto al ambiente institucional informal, como son: la cultura, los valores, costumbres y tradiciones, se observa que los mismos favorecieron a la asociación entre los pequeños productores citrícolas, resultado de la mestización de dos tipos étnicos y culturales diferentes que se dieron a principios de la colonización en Paraguay.

A continuación se detalla el ambiente institucional formal e informal del SAG citrícola de Paraguay.

3.1.1. Ambiente institucional formal.

En el ámbito regulatorio nacional, Paraguay ha venido implementando diversas normativas de apoyo al desarrollo rural de los pequeños productores. Entre las principales leyes promulgadas se destacan la Ley 5.868/2017 Seguro Agrícola, Ley N° 119/52 del Crédito Agrícola de Habilidadación y la Ley N° 2.419/04 de la Creación del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra.

Cuadro 3.1. Ambiente institucional formal del SAG cítrica en Paraguay

Ley 5.868/2017	Seguro Agrícola
Ley N° 119/52	Del Crédito Agrícola de Habilidadación
Ley N° 2.419/04	De la creación del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra
Decreto N°1056/13	De las Compras Públicas de la Agricultura Familiar
Resolución 921/14	Normas específicas para la producción y comercialización de mudas y semillas de cítricos certificadas
Resoluciones N° 80/13	Emergencia fitosanitaria por la presencia de la enfermedad Huanglongbing HLB en cítricos
Proyectos vigentes	Proyecto de Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor
	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible
	Proyecto Equipamiento para la Producción Agrícola en el Paraguay

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes secundarias.

➤ Seguro Agrícola por disposición de la Ley 5.868/2017

El pequeño productor es muy vulnerable a las condiciones climáticas, por lo que la puesta en vigencia del seguro agrícola es de gran cooperación para el sector rural, atendiendo las variables climáticas que se producen y las constantes pérdidas que acarrearán en el campo. En este caso el seguro agropecuario ayuda a los productores a mitigar los efectos financieros de eventos naturales adversos y a mejorar la eficiencia en la asignación de sus recursos (Arce y Arias, 2012).

El seguro agrícola se ha hecho parte de lo que dispone la ley 5868/17 que declara de emergencia nacional la agricultura familiar campesina en todo el territorio nacional. Con el Seguro Agrícola se cubre exclusivamente la pérdida que sufra el cultivo o grupo de cultivos asegurados cuando el rendimiento promedio de los mismos en el distrito sea inferior a lo establecido y por causa directa de alguno de los riesgos asegurados. La cobertura inicia desde que los cultivos se encuentran sembrados y concluye con el ciclo agrícola. Cubriendo los riesgos de bajas temperaturas, granizo, heladas, inundación, exceso de lluvias y sequía. La cobertura abarca los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú y Caazapá, a un total de 26.150 productores.

➤ **Ley N° 119/52 del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH)**

Esta política de financiamiento rural y agropecuario es desarrollada por el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), creada según la Ley N° 119/52. El CAH es una institución financiera gubernamental fundada en 1951 inspirada en el modelo de Grameen Bank de Bangladesh dirigido a agricultores de pequeña escala, micro y pequeñas empresas. Hasta la fecha **58.101** personas fueron beneficiadas con más de 70.000 tipos de créditos para la financiación de actividades productivas que contribuyen a la seguridad alimentaria y el acceso al mercado (Gabinete social, 2018).

Los productos que ofrece el CAH son la LEY 5.908/17 de fortalecimiento financiero y reactivación productiva. Por lo general esta Ley brinda acceso al crédito a la población rural con fincas que no excedan de un máximo de 30 hectáreas, dando preferencia a aquellos que no puedan acceder a créditos ordinarios sean del sector público o privado, por no reunir los estándares crediticios comúnmente aceptados en razón de la imposibilidad momentánea de solventar sus obligaciones financieras.

➤ **LEY N° 2.419/04 Que crea el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT).**

Según el Censo General Agropecuario 2008, el 53% de las 288.875 fincas existentes en Paraguay carecen de un título de propiedad formal. La precariedad de los derechos de propiedad sobre la tierra es aún mayor entre los pequeños productores, los de menos de 5 hectáreas el 66% no cuenta con título definitivo de propiedad. El INDERT es la principal institución pública encargada de la ejecución de la reforma agraria.

La reforma agraria es una política pública cuyo propósito es asegurar el derecho a la tierra a las personas que la cultivan como medio de subsistencia. El INDERT se encuentra avanzando en la formalización de la tierra pública en el Paraguay. Una mejora de la situación de la tenencia de la tierra en el país contribuiría directamente al crecimiento sostenible del sector agropecuario paraguayo, con beneficios que permeen a todos los segmentos de la población rural (Valdés et al., 2011).

En la región de Caazapá, objeto de estudio de la presente investigación, el INDERT hizo una entrega de un total de 167 certificados de adjudicación de lotes agrícolas que beneficiaron a los pequeños productores quienes viven de lo que producen en sus chacras. A la fecha se entregaron cerca de 21.000 adjudicaciones que se convertirán en títulos finiquitados, con el pago del 3 % del valor total de la parcela por parte del beneficiario (INDERT, 2018).

➤ **Decreto N°1056/13 de las Compras Públicas de la Agricultura Familiar**

El Gobierno paraguayo en diciembre de 2013, promulgó el decreto número 1056 que incorpora la modalidad complementaria de contratación denominada proceso simplificado para la adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar. Esta Ley señala que los Organismos, Entidades del Estado y las municipalidades

pueden establecer la adquisición de productos alimenticios a través de contrataciones proveídos por pequeños productores de la zona.

A través de este Decreto los Organismos del Estado como hospitales, escuelas, penitenciaría entre otros incluyen en sus programas anuales de contratación las adquisiciones de productos agrícolas de pequeños productores que pretenden realizar durante el ejercicio fiscal. Asimismo esta iniciativa del Gobierno paraguayo fomenta y propicia el desarrollo y la consolidación del sector rural mediante acciones que propendan a la formalización y el acceso a los mercados, como también el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores.

Mediante esta política de apoyo al sector rural, los pequeños productores cítricos que se encuentran organizados colectivamente tienen oportunidades de comercializar sus productos a los Organismos del Estado y a la vez convertirse en proveedores del Estado Paraguayo.

➤ **Resolución 921/14. Normas específicas para la producción y comercialización de mudas y semillas de cítricos certificadas**

Esta normativa contempla el sistema de certificación para asegurar la provisión de materiales de propagación de calidad y sanidad controlada, establece las condiciones técnicas específicas para la producción, comercialización e introducción de plantas cítricas y sus partes. El organismo encargado de contribuir al desarrollo agrícola del país mediante la protección de las condiciones fitosanitarias y de la calidad de los productos de origen vegetal es el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas (SENAVE) creada por Ley 2459/04 quien se encarga de adoptar las normativas de protección fitosanitaria en el país. Con esta normativa los productores de mudas y semillas de cítricos tienen bien definidas las condiciones para proveer plantas cítricas certificadas a los productores de cítricos.

➤ **Resoluciones N° 80/13 y 95/13. Emergencia fitosanitaria por la presencia de la enfermedad Huanglongbing HLB en cítricos**

El país se vio afectado en el año 2013 por la presencia de HLB en cítricos. A causa de esto, mediante las Resoluciones N° 80/13 y 95/13, el SENAVE declara emergencia fitosanitaria por la presencia de la enfermedad Huanglongbing HLB en cítricos, debiéndose adoptar y fortalecer las medidas de prevención, control y vigilancia fitosanitaria relacionada a la misma. Esta resolución además prohibía la producción, venta y transporte de plantines de cítricos producidos a campo abierto. Además de establecer que el transporte de frutas frescas de cítricos en todo el territorio nacional se realizado libre de ramas u hojas.

En el marco de esta emergencia fitosanitaria además se estableció por Resolución 374/14 la aprobación de pago en concepto de indemnización a propietarios de viveros y/o lugares de producción de mudas de cítricos por la presencia de la plaga HUANGLONGBING (HLB) de los cítricos. De este modo esta resolución que contempló la indemnización favoreció a los pequeños productores de cítricos que se vieron afectados por este flagelo.

➤ **Proyecto de Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor (Proyecto Paraguay Inclusivo).**

Con este proyecto han sido favorecidas 1.232 familias de la región de Caazapá. Este proyecto suministra asistencia financiera a los pequeños y medianos productores para que puedan realizar inversiones productivas, incorporar tecnologías y mejorar en forma sostenible la productividad, la calidad de su producción y en los cultivos de renta poder cumplir con los requerimientos de las empresas núcleo o motor de las Cadenas de Valor y así insertarse en las mismas de manera sostenible como proveedores fiables y en condiciones de equidad.

Además permite que los pequeños productores puedan acceder a una educación financiera, ahorros y logren abaratar los medios de pago. El Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI) tiene como finalidad contribuir a incrementar los activos, los ingresos y calidad de vida de los agricultores familiares mediante su inserción en forma sostenible, y a través de sus organizaciones sociales representativas en Cadenas de Valor. Este proyecto permite a los pequeños productores cítricos realizar inversiones productivas para proveer de cítricos en forma sostenible a las industrias de jugos en el país como proveedores fiables.

➤ **Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODEERS)**

Al cierre del año 2016 se desembolsó a favor de pequeños productores y comunidades indígenas un total de 112.000 millones de guaraníes, (equivalente a unos 21 millones de dólares americanos) beneficiando así a un total de 11.872 beneficiarios (MAG, 2018). El PRODEERS tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de pequeños productores y de comunidades indígenas en el área del Proyecto de manera sostenible, a través de medidas de apoyo que permitan fortalecer su organización comunitaria, la autogestión, así como la inserción al mercado y cadenas de valor. El proyecto brinda asistencia financiera a través del Fondo de Desarrollo Rural Sostenible, se financian las inversiones como prácticas de recuperación y manejo apropiado de suelos, cultivo en curvas de nivel, habilitación de tierras para facilitar las tareas culturales, fertilización de base, incorporación de abonos verdes, siembra directa, sistemas de manejo integrado de plagas, manejo post-cosecha, entre otros.

➤ **Proyecto Equipamiento para la Producción Agrícola en el Paraguay (PEPAP)**

Este proyecto favoreció a los citricultores de la compañía Cabañas de Caacupé con la entrega de invernaderos para la producción de plantines de cítricos. Este proyecto básicamente se concentra en la adopción de tecnologías mediante el financiamiento de proyectos de inversión preferentemente atendiendo a productores de la agricultura familiar/pequeños productores, mediante la implementación de pedidos de apoyo de equipamiento para la producción agrícola, ganadera y forestal con financiación de inversiones y equipamientos (fondo no reembolsable).

Los departamentos en los que se concentra un número mayor de beneficiarios son Cordillera con un 37%, San Pedro con un 23% y Caaguazú con 19,9% (SIIS, 2017). Los productores reciben equipamientos como invernaderos, tractores agrícolas, implementos agrícolas, pozo artesiano, entre otros (MAG, 2018).

Sin dudas, estos proyectos y programas sociales implementados desde el Gobierno Nacional, están encaminados a impulsar y contribuir al desarrollo rural, al aumento de la productividad y la competitividad de los pequeños y medianos productores. Además las políticas de apoyo mencionadas anteriormente como la Ley 5.868/2017 del Seguro Agrícola, Ley N° 119/52 del Crédito Agrícola de Habilitación y la Ley N° 2.419/04 del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra son fundamentales para fortalecer el SAG cítrico de pequeños productores en Paraguay.

Sin embargo no habrá política que funcione si no se controla el flagelo del contrabando, que es el primer factor que debilita el precio de los cítricos en el país. La ausencia de una mayor seguridad jurídica en el país afecta en gran medida a la economía paraguaya. Los más afectados son los pequeños productores que ven a este factor preponderante como la principal traba para que sus unidades productivas puedan ser comercializadas en el mercado debido a la competencia desleal que implica el contrabando.

En este sentido, es necesario que las Instituciones del Estado prioricen y desarrollen líneas de acción para garantizar una mayor seguridad jurídica en el país, con el fin de mejorar la eficiencia y el fortalecimiento de la producción nacional desde la economía de primer orden (ambiente institucional).

3.1.2. Ambiente institucional informal.

La citricultura paraguaya se caracteriza por tener un desarrollo a nivel familiar. El pequeño productor cítrico paraguayo se caracteriza por explotar unidades de producción inferiores a 20 hectáreas. La principal cultura de la agricultura familiar consiste en generar sus propios alimentos mediante el cultivo de ciertos rubros que aseguren la satisfacción de las necesidades nutricionales de la familia. Los cultivos de autoconsumo se complementan con una ganadería doméstica pequeña y diversificada que incluye vacas, cerdos y pollos, orientada a proveer proteína animal a la dieta de las familias. Los agricultores familiares han desarrollado siempre un doble sistema del cultivo de autoconsumo y el cultivo de renta (UGP, 2015).

La recomposición productiva de Caazapá se origina en el cambio de la agricultura campesina de autoconsumo (principalmente algodón) a la agricultura empresarial con altos niveles de inversión productiva e instalación de nuevos actores y servicios. Durante una primera etapa ha ingresado la agricultura empresarial, cuyos rubros principales soja, maíz y trigo han sido adoptados en parte por los pequeños productores agrícolas. En la última década se han presentado otros rubros de renta para la agricultura familiar como la stevia, el sésamo y las frutas (Vázquez 2006).

Otro aspecto relevante es que la población paraguaya actual es el resultado de la mestización de dos tipos étnicos y culturales diferentes: uno americano (guaraníes) y otro europeo (españoles). De los españoles fueron heredados la organización política,

social y económica, la religión, la vestimenta, la vivienda, los instrumentos de metal y las técnicas de producción; el arado y la carreta. De la cultura indígena se conservan algunas costumbres, utensilios y valores como la solidaridad y la cooperación (Krivoshein, 2008).

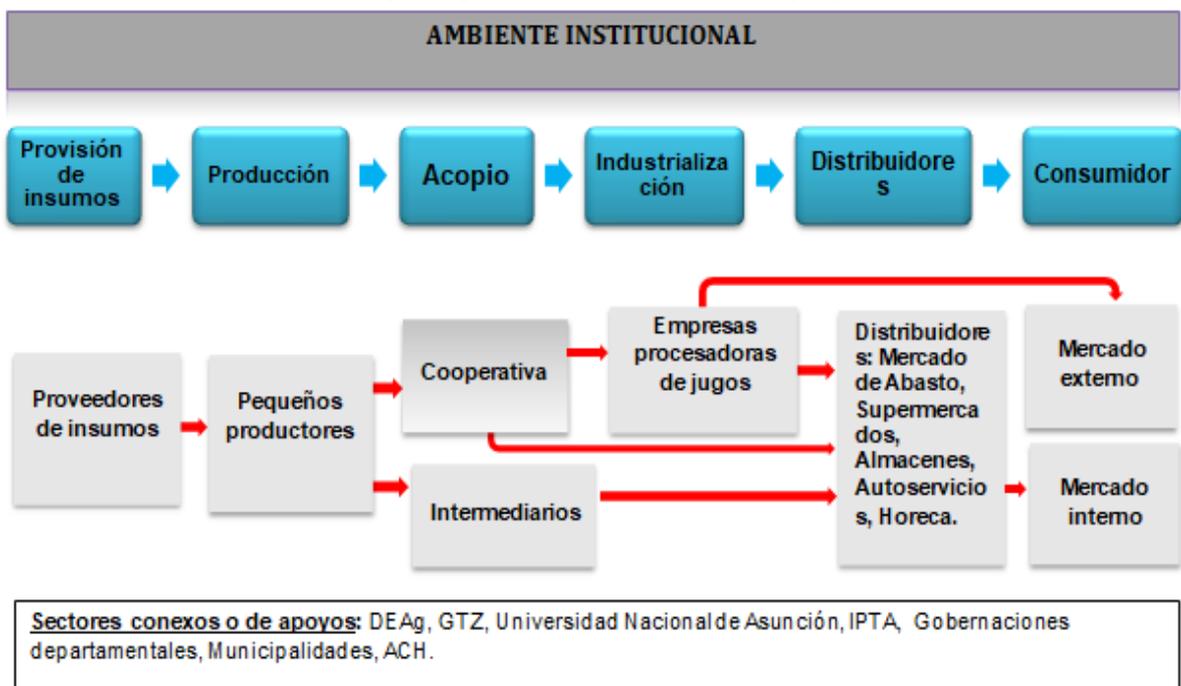
Estos valores mencionados como la solidaridad y la cooperación son la base de la cultura paraguaya que ha logrado que los pequeños productores puedan organizarse y dar principio al asociativismo. Los orígenes del asociativismo en Paraguay están ligados a sus primeros habitantes, los nativos guaraníes, para quienes la organización en comunidades cooperativas era una forma de vida. Así, practicaban la *amandaya* o asamblea de la tribu, el *oñondivepa* o el trabajo solidario y el *yopoi* o ayuda mútua. Este sistema fue aprovechado e incentivado por los jesuitas, quienes organizaron una república cooperativa con treinta pueblos guaraníes, en las llamadas reducciones jesuíticas (Vargas & Nacimiento, 2000)

En consecuencia, los pequeños productores cítricos en Paraguay traen intrínseca una cultura de trabajo cooperativo la cual se sostiene a través de los valores de cooperación y solidaridad, hecho que puede ser percatado fácilmente cuando uno acude a visitarlos en sus hogares o chacras.

3.2. Ambiente Organizacional

En este punto se describen en base a la información secundaria disponible los actores y la relación entre los mismos, involucrados en el SAG de cítricos en Paraguay.

Gráfico 3.1. Sistema de Agronegocios de cítricos en Paraguay



Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información secundaria

A continuación se describen los actores en cada una de las diferentes etapas.

3.2.1. Proveedores de insumos y materia prima.

Los que se encargan de proveer los plantines para la producción de los cítricos en general son las Instituciones públicas y privadas que prestan diversos servicios y asistencia técnica a los productores. Las mismas proveen además a los pequeños productores insumos como fertilizantes, herbicidas, fungicidas etc. Por otra parte, la Cooperativa se encarga de la provisión de los plantines a los socios productores ya que la misma cuenta con un vivero propio para la producción de plantines. Entre las empresas proveedoras de insumos agrícolas más importantes en el país se encuentran Agrofuturo Paraguay, Tecnomyl, Agrofertil, Planagro, Decalpar, Herbitec S.A., Importadora Alemana S. A. y Comagric S.A., estas empresas invierten constantemente en tecnología, capacitación, calidad de productos y protección del medio ambiente para proveer insumos agrícolas con calidad certificada.

3.2.2. Pequeños productores.

Existen en el país 289.649 fincas productivas de las cuales 241.956 son explotadas por agricultores de pequeña escala con menos de 20 hectáreas (el 83,5% del total) y 264.821 son agricultores con menos de 50 hectáreas. Entre los agricultores de pequeña escala los que tienen entre 1 y 5 hectáreas representan el mayor porcentaje, con un 35,1% del total de los agricultores. Su distribución es muy heterogénea, pero la mayor parte se concentra en la región Oriental del país, y dentro de ella en el área central correspondiente a los Departamentos de San Pedro, Caaguazú, Caazapá, Paraguari, Guairá y Cordillera. En la región de Caazapá de los productores rurales de la región el 74% son pequeños productores que poseen entre 5 y 20 hectáreas de tierra (Censo Agrario 2008).

Con relación a ello, la pequeña agricultura campesina alberga a más del 80 por ciento de las familias rurales, con recursos naturales limitados, bajos niveles de desarrollo y producciones casi exclusivamente orientadas al consumo interno. Su producción es relativamente diversificada y, con excepción del algodón y más recientemente del sésamo, se destina al autoconsumo y al mercado interno. Asimismo, presenta numerosos obstáculos que limitan su desarrollo, pero también potencialidades que habría de aprovechar; la infraestructura y los servicios están desigualmente distribuidos. En algunas zonas facilitan el desarrollo productivo y una mejor calidad de vida; pero en muchas otras persisten grandes dificultades de transporte, accesibilidad y carencias de energía, viviendas y servicios sociales básicos (Pérez & Sili, 2007)

Por otra parte, la agricultura y algunas agroindustrias siguen constituyendo el eje central del desarrollo del país. Por tal motivo, la agricultura es la principal vía existente en Paraguay para reducir la pobreza, que afectaba al año 2010 a casi la mitad de la población rural (48,9%), y para combatir la pobreza extrema, que afecta al 32,4% de los habitantes rurales, según la publicación sobre los “Principales Resultados de Pobreza y Distribución del Ingreso 2010”, en base a la Encuesta Permanente de Hogares de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC)

3.2.3. Cooperativa.

Son actores clave que realizan la negociación directa con los pequeños productores asociados y los centros de comercialización. La Cooperativa se encarga de conseguir las mejores condiciones para sus socios. La promoción del cultivo de los cítricos, su acopio y su comercialización al mercado interno es coordinada a través de la Cooperativa que recibe apoyo por parte de los organismos públicos. La cooperativa proporciona asistencia crediticia y productiva a los pequeños productores cítricos. De esta forma, la misma otorga las condiciones necesarias para ayudar a que los pequeños productores sean competitivos.

3.2.4. Fleteros.

Los comúnmente llamados fleteros o intermediarios basculeros son personas o empresas que tienen depósitos en los mercados de abastos locales o nacionales. Se encargan de obtener pedidos de los productos, en este caso de cítricos, para un mercado determinado y realizan compras en la finca de los pequeños productores. Se dedican a las ventas de estos productos sin arriesgar prácticamente nada debido a que las realizan por comisiones trasladando al productor los costos de comercialización como los costos de flete, ensilaje y otros.

3.2.5. Los industrializadores.

Existen varias industrias de jugos cítricos en el país de escala media las cuales comercializan sus productos en el mercado interno y en el mercado externo. Existe un volumen de demanda de frutas para uso industrial de 33.317 toneladas anuales de naranja, 18.100 toneladas pomelo y 298 toneladas de mandarina. Las principales demandantes son grandes empresas procesadoras como FRUTIKA, PULP y TROCIUK. Estas empresas cuentan con cultivos propios y destinan parte de su producción al procesamiento, no obstante, debido a la capacidad instalada con que cuentan demandan frutas, las fue fueron estimadas en 9.000 tn anuales para FRUTIKA y hasta 20.000 toneladas anuales por TROCIUK. También existen empresas procesadoras de menor envergadura como GRUPO FD, PURIFRU, ECO FRUTA y la SIERRA que no cuentan con producción propia, abasteciéndose de mayoristas (Asociaciones, Cooperativas, Acopiadores, etc.) para la elaboración de sus productos, constituye también una opción de salida para la producción de frutas (Paredes, 2009).

La falta de capacidad de procesamiento industrial para absorber los cultivos de pequeños agricultores es una situación que caracteriza las regiones del país, con una capacidad de procesamiento limitada, pero donde una amplia población de pequeños agricultores produce volúmenes grandes de materia prima potencialmente procesable. En este caso, el desafío para los programas de desarrollo es coordinar inversiones y decisiones de producción entre grupos de pequeños agricultores y aumentar el acceso de los pequeños agricultores a los servicios de procesamiento, ya sea a través de mejoras de transporte y logística o a través de inversión en nuevas instalaciones de procesamiento. Hasta las fábricas más grandes en el país son fábricas pequeñas en

comparación con sus competidores de afuera. Sin embargo, una estrategia de mercados de nichos de alto valor requiere capacidades administrativas y de gerenciamiento de calidad que no existen actualmente (CADEP, 2013).

3.2.6. Distribuidores.

Este eslabón está compuesto por los distribuidores mayoristas quienes operan en mercados concentradores de los principales centros urbanos del país y abastecen a los distintos formatos de distribución minorista: supermercados, autoservicios, verdulerías, y el canal HORECA. El mayor establecimiento de distribución mayorista en el país es el Mercado Central de Abasto. Se estima que a este mercado ingresan unos 15 millones de kilogramos de productos frutihortícolas (DAMA, 2016).

El Mercado Central de Abasto es un importante establecimiento comercial mayorista, especializado en la comercialización de frutas, verduras, cereales, carne, condimentos y otros productos alimenticios. El Mercado se localiza en el barrio San Pablo de la ciudad de Asunción, en Paraguay, sobre una importante arteria de la capital paraguaya y depende de la Municipalidad de esta ciudad. Con relación a los distribuidores minoristas, en el mercado de Gran Asunción, los supermercados son los principales agentes minoristas que se encargan de proveer de frutas cítricas al consumidor final, existiendo también otros minoristas como despensas, minimercados, ferias municipales, quienes mueven un menor volumen de productos. Los supermercados captan grandes volúmenes de los rubros estudiados, sin embargo, son de difícil acceso por el sistema de comercialización que tienen solicitando volúmenes constantes de frutas y pagos diferidos (hasta 90 días).

3.2.7. Sectores conexos o de apoyo.

3.2.7.1. GTZ

La Agencia de Cooperación Alemana opera por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de la República Federal de Alemania en base a acuerdos bilaterales entre ambos gobiernos. Este actor promueve un desarrollo sostenible para la producción citrícola de los pequeños productores, fomenta la cooperación entre el sector privado y público promoviendo la capacitación, el uso de tecnologías a favor del medio ambiente y el desarrollo rural sostenible. Proporciona asistencia técnica y recursos para mejorar las técnicas de producción, planifica el uso del transporte y combustibles, entre otras cosas para los productores.

3.2.7.2. Dirección de Extensión Agraria

La Dirección de Extensión Agraria brinda asistencia técnica a los citricultores, ofreciendo visitas en las fincas de los productores para disipar las dudas que tengan los mismos sobre técnicas de cultivo u otro tema referente a la producción y el cuidado de los cítricos. Esta dirección tiene a su cargo la asistencia técnica integral al productor mediante el desarrollo de acciones conducentes para que el productor adopte los materiales biológicos y los métodos más ventajosos concernientes a la producción, manejo y comercialización de sus productos así como la aplicación de técnicas de

conservación de sus recursos productivos y del medio ambiente. Los servicios ofrecidos son la asistencia técnica y apoyo a la producción.

3.2.7.3. Universidad Nacional de Asunción

Los trabajos de la Universidad Nacional de Asunción y el Instituto Agronómico Nacional permiten acompañar el apoyo a los pequeños productores para que los mismos puedan obtener cítricos con seguridad sanitaria que facilitan al productor tener frutas sanas que favorecen su producción y comercialización, mediante investigaciones y capacitaciones realizadas por los miembros de la Universidad. La Universidad Nacional de Asunción viene liderando acciones concretas contribuyendo a la promoción del conocimiento no sólo en el ámbito nacional sino también en el internacional. Con la realización de diversas jornadas de atención y capacitación gratuitas que benefician a diversas comunidades del interior del país especialmente a los pequeños productores. Los trabajos desarrollados en el marco del proyecto incluyen visitas, capacitaciones, asistencia técnica, intercambio de conocimiento utilizando la modalidad participativa en todos los procesos.

3.2.7.4. El Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria IPTA

Los citricultores reciben el apoyo de este organismo a través de las mudas de cítricos libres de patógenos que el IPTA produce de manera aséptica. El Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria es un organismo de investigación agrícola que se independizó del MAG en el 2010 es el encargado de fortalecer y mejorar el sistema de investigación del país y responder con eficiencia y eficacia en lo referente al desarrollo técnico-científico del sector agropecuario y forestal.

Los principales programas de investigación están organizados por rubros, entre los que resaltan los siguientes: algodón, caña de azúcar, cultivos alternativos, horticultura, fruticultura (vinculados a los pequeños productores), y maíz/sorgo/girasol, soja, trigo, arroz y pasturas (vinculados a la agricultura empresarial y la ganadería). Estos programas se componen de áreas temáticas tales como recursos naturales, recursos genéticos y biotecnología. El IPTA cuenta con una sede central en la capital y 13 campos experimentales ubicados en diferentes lugares del país, en los cuales ejecuta diferentes programas para el sector agrícola, pecuario y forestal.

3.2.7.5. Gobernaciones departamentales

El apoyo brindado por parte de la Gobernaciones a la cadena productiva de cítricos en la región de Caazapá es la donación de abono verde para el mejoramiento de las parcelas y la entrega de plantines de cítricos libres de enfermedades. Las gobernaciones articulan y coordinan con los municipios junto con otros organismos dependientes del MAG, las actividades específicas de capacitaciones sobre manejo de cítricos. Del mismo modo, algunas gobernaciones y municipalidades canalizan a los productores y sus organizaciones las informaciones sobre precios de rubros agrícolas en los mercados mayoristas, en base al servicio de recopilación y sistematización de datos que realiza en forma periódica la Dirección de Comercialización del MAG.

3.2.7.6. *Municipalidades*

Las municipalidades apoyan las actividades de la cadena productiva de cítricos desde la Mesa Coordinadora Interinstitucional (MCI), con la ayuda de los técnicos municipales promueven el fortalecimiento del desarrollo local. Las municipalidades de San Juan Nepomuceno, Gral. Morinigo y Maciel de la región de Caazapá colaboran con el desarrollo de las actividades de la cadena productiva y han facilitado su local en varias ocasiones para la realización de las reuniones de las asociaciones de citricultores. A través de la coordinación de acciones puntuales para promover inversiones y organizar cadenas de valor, durante el año 2009 la MCI gestionó un vehículo del departamento de comercialización de la DEAg/MAG para realizar el traslado de los cítricos hasta los lugares de comercialización. Asimismo, la Municipalidad de San Juan de Nepomuceno en conjunto con otras instituciones del distrito de Caazapá rehabilitaron unos 100 kilómetros de camino de tierra que beneficia a 17 comunidades pertenecientes a los productores agrícolas.

3.2.7.7. *Fundación Acción contra el Hambre (ACH)*

La Fundación Acción Contra el Hambre (ACH), en coordinación con la DEAg, y la otros Organismos como la DEAg, Cooperativas, Municipalidades, MCI, vienen trabajando desde el año 2007 en la conformación y fortalecimiento de asociaciones de productores de cítricos. En este proceso se impulsa las acciones con los productores de naranjas del Departamento de Caazapá en aspectos como el asesoramiento a los productores de cítricos en forma individual consistente en el mejoramiento de sus cultivos a través de los técnicos de ACH en trabajo conjunto con los de la Dirección de Extensión Agraria y la Cooperativa. También brinda asesoramiento a los grupos de agricultores en temas de producción, comercialización y organización.,

3.3. Ambiente tecnológico

La escasa transformación de los productos primarios ha sido una característica de la agricultura paraguaya desde inicios del siglo XX. La producción de frutas en el país se realiza en cultivos pocos tecnificados, con pocas incorporaciones de nuevas variedades, mejoras sanitarias y de fertilización. Sin embargo, se observa que los productores de cítricos asociados a la Cooperativa agrícola han logrado incorporar ciertas inversiones respecto al cuidado fitosanitario de las plantas y a la renovación de nuevas variedades de plantines.

En este ambiente se describen el nivel de tecnología en el sector citrícola, la calidad del producto y la existencia de certificaciones de los productos cítricos.

3.3.1. Nivel de tecnología en el sector.

El nivel de tecnología en la producción citrícola dentro del contexto de pequeños productores, por lo general, se caracteriza por ser bajo. Sin embargo se observa que los productores asociados a la Cooperativa han incorporado nuevas inversiones en las variedades nuevas, en plantines certificados por el Servicio Nacional de Calidad y

Sanidad Vegetal y de Semillas, y en los cuidados fitosanitarios (fertilizantes mediante abonos verdes, fungicidas, etc.)

La actividad en el sector cítrico es rudimentaria en cuanto a la siembra y manejo del cultivo, sumado a ello el acceso a la comunicación se caracteriza por ser deficiente. Esto se ve reflejado en la dificultad que representa entablar una conversación por llamada telefónica con los pequeños productores debido a la escasa o inexistencia de señal en estas zonas rurales. Por otra parte, la cosecha de la naranja se realiza en forma manual, en bolsas o colocándolas en pequeños montículos cerca de cada planta, pasando luego un agricultor a cargar en bolsas y llevarlos a la cabecera de la finca para acarrear en carretas y trasladarlas a un lugar donde las recoja un camión.

3.3.2. Certificaciones.

Los pequeños productores cítricos asociados a la Cooperativa lograron obtener mudas certificadas. Esta organización consiguió montar un vivero en el que ya produce sus propias mudas libres de HLB. El cultivo de las mudas anteriormente se hacía a cielo abierto mientras que luego de la aparición de HLB (una enfermedad que afecta notoriamente la sanidad de las plantas cítricas), se dio un cambio rotundo en la forma de producir cítricos en el territorio. Obligatoriamente debía recurrirse al ambiente protegido para la obtención de mudas sanas las cuales luego se destinan al campo para su desarrollo. Esto generó la producción de una nueva muda bajo invernadero totalmente protegido, principalmente para evitar la presencia de esta enfermedad.

El encargado de otorgar las certificaciones es el SENAVE quien estableció las condiciones para fijar un sistema de certificación para plantas cítricas con el fin de asegurar la provisión de materiales de propagación con calidad y sanidad controlada. Solo se pueden certificar las plantas de vivero que no presenten síntomas de enfermedades o plagas, daños o defectos, problemas fisiológicos producto del mal manejo del vivero que perjudique el desarrollo futuro del árbol. Los beneficios al adquirir mudas certificadas son:

- Plantas sanas, libres de plagas y enfermedades
- Variedades bien identificadas
- Uniformidad en tamaño y edad de las mudas
- Evita la diseminación de plagas y enfermedades.
- Seguridad, al iniciar la plantación.

3.3.3. Calidad del producto.

Los pequeños productores de cítricos asociados a la Cooperativa aplican los cuidados culturales a los plantines y pulverizan con fungicidas con el fin de lograr mejor calidad en las frutas, además de la prevención y control de los ataques de insectos y enfermedades propias del cultivo.

La mayoría de los socios productores han renovado las plantaciones de los cítricos con variedades nuevas, siguiendo una estrategia comercial por parte de la Cooperativa con el fin de que estas variedades sean aptas también para el uso industrial.

Con relación a la marca o sello de calidad, los cítricos producidos no cuentan con algunos de estos distintivos. Sin embargo, existe un proyecto que la Cooperativa desea incorporar en el Plan general de trabajos y presupuesto de gastos, inversiones y recursos para el siguiente ejercicio, dicho proyecto consiste en la colocación de una marca a los cítricos que permitirá diferenciar el producto en el mercado. Es importante resaltar que esta Cooperativa está en la búsqueda constante de la innovación para mejorar las condiciones de comercialización de los cítricos por lo que el proyecto mencionado supone una estrategia competitiva para la comercialización de los cítricos.

Por lo que se refiere al desarrollo de programas de investigación y de tecnologías que permitan elevar la productividad de los productos cítricos en el país se observa que la articulación de alianzas público-privadas se encuentra centrada en la investigación agrícola e innovaciones tecnológicas, procesos y formas de producción, sostenibles y competitivas para el sector agrario. En este sentido, el IPTA provee a la Cooperativa y a otras organizaciones, un Manual Técnico Citrícola como instrumento de apoyo a la difusión de las tecnologías de producción. Este manual sistematiza las informaciones y los resultados de investigación sobre materiales genéticos disponibles en el país, las validaciones tecnológicas, clasificación botánica y morfológica de los cítricos, suelo, fertilización, control de malezas, así como también las experiencias y conocimientos logrados en el Centro de Investigación Hernando Bertoni del IPTA en Caacupé.

Al poner este material bibliográfico a consideración de la Cooperativa, los socios productores son beneficiados con la transferencia de conocimientos adquiridos por parte de la Cooperativa, la misma apoya todo emprendimiento que contribuya a mejorar el nivel de los conocimientos de sus socios productores, puesto que los sistemas de producción de los cítricos exigen conocimientos actualizados en cuanto a preparación de suelo, variedades o híbridos, fertilizaciones, control de enfermedades y plagas, cosecha y manejo post cosecha que permitan obtener una producción rentable, con calidad e inocuidad.

3.4. Ambiente Comercial

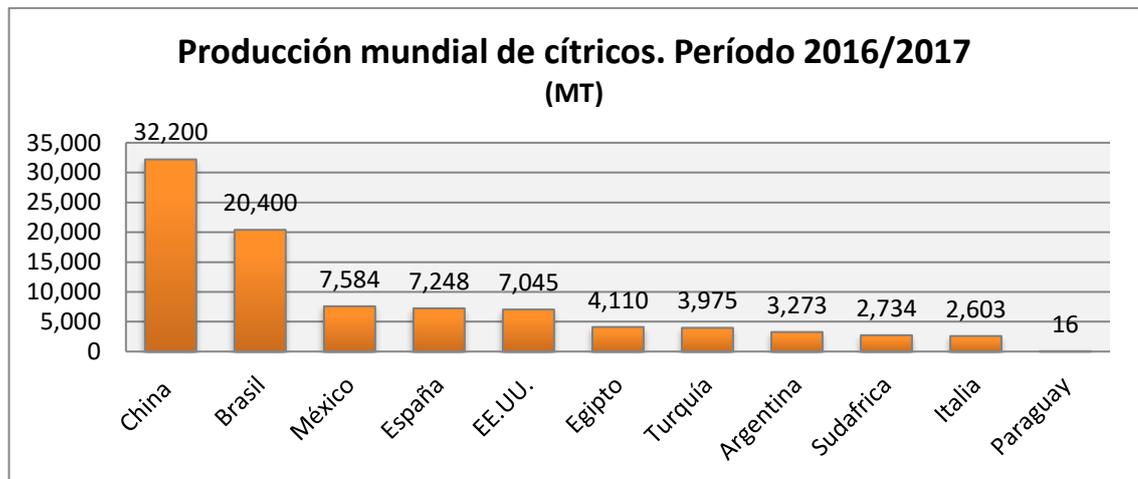
En este ambiente se pretende mostrar un panorama general de la situación comercial de los pequeños productores citrícolas por lo que se describen a continuación el volumen de producción de cítricos en Paraguay.

3.4.1. Producción de cítricos.

Solo en el 2015, a nivel de los pequeños y medianos productores de la región oriental de Paraguay, se lograron unos 14.800 ton. de limón, 18.510 ton. de mandarina, 188.300 ton. de naranjo dulce y 38.200 ton. de pomelo, en un total de 17.220 ha cultivadas sin contar las explotaciones privadas para industrialización (IPTA, 2017).

En cuanto a las variedades existentes a nivel nacional no se encuentran diversificadas por lo que se observa una alta estacionalidad en su producción concentrándose la cosecha y posterior oferta en un período del año. Esta situación hace que el mercado este abarrotado en ciertos meses del año y prácticamente desabastecido de fruta nacional por algunos meses del año por lo que se recurre a la importación para abastecer la demanda existente. Este hecho también genera que los pequeños productores cuando tienen un excedente de producción termina perdiéndose en las fincas por falta de mercado. Esta situación perjudica bastante a los productores (Paredes, 2009).

Gráfico 3.2. Producción de cítricos en Paraguay respecto a los 10 países productores más importantes. Producción en Miles de Toneladas.



Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información secundaria

La producción y el consumo mundiales de cítricos han registrado un fuerte crecimiento desde mediados de los años 1980. La producción de naranjas, mandarinas, limones y pomelos ha aumentado rápidamente, y aún más los productos cítricos elaborados, gracias a las mejoras introducidas en el transporte y en el empaquetado que han reducido los costos y mejorado la calidad (FAO, 2010). Respecto al volumen de producción de cítricos en Paraguay, se considera que es ínfimo en comparación a la producción mundial de cítricos de los principales productores. La producción primaria mundial en el año 2016/2017 alcanzó los 100.1 millones de toneladas. Cabe destacar que el 53% correspondió a naranja (53.542 millones de toneladas), 31% a mandarina (31.317), 9% a limón (9.092), y 7% correspondió a pomelo (7.072) (Federcitrus, 2018).

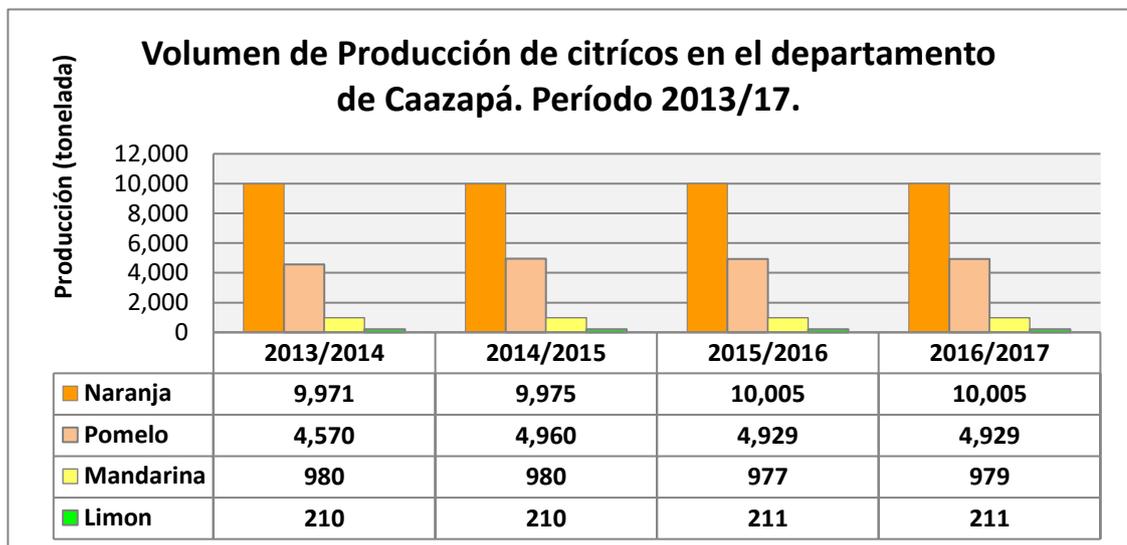
El Paraguay, en las décadas de los años 50 y 60 se posicionó como productor y exportador de cítricos. Posteriormente, con la aparición de la cancrrosis, considerada una enfermedad cuarentenaria, y otras enfermedades, la producción de cítricos decayó considerablemente tanto en volumen como en calidad, ocasionando además el cierre de los mercados internacionales. El mercado nacional está conformado de importantes porcentajes de producto de origen extranjero, en este sentido 45% de la naranja existente en el mercado es extranjera, 2% de la mandarina, siendo el pomelo el único rubro cuya importación es de menor escala. En cuanto a los países de origen, la naranja

proviene principalmente de Argentina (90%) y el resto de Brasil; el 83% de la mandarina proviene de Argentina, 14% de Brasil y 3% de Uruguay. Los porcentajes de origen de los productos indican la existencia de una gran demanda insatisfecha de producto nacional, especialmente de naranja y mandarina (Paredes, 2009).

El departamento de Caazapá por sus condiciones propicias de suelo y clima para la producción cítrica es una de las mayores zonas productoras de este renglón a nivel nacional. El departamento de Caazapá posee 642 hectáreas plantadas de citrus que producen 16.124 toneladas anuales ocupando el 4º puesto como productor de citrus en Paraguay. De este total, el 62% se destina a la producción de Naranja, el 31% a pomelo, el 6% a mandarina y el restante 1.3% a limón. Se posiciona como tercer productor de naranja y pomelo en la región con una producción anual de naranjas de 10.005 toneladas, 4.929 toneladas de pomelo, 979 toneladas de mandarina y 211 toneladas corresponden a la producción anual de limón cosechados en la campaña 2016/2017 (MAG, 2017).

El distrito de San Juan Nepomuceno de la región de Caazapá ocupa el primer lugar en cuanto a superficie plantada con 146 has., seguido por los distritos de Buena Vista con 55 has., Caazapá con 45 has., los de menor superficie plantada corresponden a los distritos de Tava'í, Maciel, Yuty, Aba'í y Fulgencio Yegros. Según el tamaño de la superficie plantada, los citricultores se consideran dentro del grupo de los pequeños ya que cada familia posee entre 0.5 a 2 hectáreas de plantación.

Gráfico 3.3 Volumen de Producción de cítricos en la región de Caazapá.



Fuente: Síntesis Estadística - Dirección Estadística Agropecuaria MAG. Período: 2013/17.

La producción de cítricos en la región de Caazapá en los últimos años ha presentado leves variaciones. La producción total de cítricos para la campaña 2013/2014 alcanza los 15.731 toneladas, 16.125 toneladas en el período 2014/2015, 16.122 toneladas correspondió al período 2015/2016 y finalmente 16.124 toneladas de cítricos se produjeron en el período 2016/2017.

CAPÍTULO 4- RESULTADOS; ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN DE LA TRANSACCIÓN PRODUCTOR-INTERMEDIARIO Y SU IMPACTO SOBRE LAS CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN.

Este capítulo presenta los resultados del objetivo específico 2 el cual estudia la alineación de la transacción en el nivel Productor-Intermediario antes de formar parte de la Cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.

Por lo tanto, este capítulo se inicia con la descripción de los actores involucrados en el Subsistema de Agronegocios cítrico de la región de Caazapá, luego se presenta los principales canales de comercialización de los pequeños productores del cual se desprende las principales transacciones, y se toma como unidad de análisis la transacción **T2: productor- intermediario**, donde se analizan, los bienes que se transan, sus atributos, estructura de gobernanza, alineación y posteriormente el impacto de esta transacción sobre las condiciones de comercialización que trata principalmente sobre la inserción de los productos al mercado formal o informal.

Del estudio de las variables se desprende que **la transacción bajo estudio no se encuentra alineada** razón por la cual los **costos de transacción son altos**. La mayoría de los pequeños productores manifestaron **un alto grado de conformidad con el plazo de pago**. Sin embargo, manifestaron **un alto grado de disconformidad respecto al precio de pago**. Por último, la mayoría de los pequeños productores **no llegaban al mercado formal** con sus productos por medio de los intermediarios

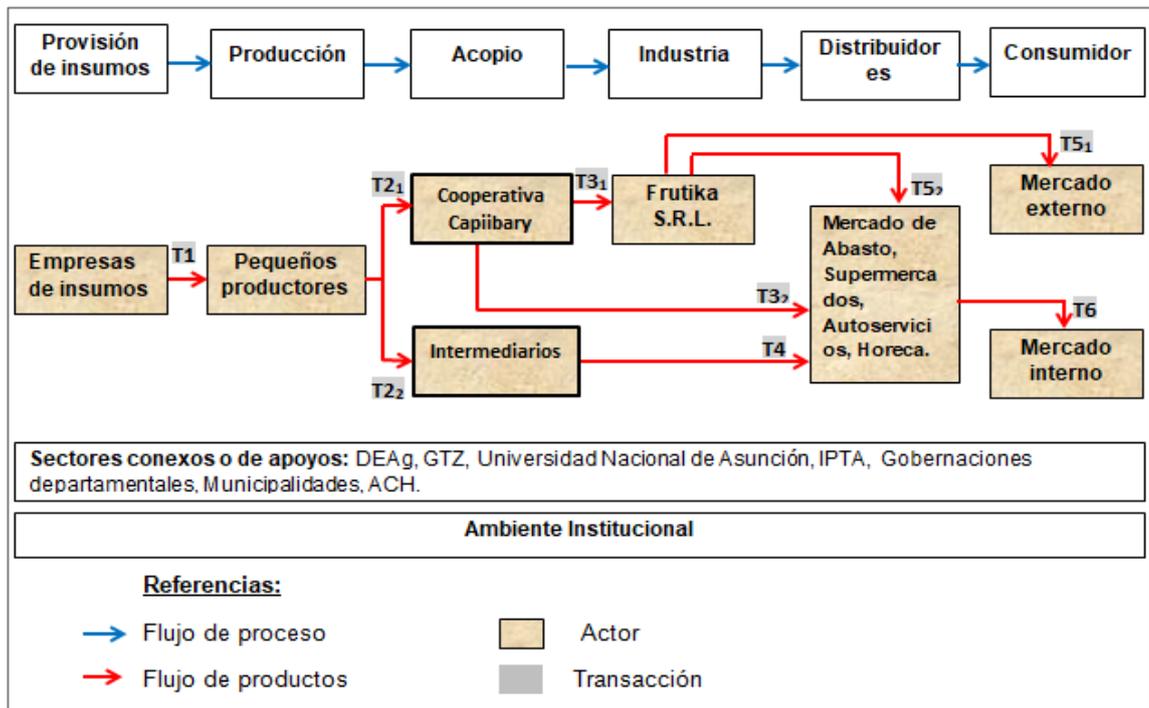
4.1. Descripción de los actores del SSAG cítrico de Caazapá

El SSAG de cítricos de la región de Caazapá presenta diferentes actores en las distintas etapas o procesos de provisión de insumos, producción, acopio, industrialización, y distribución.

Los actores identificados son, las empresas de insumos (Agroveterinarias; Belotto, Rancho Nelore, Santa Rosa, San Roque, Dominar, Taja y Agroveterinaria Caazapá), los citricultores de la región con una baja escala de producción, los intermediarios principalmente de las zonas de Villarrica, Asunción y Caazapá, la Cooperativa Capiibary situada en San Juan Nepomuceno del Departamento de Caazapá, la industria agroexportadora Frutika situada en el Departamento de Itapúa, los distribuidores mayoristas y minoristas (mercado central de abasto, supermercados, despensas, autoservicios, entre otros), y los importadores (Alemania, Holanda, Inglaterra, Francia, España, Lituania, Ghana, Nigeria, Israel, Brasil y Uruguay).

A continuación, se presentan a los diferentes actores y el flujo de los procesos y productos del SSAG cítrico de la región de Caazapá.

Gráfico 4.1 Subsistema de Agronegocios cítrícola de la Región de Caazapá.



Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información secundaria y primaria.

4.1.1. Identificación de los actores.

4.1.1.1. Empresas de insumos.

Los proveedores están divididos en proveedores de plantines de cítricos y de insumos agrícolas. Entre las principales empresas que proveen de insumos agrícolas a los pequeños productores se puede mencionar a las agroveterinarias; Belotto, Rancho Nelore, Santa Rosa, San Roque, Dominar, Tajy y Agroveterinaria Caazapá, las mismas se encuentran situadas en el Departamento de Caazapá, proveen a los productores principalmente fertilizantes y agroquímicos para el control de maleza, enfermedades y plagas.

Por otra parte, existen viveros particulares que proveen los plantines de cítricos a los productores y en algunos casos se demuestra que los organismos públicos (gobiernos departamentales) y privados (empresa Frutika) otorgan los plantines a los productores en el marco de apoyo a los citricultores de la región de Caazapá. Cabe destacar que los productores asociados a la Cooperativa Capiibary, acceden al financiamiento de los plantines de cítricos proveídos por la Cooperativa, puesto que la misma cuenta con un vivero propio para la producción de los plantines de cítricos los cuales se encuentran certificados por el SENAVE.

4.1.1.2. Pequeños productores.

En la región de Caazapá el 74% los productores rurales de la región son pequeños productores y poseen entre 5 y 20 hectáreas de tierra (CAN, 2008). Se concentran en las zonas de Buena Vista, Avaí, Coronel Maciel, Tavaí y San Juan Nepomuceno.

Los pequeños productores cítricos se caracterizan por utilizar mano de obra familiar. El tamaño de los hogares, según el número de integrantes o residentes en la finca, es de 5 miembros por finca aproximadamente. En pocas ocasiones contratan trabajadores transitorios para las labores de poda, raleo y en menor medida de fertilización. Otra de las características de estos pequeños productores es el manejo del cultivo convencional/tradicional con el escaso o nulo uso de mano de obra y tecnología. Uno de los principales problemas de los pequeños productores son sus bajos recursos económicos dificultándoles realizar todas las inversiones necesarias en sus fincas.

Para estos pequeños productores, la citricultura se consolida como la principal actividad económica aunque en algunos casos se evidencia la diversificación productiva como mecanismo que permite acceder a otras fuentes de ingresos, en este sentido la ganadería y la forestación son las otras dos actividades que le siguen en importancia. Si bien existe una gama de rubros cultivados como el algodón, mandioca, poroto, maíz, soja, caña dulce, que se destinan tanto a la comercialización como al autoconsumo (Benavente & Rolón, 2010)

El promedio de edad para estos productores es de 47 años, con un rango de 35 a 70 años. El nivel de instrucción formal de este estrato de productores es básico primaria, por lo general, los jefes de las fincas tienen mayoritariamente niveles de educación primaria, es decir entre 6 y 7 años de estudio. Poseen una amplia experiencia laboral en su ocupación principal. No obstante, se observa que los pequeños productores requieren de una mayor capacitación para la sanización de las plantaciones ya que desconocen de las técnicas de manejo fitosanitarios.

4.1.1.3. Cooperativa Capiibary.

La Cooperativa Capiibary situada en la ciudad de San Juan Nepomuceno del Departamento de Caazapá, se convirtió en el nexo de contratos entre los pequeños productores y la industria procesadora de jugos, representando a sus productores asociados de manera comercial y organizativa. La cooperativa se encarga de coordinar las actividades de sus asociados y lograr la comercialización de sus productos a los distribuidores mayoristas y minoristas.

Asimismo, la cooperativa realiza el seguimiento del cultivo de los productores asociados con asistencia técnica permanente, las acciones del Departamento Agrícola van acompañadas del servicio de Crédito Agropecuario, de fácil acceso y menor costo para el productor, teniendo como política evitar el éxodo rural de los pequeños productores y tratando de buscar o mediar en todos sus rubros con mercado seguro. Además, la Cooperativa asume los costos logísticos mediante la contratación de un camión para la recolección de los cítricos de todos los campos de los socios productores hasta entregarla en el centro de acopio establecido.

4.1.1.4. Intermediarios.

Son personas o empresas que se encargan de acopiar los cítricos cosechados por los pequeños productores. Los intermediarios al ser actores nómades, recorren las fincas juntando la producción para transportarla luego a los mercados. En gran medida los intermediarios están orientados al mercado interno, transportan los cítricos a diferentes mercados como el de Villarrica, Caaguazú y la gran Asunción.

Los intermediarios se caracterizan por realizar la compra de los productos directamente en finca, siendo esta una de las formas utilizadas para la comercialización de cítricos y otras frutas perecedoras. Consiste, en términos generales, en la entrega de los cítricos a un intermediario y el pago directo. Asimismo, no se cuenta con un registro de la cantidad de intermediarios que acuden al acopio de los cítricos en la zona de Caazapá, por lo general, no siempre son los mismos intermediarios los que acuden en la compra de los cítricos, según las encuestas realizadas a los pequeños productores.

Por otra parte, los intereses económicos de los acopiadores son el arbitraje, y no necesariamente la inversión. Por esa razón, normalmente no juegan un papel en la difusión del conocimiento de producción, en la mejora de las variedades, o de la tecnología dirigido al aumento de los rendimientos de los agricultores (CADEP, 2014).

4.1.1.5. Industria Frutika S.R.L.

Frutika S.R.L. es una empresa agro industrial del Grupo Empresarial Kress, formada en 1982, dicho grupo constituye una de las principales empresas industriales del Paraguay, dedicada al procesamiento y comercialización de frutas, hortalizas, jugos y concentrados de jugos. Elaboran sus jugos con frutas frescas compradas de comités de productores y cooperativas de pequeños agricultores, además de contar con una finca propia que no le abastece lo suficientemente de acuerdo a su capacidad instalada de 300 tons/día de citrus. La venta de estos productos se realiza tanto en el mercado interno, bajo marca propia, como para la exportación de jugos concentrados al mercado externo.

En el 2003 se inició el Proyecto de Cooperación Público-Privado en la región de Caazapá, con el objetivo de aumentar la producción de materia prima para contribuir con la optimización de la capacidad instalada de la planta industrial de Frutika. El proyecto se desarrolla mediante alianzas estratégicas entre la empresa y los pequeños productores a través de la Cooperativa Capiibary, el acuerdo entre Frutika consiste en el compromiso por parte de la empresa de comprar las frutas a los pequeños productores cítricos con ciertos estándares de calidad y continuidad en el abastecimiento de los cítricos.

4.1.1.6. Distribuidores mayoristas y minoristas.

Los distribuidores se dividen en mayoristas y minoristas. El mayor establecimiento de distribución mayorista en Paraguay, es el Mercado Central de Abasto, situado en la localidad del barrio San Pablo de la ciudad de Asunción, sobre una importante arteria de la capital paraguaya y depende de la Municipalidad de esta ciudad. Asimismo, el

Mercado Central de Abasto se constituye en un importante establecimiento comercial especializado en la comercialización de frutas, verduras, cereales, carne, condimentos y otros productos alimenticios. Se estima que a este mercado ingresan unos 15 millones de kilogramos de productos frutihortícolas por mes (DAMA, 2016).

Con relación a los distribuidores minoristas, los supermercados son los principales agentes minoristas que se encargan de proveer las frutas cítricas al consumidor final, existiendo también otros minoristas como despensas, minimercados, ferias municipales, quienes mueven un menor volumen de productos. Actualmente, la Cámara Paraguaya de Supermercados (Capasu), reúne a los supermercados más tradicionales e importantes del país. Según datos de Capasu, el sector supermercadista atiende entre 25% y 30% del comercio local, adicionalmente, todos los días acuden a estos centros comerciales más de 6.000 repositores y supervisores, así como más de 1.000 proveedores, actualmente son 220 los locales agremiados a la Cámara Paraguaya de Supermercados.

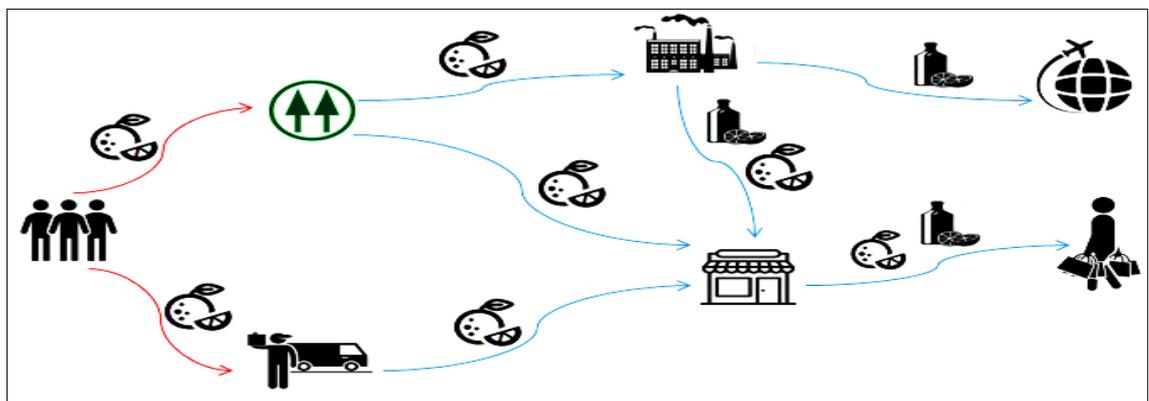
4.1.1.7. *Importadores.*

Los importadores son agentes económicos que compran directamente los productos elaborados por Industria Frutika. Estos importadores se encuentran en Canadá, Alemania, Francia, España, Austria, Israel, Uruguay, Asia, Chile, Corea del Sur, Taiwán y son algunos de los destinos dónde Frutika exporta tanto productos terminados, como concentrados congelados y aceites esenciales, cumpliendo con todas las normas y certificados internacionales. En el período 2014 los envíos de jugos concentrados congelados al exterior alcanzaron un valor de unos 5.000.000 de dólares, lo que representa en volúmenes embarcados, unos 80.000 litros (La Nación, 2015).

4.1.2. Principales canales de distribución o comercialización.

En este apartado se abordan los principales canales de comercialización utilizados por los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá, a través de los cuales la pequeña producción cítrica familiar se inserta en los distintos mercados (interno y externo), proveyendo así de un marco de análisis adecuado para el análisis de la situación problemática planteada.

Gráfico 4.2 Principales canales de comercialización de los pequeños productores cítricos en la región de Caazapá.





Fuente: Elaboración propia según fuentes de información primaria y secundaria.

Los datos recogidos muestran los principales canales del sistema de comercialización del sector cítrico en la región de Caazapá.

La producción de los cítricos en Paraguay se destina a dos tipos de mercados: mercado interno y mercado externo.

En el mercado interno, la fruta puede ser destinada al mercado de frutas frescas o al mercado de frutas procesadas, los cuales tienen demandas diferentes en cuanto a la calidad de los productos.

Para el mercado de frutas frescas se demanda producto clasificado de buena calidad y tamaño adecuado.

Para el mercado de frutas procesadas el producto no requiere de la clasificación de las frutas pero sí deben estar arrancadas de la planta (no las que cayeron al suelo), tampoco deben estar podridas o tener tamaño muy pequeño.

Para el mercado de frutas frescas, el canal de distribución es por medio de la Cooperativa o intermediario quienes comercializan los cítricos a los distribuidores minoristas y mayoristas, estos últimos actores son los que llegan al consumidor final. En el Gran Asunción, los supermercados son los principales agentes minoristas que se encargan de proveer de frutas cítricas al consumidor final, existiendo también otros como despensas, minimercados, ferias municipales, quienes mueven un menor volumen de productos.

Por otro lado, los agentes mayoristas son de gran importancia en la compra de los cítricos, movilizando más del 71% del volumen total de naranjas, 31% de pomelo y 76% de mandarina (Paredes, 2009). Con relación a ello, se puede decir que el mayor volumen de mercadeo de frutas y hortalizas se produce en los mercados de concentración o centrales de abastecimiento, también conocidos como mercados de abasto. El Mercado Central de Abasto de Asunción junto con el Abasto Norte en Limpio, concentran prácticamente el mayor volumen de la comercialización de frutas y hortalizas del Paraguay (Medina, 2017).

Respecto al mercado externo, los cítricos son destinados a la industria procesadora para la elaboración de exprimido como jugo de fruta transformado en concentrado y congelado para la exportación y procesada en concentrado y posteriormente reconstituido en jugo listo para beber. Los países que importan estos productos son,

Canadá, Alemania, Francia, España, Austria, Israel, Uruguay, Asia, América del Norte, Chile, Corea del Sur, Taiwán (Frutika, 2018).

Las empresas identificadas que lideran el mercado de cítricos procesados son: FRUTIKA, PULP y TROCIUK. Del mismo modo que para la fruta en fresco, el jugo cítrico más importante es el de naranja, tanto por volumen de producción como por cantidad de mercados demandantes.

De lo referido hasta aquí, se observa que en los canales de comercialización, los pequeños productores llegan al consumidor por dos vías principales, por un lado, el intermediario que distribuye los cítricos principalmente para consumo en fresco a los agentes mayoristas y minorista. Por otro lado, el otro canal comercial que tiene como alternativa el pequeño productor para llegar con su producto al consumidor es a través de la Cooperativa, quien se encarga de comercializar los cítricos a dos mercados distintos, el de consumo en fresco y el de la industria procesadora, principalmente elaboración de jugos concentrados y convencionales.

Por lo tanto, es relevante realizar un análisis de la transacción en el nivel **productor-intermediario**, y en el nivel **socio productor-Cooperativa**, de tal modo que se puedan analizar los atributos de la transacción, estructura de gobernanza y posteriormente determinar la alineación de la transacción y su impacto en las condiciones de comercialización.

A continuación se presenta, el análisis de la transacción entre pequeño productor-intermediario.

4.1.3. Bienes transados.

Los bienes transados entre los pequeños productores y los intermediarios son los cítricos. Las especies de cítricos plantadas son naranja, mandarina, pomelo y limón. El tipo de variedad de los cítricos que se comercializan entre los pequeños productores y los intermediarios se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 4.1 Variedades por especies cítricas.

Especies	Naranja	Pomelo	Mandarina	Limas ácidas
Variedades	Criolla	Criolla	Blancas o comunes	Sútil
	Calderón	Mariscal López		Tahíti

Fuente: Elaboración propia según fuentes de información secundaria.

Cabe mencionar que estos frutos comercializados son de una variedad tradicional. Las variedades de los cítricos transados no se encuentran diversificadas y la fructificación se da a partir del tercer o cuarto año posteriores a la implantación del cultivo de los

plantines. Además, se observa una alta estacionalidad en su producción concentrándose la cosecha y posterior oferta en un período del año. Estos productos son frutos de **elevada perecibilidad**.

Además, la implantación del cultivo de estas variedades de cítricos exige la consideración de una serie de inversiones de vital importancia para el buen desarrollo, producción y longevidad del cultivo, especialmente, la que deriva en la selección de mudas, que deben ser sanas, vigorosas, libres de enfermedades virosas y de la cancrrosis (Enciso, 2018).

Al respecto, estos cítricos son susceptibles a contraer problemas fitosanitarios, una de las enfermedades más destructiva de los cítricos, es el **HUANGBLONGBING (HLB)**, la misma destruye la producción, apariencia, valor económico de los árboles de cítricos, el sabor de la fruta y su jugo. La enfermedad puede transmitirse por injertos. No existe tratamiento para eliminar la bacteria por lo que una vez infectados los árboles inevitablemente mueren en un período máximo de ocho años, dependiendo de la edad y condiciones del cultivo.

Entre otras de las enfermedades le sigue la cancrrosis, seguida de gomosis, leprosis, melanosis y la mancha grasienta. Entre las principales plagas de cítricos se encuentra la mosca de la fruta, seguido por el minador de la hoja, ácaro del tostado, cochinilla roja y parlatoria. La expansión de estas plagas y enfermedades de gran poder destructivo no solo afectan los rendimientos y calidad de la fruta, sino que pueden representar una restricción para el acceso a mercados externos.

A continuación, se analiza la transacción con sus atributos.

4.2. Análisis de la transacción T2: Productor-Intermediario

A continuación se toma como unidad de análisis la transacción T2₂ productor-intermediario y se analizan sus atributos. Los bienes transados son los cítricos con las características mencionadas anteriormente.

4.2.1. Frecuencia.

La frecuencia en esta transacción es **baja** entre el pequeño productor y el intermediario debido a que a veces el pequeño productor no siempre le vende el producto a un mismo intermediario.

Asimismo, los intermediarios ocasionalmente acuden a estas zonas para comprar los cítricos dado que el intermediario al ser un tanto nómada no genera relaciones de regularidad, a la vez no existe un compromiso a corto o a largo plazo sobre la compra de los cítricos por parte de los intermediarios.

Por lo tanto, los pequeños productores en general tienen pocas opciones de venta por la escasa cantidad de acopiadores que acuden en la zona. De acuerdo a esto y por las condiciones de accesibilidad o lejanía, los bajos niveles de producción y la

percebilidad del producto, los productores se ven obligados a vender los cítricos al intermediario con bajos márgenes de utilidad, en efecto, esta situación además suele actuar restando poder de negociación a los pequeños productores frente a los intermediarios.

4.2.2. Activos específicos.

En esta transacción, los productos transados son altamente específicos para los pequeños productores y deriva principalmente de la **percebilidad de los cítricos**, del **nivel de inversión** y por el **periodo de inmovilización del capital inicial** que implica el tiempo de espera para la fructificación de los cítricos. La especificidad de los activos involucrados en T₂ resulta del balance de las fuentes de especificidades:

Los **activos físicos involucrados**, son altamente específicos, dado que, la implantación del cultivo de un pomar de cítricos exige una serie de inversiones de vital importancia especialmente la que deriva de la inversión en mudas de cítricos, que deben estar libres de enfermedades virosas y el periodo de inmovilización del capital inicial que implica el tiempo de espera para la fructificación de los cítricos que corresponde un período de 3 a 4 años luego de la implantación del cultivo.

En cuanto a la inversión referente a maquinarias, equipos e insumos, los activos físicos son considerados de especificidad medio. Por lo general, los pequeños productores realizan pocas inversiones en cuanto a, la inversión en la demanda de variedades de los cítricos, las herramientas o equipos como escaleras, cajas, pulverizaciones, fertilización, u otros cuidados de control sanitario referentes a las plantaciones.

La **especificidad del capital humano**, es media a alta de acuerdo al nivel de experiencia de los pequeños citricultores de la zona, debido a que conocen muy bien acerca de las labores culturales de los cítricos como el desbrote y el tutorado de plantines.

La **especificidad de la ubicación** se considera como baja, puesto que la finca de los pequeños productores se encuentra ubicada en una zona lejana a los principales mercados concentradores de frutas y de otros distribuidores mayoristas y minoristas.

La **especificidad temporal** es especialmente significativa, teniendo en cuenta que el producto que se comercializa es el cítrico, un fruto de elevada percebilidad, por lo tanto, representa un activo específico alto.

Por lo expuesto, se puede mencionar que para los pequeños productores, los productos transados son altamente específicos dadas las inversiones mencionadas y la percebilidad del producto. Sin embargo, para los **intermediarios** los activos específicos se consideran **bajos**, debido a que el bien transado no representa un producto imprescindible por el contrario, es un producto más entre los que comercializan. En este sentido, los altos activos específicos que existen en esta

transacción, genera una alta relación de dependencia de los pequeños productores hacia los intermediarios.

4.2.3. Incertidumbre.

La incertidumbre para el pequeño productor es **alta**, debido a que el productor no tiene la certeza de que el intermediario acuda a la finca con periodicidad para la compra de los cítricos. De igual modo, los factores de la asimetría de la información conlleva a altos niveles de incertidumbres para el pequeño productor, puesto que, el mismo no tiene asegurado el recupero de los costos de la inversión, dado que el intermediario es el que establece los precios de los cítricos y maneja la información referente al precio y al mercado.

Además, al no existir un vínculo formal en el manejo de algún tipo de contrato que establezca los precios, plazo de contrato, descuentos, sanciones y garantías o salvaguardas, esto genera una alta incertidumbre para el pequeño productor, siendo esta una de las relaciones más conflictivas entre los pequeños productores citrícolas.

4.3. Estructura de gobernanza

4.3.1. Identificación de la estructura de gobernanza en T2₂: productor-intermediario.

La **estructura de gobernanza** es el **mercado**. Se observa que en esta transacción no existe la adopción de contratos formales o de palabra a corto o a largo plazo, en particular lo que se refiere a la fijación de precios y/volúmenes a ser abastecidos.

El intermediario es quien determina el precio y la calidad de los cítricos en el momento de la transacción, donde se realiza el pago al contado contra la entrega de los cítricos. Por lo tanto, no existe un compromiso a corto o a largo plazo sobre la compra de los cítricos por parte del intermediario.

En este sentido, el pequeño productor no mantiene ningún tipo de contrato que formalmente establezca el precio, el plazo de contrato, ni las salvaguardas asociadas a los activos específicos. Por ende, esto conduce a que no se tengan las garantías adecuadas para la amortización de los activos altamente específicos involucrados en la transacción.

Al operar de esta manera encierra una condición de subordinación del productor hacia el intermediario. Dado el bajo nivel de poder de negociación de los pequeños productores, como consecuencia de que ofrece volúmenes muy pequeños, se encuentra lejos de los centros de acopio, posee el menor acceso a la información de mercados y se enfrenta ante la escasez de alternativas de venta de la fruta.

4.4. Alineación de la Transacción

En la transacción T2₂ productor-intermediario, la transacción no se encuentra alineada, consecuencia de fallas en la fijación del precio, falta de salvaguardas asociadas a la

duración de la relación comercial y falta de salvaguardas con relación a los activos altamente específicos. Por lo que no se puede garantizar la amortización de los activos específicos. En consecuencia, los costos de transacción generados son, especialmente para los pequeños productores, altos.

En términos de **precio**, el mismo no se ajusta al precio de referencia del mercado sino de acuerdo a los intereses del propio intermediario. Cada intermediario posee mecanismos de pagos propios teniendo en cuenta parámetros como tamaño, calidad, distancia de la finca a las calles principales, también si los precios decrecieron en el mercado. Sin embargo, cuando se generan períodos de sobrepuestos en el producto al consumidor final, los márgenes de aumentos no son trasladados proporcionalmente al pequeño productor. Los resultados de las encuestas arrojaron que el 94% de los pequeños productores muestra “disconformidad total”, y el 6% “conformidad parcial” respecto al precio. El alto nivel de disconformidad obedece especialmente a la forma en que se establece el precio, lo cual es sumamente informal sin considerar a veces los costos en que incurren los pequeños productores para la producción de los cítricos.

Cuadro 4.2 Conformidad con el precio y plazo de pago.

Variable: Alineación de la transacción (n=52)	Disconformidad total (%).	Conformidad parcial (%)	Conformidad total (%)	Total (%)
•¿Está conforme con el precio de pago?	94	6	0	100
•¿Está conforme con el plazo de pago?	0	2	98	100

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas, 2018.

Con relación al **plazo** de pago, los pequeños productores se mostraron muy conformes, debido a que el intermediario realiza el pago al contado contra la entrega de los cítricos. Los resultados de las encuestas arrojaron que el 98% de los pequeños productores presenta “alto grado de conformidad”, y el 2% “disconformidad parcial” con el plazo de pago. El motivo principal del alto nivel de conformidad respecto al plazo de pago es a razón de que, los intermediarios por lo general pagan al contado contra entrega de la producción, debido a esto, los pequeños productores perciben como un aspecto favorable desde el punto de vista financiero respecto de los compradores formales.

Con relación a la existencia de salvaguardas, no existe un contrato que formalmente establezca el periodo en el que el pequeño productor se encuentra vinculado al intermediario, ni las **salvaguardas** asociadas al plazo en caso que estos actores de la transacción se desvincularan de la relación comercial.

Por lo tanto, los activos específicos no cuentan con una garantía de la inversión realizada por lo que el pequeño productor al no tener la seguridad de compra por parte del intermediario, y al no tener muchas alternativas de ventas por la lejanía de sus fincas al mercado termina en algunos casos, con el desperdicio de la fruta cosechada según las opiniones de los mismos productores.

Se observa en base a lo expuesto que los costos de transacción son altos, con lo cual se considera que la transacción está desalineada ya que la estructura de gobernanza seleccionada no minimiza los costos de transacción, en base a los atributos de la transacción.

4.5. Impacto en las condiciones de comercialización

4.5.1. Acceso del producto al Mercado Formal.

Como forma de estimar el impacto de la transacción productor-intermediario en las condiciones de comercialización se consideró relevante investigar la inserción del producto al mercado formal e informal. Por lo tanto, a través de las encuestas realizadas a los pequeños productores se determinó si los cítricos llegaban a los puntos de ventas formales.

Cuadro N° 4.3 Acceso del producto al mercado formal.

Variable: Impacto de la transacción en la comercialización (n=52)	Si (%)	No (%)	Total (%)
• ¿El producto llega a los puntos de ventas formales?	24	76	100

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas, 2018.

En definitiva, sólo el **24%** de los encuestados alcanzaban **el mercado formal con sus productos**, el resto comercializaba el producto en el mercado informal con un porcentaje significativo del **76%**, siendo el volumen una de las limitantes del negocio. Además, cabe mencionar que ninguno de los pequeños productores pudo acceder al mercado externo para la exportación de sus productos por medio de los intermediarios.

Cabe mencionar que los productos comercializados son de una variedad tradicional. La calidad de los cítricos es intrínseca a la variedad, los intermediarios exigen también productos de buena calidad y que estén bien clasificados debido a que estos productos lo destinan al mercado de consumo en fresco.

Entre otros de los factores que influyeron para que los pequeños productores no puedan llegar con sus productos al mercado formal son las evidencias anteriores que indican que la relación productor-intermediario presenta un sistema precario de comercialización con altos niveles de inestabilidad e incertidumbre que conlleva a la informalidad de los mercados y que solo puede ser minimizado a través de adecuados mecanismos de coordinación.

En el siguiente cuadro se encuentran contenidos en forma resumida los resultados hallados para las variables estudiadas.

Cuadro 4.4 Resumen de los resultados encontrados para las variables estudiadas.

Transacción	Bien transado	Atributos de la transacción	Estructura de gobernanza	Alineación	C T	Impacto s/ las condiciones de comercialización
<p>T2₂: Productor-intermediario</p> <p>Productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mano de obra familiar •Pequeño volumen de producción •Poco tecnificado •Manejo del cultivo tradicional. <p>Intermediario:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Son personas o empresas que compran los cítricos directamente en la finca del productor para revenderlas en el mercado interno. •En gran medida están orientados al mercado de Villarrica, Caaguazú y Asunción. •Manejan información s/ precio y mercado. •Mayormente manejan sus relaciones de negocio a través de acuerdos verbales. 	<p>Cítricos (naranja, pomelo, mandarina y limón)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Susceptibles a plagas y enfermedades •Producto tradicional en la región. •Poca variedad •Elevada perecibilidad •Demanda una serie de inversiones especialmente, la que deriva en la selección de mudas libres de enfermedades virosas. •La Fructificación se da a los 3 a 4 años a partir del cultivo de los plantines. 	<p>Frecuencia: Baja</p> <ul style="list-style-type: none"> •El productor no siempre le vende el producto a un mismo intermediario. •El intermediario no genera relaciones de regularidad. •No existe un compromiso a corto o a largo plazo sobre la compra de los cítricos por parte de los intermediarios. <p>Incertidumbre: Alta</p> <ul style="list-style-type: none"> •El productor no tiene la certeza de que el intermediario acuda a la finca con periodicidad para la compra de los cítricos. •Falta de salvaguardas asociadas al precio, duración contractual y garantía de la amortización de los activos específicos. •Existe asimetrías de información (el intermediario maneja información sobre el mercado) <p>Especificidad de activos: Alta para el pequeño productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Alta perecibilidad de los cítricos •El nivel de inversión en las mudas de cítricos •Inmovilización del capital inicial por un período de 3 a 4 años. •Experiencia en el cultivo cultural •Especificidad de localización baja por la lejanía de las fincas a los mercados de frutas. <p>Para el intermediario, se considera bajo el activo específico, puesto que los cítricos no representa un producto imprescindible por el contrario, es un producto más entre los que comercializan.</p>	<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> •El intermediario determina el precio y la calidad del bien transado en el momento de la transacción, donde se realiza el pago al contado contra entrega del producto, sin establecer un compromiso a corto o a largo plazo sobre la compra del producto. 	<p>Transacción no alineada</p> <ul style="list-style-type: none"> •Disconformidad con el precio •Falta de salvaguardas que reduzcan los niveles de incertidumbre. •No se puede garantizar la amortización de los activos específicos 	<p>A l t o</p>	<p>La mayoría de los cítricos comercializados por medio de intermediarios no llega al mercado formal.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas y fuentes bibliográficas.

En síntesis, a partir de la descripción de los actores del Subsistema de Agronegocios cítrico en la región de Caazapá y de los principales canales de comercialización de los pequeños productores se logró deducir las principales transacciones para dar pase al análisis de las transacciones críticas en esta investigación.

En este sentido, en el desarrollo de este capítulo se tomó como unidad de análisis la transacción en el nivel **productor-intermediario**.

Del estudio de las variables se desprende que, la transacción pequeño productor-intermediario se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, una frecuencia baja y una incertidumbre alta caracterizada por la presencia de asimetrías de información.

La estructura de gobernanza prevalente en esta transacción es el mercado, donde el intermediario determina el precio y la calidad del bien transado en el momento de la transacción, sin la adopción de contrato formal o de palabra a corto o a largo plazo sobre la compra del producto.

Al respecto del plazo de la vinculación comercial, no existe un contrato que formalmente establezca el periodo en el que el pequeño productor se encuentra vinculado al intermediario o un compromiso a corto o a largo plazo sobre la compra de los cítricos por parte de los intermediarios. En cuanto al plazo de pago, se obtuvo que el 98% de los pequeños productores manifestaron un alto grado de conformidad. Sin embargo, el 94% de los pequeños productores manifestaron un alto grado de disconformidad respecto al precio de pago.

Por otro lado, no existen salvaguardas asociadas al precio, duración contractual, y producto. Por lo tanto, no se puede garantizar la amortización de los activos específicos, lo cual se considera altamente específico dado la perecibilidad de los cítricos, del nivel de inversión y por el periodo de inmovilización del capital inicial.

Por consiguiente, se observa en base a lo expuesto que los costos de transacción son altos, con lo cual se considera que la transacción está desalineada ya que la estructura de gobernanza seleccionada no minimiza los costos de transacción, en base a los atributos de la transacción.

Por último, se obtuvo que solo el 24% de los pequeños productores cítricos a través de los intermediarios llegaban al mercado formal con sus productos y el resto se comercializaba en el mercado informal.

En el siguiente capítulo (V), se toma como unidad de análisis la transacción en el nivel **socio productor-Cooperativa**, siguiendo con los objetivos propuestos en esta investigación.

CAPÍTULO 5- RESULTADOS; ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN DE LA TRANSACCIÓN SOCIO PRODUCTOR-COOPERATIVA Y SU IMPACTO SOBRE LAS CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN.

El presente capítulo presenta los resultados del objetivo específico 3 el cual estudia la alineación de la transacción en el nivel socio productor-Cooperativa, luego de que el pequeño productor cítrico formara parte de la misma y su impacto sobre las condiciones de comercialización.

Este capítulo se inicia con la descripción del Subsistema de Agronegocios cítrico de la Cooperativa Capiibary en la región de Caazapá. En este sentido, se describen las características distintivas de los actores que componen la nueva forma de organización de los pequeños productores cítricos, para luego dar énfasis principalmente a la transacción **T2:Socio productor-Cooperativa**, donde se analizan, las características de los bienes transados, los atributos de la transacción, la estructura de gobernanza, la alineación de la transacción y por último, el impacto de la transacción sobre las condiciones de comercialización que trata principalmente sobre la inserción de los productos al mercado formal.

Para evaluar la transacción y su alineación, se utilizaron los siguientes indicadores: la frecuencia, la incertidumbre, el activo específico, la conformidad con el precio, la conformidad con el plazo, la existencia de salvaguardas y la estructura de gobernanza. Posteriormente, para analizar el impacto de esta transacción sobre las condiciones de comercialización se utilizó como indicador la inserción de los cítricos al mercado formal por medio de la Cooperativa.

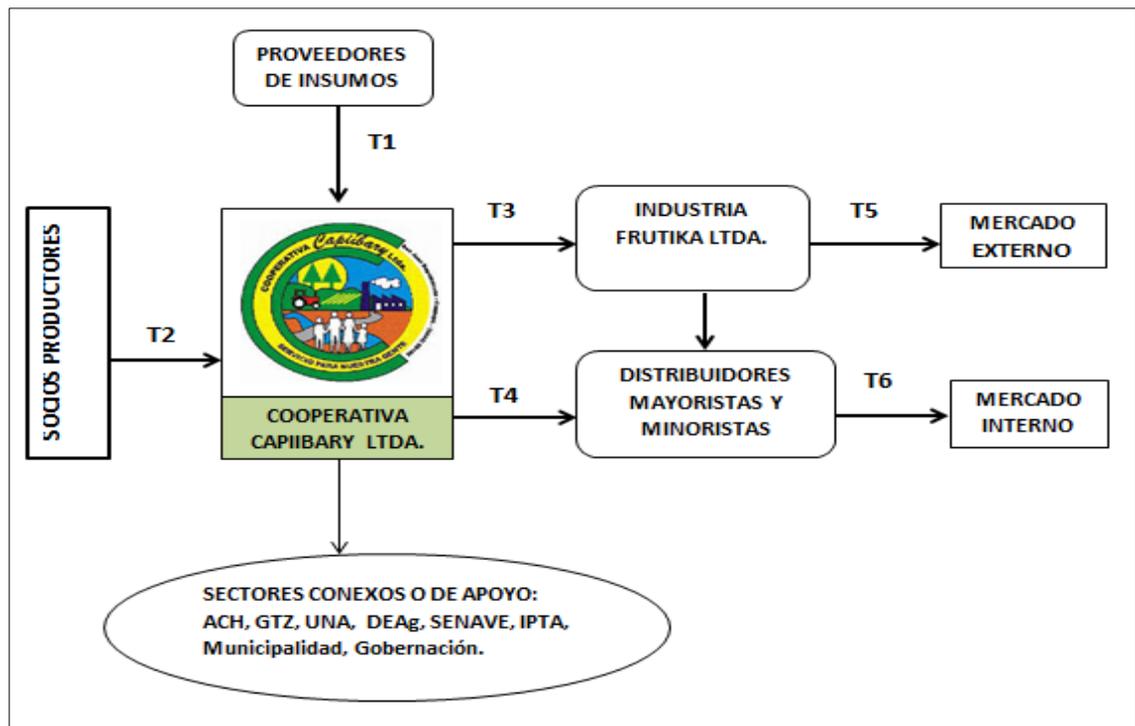
Del estudio de las variables se desprende que **la transacción bajo estudio se encuentra alineada** razón por la cual los **costos de transacción son bajos**. La mayoría de los pequeños productores manifestaron **un alto grado de conformidad con el plazo de pago y con el precio de pago**, no manifestando conflictos en estos aspectos de la transacción. Por otra parte, se obtuvo que **la mayoría de los pequeños productores asociados a la Cooperativa llegaban al mercado formal** con sus productos.

5.1. Descripción de los actores del Subsistema de Agronegocios cítrico de la Cooperativa Capiibary en la región de Caazapá

Este subcapítulo se subdivide en dos secciones, la primera sección contiene la descripción de cada uno de los actores que interactúan en el subsistema de agronegocios de cítricos de la Cooperativa Capiibary, con foco en los pequeños productores cítricos asociados y la Cooperativa. La segunda sección, abarca las características de los bienes transados en el nivel socio productor-cooperativa.

Los actores involucrados en el SSAG cítrícola de la Cooperativa Capiibary de la región de Caazapá son: los proveedores de insumos, los socios productores, la Cooperativa Capiibary, la industria agroexportadora Frutika, los distribuidores mayoristas y minoristas y por otro lado los sectores conexos o de apoyo, tales como: la Municipalidad de Caazapá, la Gobernación, la GTZ, ACH, SENAVE, IPTA, entre otros.

Gráfico 5.1 Actores del Subsistema de Agronegocios de cítricos de la Cooperativa Capiibary en la región de Caazapá.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.1.1. Identificación de los actores del SSAG de la Cooperativa Capiibary.

5.1.1.1. Socios productores.

Según los registros de la DEAg, la superficie total de cítricos del Departamento de Caazapá es de 643 hectáreas con 824 productores, de los cuales 25% pertenece a la Cooperativa. Los socios productores de cítricos se encuentran en los distritos de Abai, Buena Vista, Maciel, San Juan Nepomuceno, Tavai, Yegros y Yuty del Departamento de Caazapá. Los citricultores utilizan mano de obra familiar, mayoritariamente poseen chacras propias, siendo el promedio de tierras disponibles entre todos los productores asociados a la Cooperativa de 13 hectáreas, el principal producto de los cítricos es la naranja.

Por otra parte, se destaca en el socio productor un mayor conocimiento respecto al manejo fitosanitario de sus cultivos. Los socios productores, actualmente aplican los

cuidados culturales a los plantines y pulverizan con fungicidas con el fin de lograr mejor calidad en las fruta, además de la prevención y control de los ataque de insectos y enfermedades propias del cultivo. En este punto vale remarcar la necesidad de dar cumplimiento a las pautas de manejo de plagas y enfermedades y demás requisitos de carácter obligatorio solicitados por la Cooperativa.

Por lo general, la mayoría de los pequeños productores cítricos decidieron asociarse a la Cooperativa con el fin de obtener mercados garantizados dentro de un circuito formal sin tener que depender de los intermediarios con quienes manifestaban ciertos conflictos mencionados en el capítulo anterior.

Otra de las cuestiones es que los pequeños productores requerían de una mayor organización entre todos los citricultores con el fin de participar en un proyecto público-privado implementado en la región de Caazapá. El proyecto, básicamente contemplaba la provisión de cítricos a una compañía procesadora de jugos, debido a ello, se vio la necesidad de contar con una estructura organizacional representante de los pequeños productores que tenga capacidad de realizar y negociar aspectos clave de la comercialización, como contactar con agentes del mercado, definir precios de venta, los costos y medios de transporte.

5.1.1.2. Cooperativa Capiibary.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial Capiibary Ltda. fue fundada el 19 de noviembre de 1988 con personería jurídica reconocida por el Decreto del Poder Ejecutivo y por la INCOOP, tuvo su nacimiento en el salón parroquial de la ciudad con asistencia de aproximadamente 80 socios/as fundadores. Su fundación surge desde la iniciativa de referentes que pertenecían a grupos sociales y productores comunes, cuya visión estaba centrada en la posibilidad de mejorar su inserción al mercado a partir de la comercialización en conjunto. La dinámica establecida fue sobre la base de la coordinación de las relaciones entre los socios productores y la institución, a través de acuerdos formales, como acceso a créditos y las reglas para ingresar al mercado.

La Cooperativa Capiibary participó en el marco del Proyecto público-privado, instalando un vivero para la producción de mudas de cítricos y plantines forestales. Con relación a ello, aparte de las mudas de cítricos que la Cooperativa entregó a los socios productores, también hizo entrega de mudas de plantas forestales considerando que actualmente el sistema de producción de los cítricos es el sistema Agrofrutiforestal, en el cual, las plantas de los cítricos están asociadas con especies forestales, con algún tipo de plantas de cobertura entre las hileras.

Además, para dinamizar la producción de los cítricos, la Cooperativa realizó varios talleres con los socios productores de la región. Estos talleres se realizaron en forma conjunta con la Fundación Acción Contra el Hambre, la Dirección de Extensión Agraria y con el apoyo de las municipalidades de San Juan Nepomuceno. En este sentido, los talleres trataban sobre sugerencias, comentarios y recomendaciones en diferentes áreas de comercialización y el manejo de los cultivos. Estas consultas constituyen la base para

la planificación de actividades de la Cooperativa. Los talleres fueron espacios muy adecuados para:

- Cuantificar la oferta de cítricos existente en los distintos distritos del departamento de Caazapá.
- Determinar las necesidades de capacitación de los productores para el manejo de los cultivos de cítricos.
- Planificar actividades para acompañar todo el proceso de fortalecimiento de la cadena de Productores de Cítricos.
- Evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas para cada periodo
- Identificar las actividades a ser incorporadas para el siguiente periodo (campana de producción).
- Elaborar plan de acción considerando las diferentes áreas que contribuirán para el fortalecimiento de la cadena productiva de cítricos.

Figura 5.1 Taller participativo para la planificación de actividades conjuntas con los socios productores de la Cooperativa.



Fuente: Cooperativa Capiibary, 2018.

Al respecto, la Cooperativa es caracterizada fundamentalmente por los valores como la honestidad, la sencillez y la transparencia. La misma cuenta con 30 años de trayectoria en el mercado y ha logrado evolucionar a través de un modelo de diversificación productiva que combate el avance de las grandes explotaciones de monocultivo, permitiendo la permanencia de los productores en sus predios. La misma, funciona en un local propio donde los socios reciben una atención personalizada, cuenta con alrededor de 5000 miembros asociados, de los cuales cerca de 450 son asociados rurales activos, de los cuales el 74% son pequeños productores que poseen entre 5 y 20 hectáreas de tierra (Setrini et al. 2010).

Actualmente, la cooperativa realiza el seguimiento de los cultivos de los productores asociados con asistencia técnica permanente y comercializando los productos de los

socios productores. Las acciones del Departamento Agrícola van acompañadas del servicio de Crédito Agropecuario, de fácil acceso y menor costo para el productor, teniendo como política evitar el éxodo rural de los pequeños productores y tratando de buscar o mediar en todos sus rubros con mercado seguro. Además, la Cooperativa asume los costos logísticos mediante la contratación de un camión para la recolección de los cítricos de todos los campos de los socios productores hasta entregarla en el centro de acopio establecido.

5.1.1.3. Proveedores de insumos.

Estos son los que proveen de insumos a la Cooperativa para la producción de plantines (material vegetativo, abonos, como también herramientas para el manejo del cultivo) y el material de empaque, tales como: bolsas y cajas. En su mayoría son actores nacionales y cuentan con certificaciones de sus productos a fin de poder garantizar los plantines debidamente certificados. Entre los principales proveedores identificados en esta etapa se encuentran las Agroveterinarias Inkesa, Ivana, y Santa Rosa, los mismos se encuentran cercanos a la Cooperativa Capiibary de la ciudad de San Juan Nepomuceno.

5.1.1.4. Industria agroexportadora Frutika.

Es la principal demandante de cítricos de la Cooperativa Capiibary. La planta industrial posee una capacidad técnica instalada de industrialización de 300 tons/día de citrus. Por día las llenadoras de tetra pak pueden hacer 170.000 litros de jugos/néctares/bebidas y anualmente se fabrican 2.500 tons de productos concentrados. Frutika posee una finca propia para la producción de cítricos, sin embargo, ésta no le abastece para cubrir la demanda de materia prima en función a su capacidad instalada, razón por la cual sostiene el establecimiento de relaciones de abastecimiento con productores externos.

Para asegurar la provisión de materia prima de la industria Frutika, se ha fomentado el desarrollo sostenible de pequeños productores citrícolas iniciado a través de un convenio firmado por Frutika y la Cooperativa permitiendo a los pequeños productores mejorar su producción, mediante asistencia técnica y capacitación constante sobre preparación de suelo, cuidados culturales, técnicas de cosecha y traslados de producción a la planta industrial respetando a los más exigentes estándares de calidad exigidos por Frutika.

Los proveedores de materia prima de Frutika, que son en su mayoría los pequeños productores por medio de la Cooperativa, representan una especie de seguridad en el abastecimiento en caso de cambios de la demanda de jugo concentrado. De este modo, la empresa amplía sus volúmenes de producción y diversifica sus ofertas evitando, al mismo tiempo, grandes inversiones en la producción primaria como podría ser la compra de tierra en otra región, la plantación de árboles de cítricos, y la contratación de empleados permanentes y a tiempo parcial en una segunda ubicación (Setrini et al. 2010).

5.1.1.5. Distribuidores mayoristas y minoristas.

Entre estos se encuentran los distintos agentes del Mercado Central de Abasto, donde se encuentran ubicados los principales mayoristas y centrales cooperativas que nuclean a pequeños productores y son quienes se encargan de distribuir los productos a los minoristas. Por otra parte, la Cooperativa además comercializa sus productos a los supermercados, quienes se constituyen como los principales agentes minoristas que se encargan de proveer de frutas cítricas al consumidor final.

5.1.1.6. Sectores conexos o de apoyo.

Se resalta las actividades de apoyo que brinda el SENAVE, el IPTA y la GTZ. El primero de ellos cumple en la zona labores de fiscalización de la producción cítrica, poniendo en práctica los programas de monitoreo de plagas y enfermedades de los plantines de cítricos. El IPTA, por su parte juega un papel importante en la investigación para la introducción y propagación de nuevas variedades mejoradas de los cítricos. Por último, la GTZ proveyó apoyo técnico a los productores de cítricos asociados al proyecto y a la Cooperativa respectivamente con la instalación de un vivero de plantines de cítricos.

5.1.2. Bienes Transados.

Los bienes transados entre los socios productores y la Cooperativa son los cítricos.

La mayoría de los socios productores han renovado las plantaciones de los cítricos con variedades nuevas, siguiendo una estrategia comercial por parte de la Cooperativa con el fin de que estas variedades sean aptas también para el uso industrial.

Las especies de cítricos plantadas son la naranja, el pomelo y menor medida la mandarina y el limón. El tipo de variedad de los cítricos que se comercializan entre los pequeños productores y la Cooperativa se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro N° 5.1 Variedades por especies cítricas.

Especies	Naranja	Pomelo	Mandarina	Limas ácidas
Variedades	Westing	Duncan	Murcott	Sútil
	Valencias	Marcsh		Tahíti
	Bahianina	Criollo		
	Calderón	Landalam		
	Bonanza			
	Hamling			

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

Con relación a ello, luego de un minucioso estudio de las especies de cítricos más adaptables a Paraguay desarrollado por los sectores u organismos de apoyo, la Cooperativa ha concretado un vivero que desarrolla plantines de estas variedades,

asegurando de esta manera la provisión de materiales de propagación de calidad y sanidad controlada. Asimismo, esto permite que los cítricos sean **más resistentes a enfermedades**.

La implantación del cultivo de estas variedades de cítricos exige una serie de inversiones de vital importancia tales como; la obtención de los plantines libre de virus y con desarrollo genético (los cuales se encuentran adaptados a la región edafoclimáticas de la región y a las exigencias organolépticas exigidas por la demanda), el período de inmovilización del capital inicial que acarrea un período de 3 a 4 años y el nivel de inversión en cuanto a la aplicación de los cuidados sanitarios con el fin de lograr mejor calidad en las frutas y la prevención y control de los ataque de insectos y enfermedades propias del cultivo.

Independientemente del tipo de productor que se trate, la pertenencia a la cooperativa implica, de manera directa, el cumplimiento de ciertos estándares de calidad y sanidad de la fruta (trazabilidad) para lograr su colocación en el mercado formal. En función de ello, se generan cambios productivos y de gestión a nivel de la explotación, que implican controles más estrictos en lo concerniente a la mitigación de plagas y enfermedades (control de cancrisis, mancha negra, mosca de los frutos).

A continuación, se analiza la transacción con sus atributos.

5.2. Análisis de la transacción T2₁: Socio productor-Cooperativa

A continuación se toma como unidad de análisis la transacción T2₁: Socio productor-Cooperativa y se analizan sus atributos. Los bienes transados son los cítricos con las características mencionadas anteriormente.

5.2.1. Frecuencia.

La **frecuencia** resulta **alta** en esta transacción, debido a que existe un contrato de abastecimiento de los cítricos que los socios productores deben de proveer a la Cooperativa de acuerdo al compromiso asumido por los mismos. De acuerdo a esto, regularmente hay entregas de cítricos de los socios productores a la Cooperativa, algunos meses más que otros, especialmente en la época de la cosecha que se extiende desde julio a diciembre y comienza nuevamente en marzo, por lo tanto, esto permite que esta transacción sea recurrente creando un alto nivel de comunicación, confianza y compromisos creíbles entre las partes.

Asimismo, mediante las reuniones, capacitaciones y los servicios de apoyo que brinda la Cooperativa a sus socios esto genera un contacto permanente y directo entre los mismos, además en estas reuniones la Cooperativa trata de resolver los problemas que están afectando a los asociados, por su parte, esto le permitió ganar la confianza de los pequeños productores.

5.2.2. Activos específicos.

En esta transacción, el producto transado es altamente específico principalmente por la **perecibilidad del cítrico, el nivel de inversión en las variedades nuevas y mudas certificadas, el periodo de inmovilización del capital inicial y por la especialización de los socios productores** en el manejo fitosanitario de sus cultivos.

La especificidad de los activos involucrados en T2₁ resulta del balance de las fuentes de especificidades:

Los **activos físicos involucrados**, se considera alto, dado la inversión en las variedades nuevas y los plantines certificados por el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas, la inversión en los cuidados fitosanitarios (fertilizantes mediante abonos verdes, fungicidas, etc.) y el periodo de inmovilización del capital inicial que implica el tiempo de espera para la fructificación de los cítricos que corresponde un período de 3 a 4 años luego de la implantación del cultivo. En cuanto al nivel de inversión referente a las herramientas o equipos como escaleras, palas, azadón, carpidoras, tijeras de poda, cajas o canastas para transportar los cítricos, los activos físicos son considerados de especificidad medio.

Con relación a **la especificidad del capital humano**, es a alta de acuerdo a los conocimientos adquiridos por los socios productores sobre el manejo fitosanitario de sus cultivos. En efecto, esto permitió a que los socios productores puedan conocer y aplicar los cuidados a los plantines con el propósito de la prevención y control de los ataques de insectos y enfermedades propias del cultivo.

La **especificidad de la ubicación** se considera como alta, debido a la cercanía de la finca entre el socio productor y el centro de acopio establecido por la Cooperativa, la cual se encuentra en una de las principales avenidas del Departamento de Caazapá, con fácil acceso a una de las principales rutas del país que conecta con los principales mercados especialmente el de la industria agroexportadora de jugos de cítricos que se encuentran lindante a la ciudad de Caazapá.

La **especificidad temporal**, en este caso el activo específico es alto debido a la perecibilidad del producto.

Por otro lado, para la **Cooperativa** el activo específico también es **alto** por las inversiones que tiene en cuanto al vivero que disponen para la producción de los plantines de cítricos libre de plagas y enfermedades y por las certificaciones de las mismas. Por lo tanto, los altos activos específicos que existen entre las partes generan una alta relación de interdependencia entre estos actores.

5.2.3. Incertidumbre.

La **incertidumbre** es **baja**, fundamentalmente por la confianza del socio productor hacia la Cooperativa, por el convenio de compraventa de los cítricos y por las salvaguardas estipuladas en el convenio respecto al precio y al producto lo que disminuyen la incertidumbre.

Asimismo, las constantes reuniones entre las partes generan que la información sea simétrica. La información que reciben los asociados para la toma de sus decisiones está relacionada principalmente a manejos de cultivo, balances económicos, condiciones de mercado, planes de producción, entrega del producto y protocolos de calidad.

5.3. Estructura de gobernanza

5.3.1. Identificación de la estructura de gobernanza en T2₂: productor-intermediario.

La estructura de gobernanza utilizada para resolver esta transacción es la **forma híbrida** de tipo **formal**. Consiste básicamente en relaciones contractuales a corto plazo, basadas en convenios donde se estipula las responsabilidades del productor, las responsabilidades de la Cooperativa, los incentivos y los beneficios para el productor. Con este compromiso el productor se asegura la venta de su producción de cítricos y la Cooperativa se asegura de volúmenes de producción con la calidad requerida para cumplir sus compromisos con los clientes, en efecto, esto demuestra una dependencia bilateral entre la Cooperativa y el socio productor.

5.4. Alineación de la transacción

En la transacción T2₁ socio productor-Cooperativa, los costos de transacción son bajos, con lo cual se considera que la **transacción está alineada** ya que la estructura de gobernanza seleccionada minimiza los costos de transacción, en base a los atributos de la transacción. Cabe mencionar que para evitar que se genere inestabilidad en la transacción ante un escenario de alta oferta, la Cooperativa coordina una planificación adecuada de la producción de cítricos en las diferentes zonas, durante las diferentes épocas, para evitar la saturación y el desabastecimiento, situaciones que perjudican a los citricultores y a los consumidores.

Asimismo, se procedió a analizar el grado de alineación de la transacción considerando también indicadores como la conformidad con el precio, plazo y la existencia de salvaguardas.

En términos de **precio**, los socios productores se mostraron muy conformes respecto al precio de pago. Los resultados de las encuestas arrojaron que con respecto al precio de pago el **76%** de los socios productores muestra “**conformidad total**”, y el **24%** “**conformidad parcial**”. La conformidad parcial en cuanto al precio obedece especialmente a la diferencia de precios entre el mercado fresco y el mercado de procesamiento.

Como se había mencionado en el capítulo anterior, según la calidad de la producción, esta puede ser destinada a consumo en fresco o a la industria procesadora, existiendo fuertes diferencias de precio entre ambos mercados.

Los precios para consumo en fresco son mejores que los de la industria; el precio de la naranja para consumo en fresco puede llegar hasta 6 veces más que el pagado por las empresas procesadoras y hasta 5 veces más para el pomelo (ACH, 2009).

Con relación a ello, para el mercado de procesamiento el precio del cítrico es establecido por la industria y para el mercado en fresco la Cooperativa considera los precios referenciales puesto a conocimiento por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de la Dirección de Comercialización y el Sistema de Información de Mercados Agropecuarios.

Cuadro 5.2 Conformidad con el precio y plazo de pago.

Variable: Alineación de la transacción (n=52)	Disconformidad total (%).	Conformidad parcial (%)	Conformidad total (%)	Total (%)
•¿Está conforme con el precio de pago ?	0	24	76	100
•¿Está conforme con el plazo de pago ?	0	4	96	100

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas, 2018.

En cuanto al **plazo** del contrato, por lo general se establece una duración contractual de períodos cortos (hasta 1 año) que se renuevan anualmente. En cuanto al plazo de pago, los socios productores se mostraron muy conformes con la Cooperativa, debido al pago inmediato de los cítricos que se destinan al mercado fresco y al mercado de procesamiento de los cítricos. Los resultados de las encuestas arrojaron que con respecto al plazo de pago, el **96%** de los socios productores presenta “**alto grado de conformidad**”, y el **4%** “**disconformidad parcial**”. El plazo de pago se establece al contado y contra la entrega de la producción. Por otro lado, en algunos casos el pago se concreta luego de unos días (3 a 7 días) posteriores a la entrega de los cítricos, especialmente la que se destina al mercado de procesamiento. Cabe mencionar que la Cooperativa en ningún caso ha incurrido en incumplimiento del pago por las compras realizadas.

Existen **salvaguardas** asociadas al precio, a la duración contractual, y al producto. Por lo tanto, los activos específicos involucrados en esta transacción se encuentran respaldados en esta transacción. En este sentido, se faculta a la cooperativa a no permitir el ingreso de fruta que no reúna las condiciones requeridas. Por lo tanto, existen descuentos y sanciones que la Cooperativa aplica en caso de incumplimiento de las obligaciones del socio productor, la entrega de productos dañados o que no presenten la calidad mínima exigida por la Cooperativa y las inasistencias continuas en las reuniones de asambleas

Con relación a ello, se tiene como obligación la participación puntual en las reuniones, realizadas quincenalmente. Según las normas de la organización, la participación debe ser puntual y justificada en caso de ausencia; en el caso de ausencia injustificada se debe pagar una multa. Los asociados pueden incluso ser suspendidos en caso de reincidencia, aunque, en la actualidad, los miembros activos ya se han adaptado a las normas.

5.5. Impacto sobre las condiciones de comercialización

5.5.1. Acceso del producto al Mercado Formal.

Como forma de estimar el impacto de la transacción socio productor-Cooperativa en las condiciones de comercialización se consideró relevante investigar la inserción del producto al mercado formal e informal. Por lo tanto, a través de las encuestas realizadas a los socios productores se determinó si los cítricos llegaban a los puntos de ventas formales.

Cuadro 5.3 Acceso al mercado formal de los cítricos.

Variable: Impacto de la transacción en la comercialización (n=52)	Si (%)	No (%)	Total (%)
• ¿El producto llega a los puntos de ventas formales?	86	14	100

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas, 2018.

En definitiva, el **86%** de los cítricos comercializados por los socios productores **llega al mercado formal**, por medio de la Cooperativa quien se encarga de la negociación con los distintos agentes del mercado interno como los supermercados, distribuidores mayoristas y especialmente con la industria procesadora, con quien mantiene una relación comercial través de una alianza estratégica, permitiendo de esta forma, que los productos puedan ser comercializados también a diferentes países del mundo (Canadá, Alemania, Francia, España, Austria, Israel, Uruguay, Asia, América del Norte, Chile, Corea del Sur, Taiwan), tanto productos terminados, como concentrados congelados y aceites esenciales, cumpliendo de esta forma con todas las normas y certificados internacionales.

Por lo tanto, la pertenencia a la cooperativa implica de manera directa el cumplimiento de ciertos estándares de calidad y sanidad de la fruta (trazabilidad) para lograr su colocación en el mercado formal. En función de ello, se generan cambios productivos y de gestión a nivel de la explotación, que implican controles más estrictos en lo concerniente a la mitigación de plagas y enfermedades.

En el siguiente cuadro se encuentran contenidos en forma resumida los resultados hallados para las variables estudiadas.

Cuadro 5.4 Resumen de los resultados encontrados para las variables estudiadas.

Transacción	Bien transado	Atributos de la transacción	Estructura de gobernanza	Alineación	CT	Impacto s/las condiciones de comercialización
<p>T21: Socio Productor-Cooperativa</p> <p>Productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra familiar • Pequeño volumen de Producción • Conocimientos adquiridos sobre manejo fitosanitario <p>Cooperativa Capiibary:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria con 30 años en el mercado • Se constituye como un nexo comercial entre los socios productores y la industria agroexportadora • Tiene como política evitar el éxodo rural de los pequeños productores • Posee un vivero que desarrolla plantines certificados con nuevas variedades de cítricos. 	<p>Cítricos (naranja, pomelo, mandarina y limón)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedades mejoradas, más resistentes a enfermedades • Elevada perecibilidad • Se aplican controles Fitosanitarios. • El cultivo de estas variedades demanda una alta inversión en la obtención de los plantines libre de virus y con desarrollo genético. • La calidad está dada por uniformidad de color, firmeza, tamaño, ausencia de pudriciones y daño de insectos, etc. 	<p>Frecuencia: Alta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un contrato de abastecimiento entre el socio el productor y la Cooperativa. • La Cooperativa mantiene un contacto directo y permanente con el socio productor. <p>Incertidumbre: Baja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una elevada confianza del socio hacia la Cooperativa. • El contrato de compra-venta permite al socio productor asegurar la venta de su mercadería. • Existen salvaguardas asociadas al precio, producto y plazo contractual. <p>Activo Específico: Alto</p> <p>Para el socio productor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta perecibilidad del producto • Se considera alto el nivel de inversión en cuanto a, las variedades nuevas y mudas certificadas, el periodo de inmovilización del capital inicial y la aplicación de los cuidados fitosanitarios. • Especialización sobre manejo fitosanitario • Especificidad de localización alta por la cercanía a los principales mercados, especialmente al de la industria. <p>Para la Cooperativa también se considera alto el AE, dadas las inversiones en cuanto al vivero que disponen para la producción de plantines de cítricos libres de plagas y enfermedades y las certificaciones de las mismas.</p>	<p>Formas Híbridas del tipo formal</p> <p>contrato renovable anualmente</p>	<p>Transacción alineada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con el precio • Conformidad con el plazo de pago • Existencia de salvaguardas por incumplimiento • Los activos específicos involucrados se encuentran respaldados por las salvaguardas estipuladas en el convenio. 	<p>B a J o</p>	<p>Acceso de los productos al mercado formal (mercado interno y externo) a través de la Cooperativa.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas y fuentes bibliográficas.

En síntesis, a partir de la descripción del Subsistema de Agronegocios cítrico de la Cooperativa Capiibary en la región de Caazapá integrada por los distintos actores que componen la nueva forma de organización de los pequeños productores cítricos, se tomó como unidad de análisis la transacción en el nivel socio productor-Cooperativa.

Del estudio de las variables se desprende que, la transacción socio productor-Cooperativa se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, una frecuencia alta y una incertidumbre baja.

La estructura de gobernanza prevalente en esta transacción es la forma híbrida del tipo formal, por lo cual se procedió a analizar el grado de alineación de la misma en términos de precio, plazo y salvaguardas.

Al respecto del plazo del contrato, la duración del mismo es de un año renovable anualmente. En cuanto al plazo de pago, se obtuvo que el 96% de los socios productores manifestaron un alto grado de conformidad. Por otra parte, el 76% de los socios productores manifestaron un alto grado de conformidad respecto al precio de pago. De esta manera no existen puntos de conflicto en la transacción en cuanto al precio y al plazo de pago.

Además, existen salvaguardas asociadas al precio, a la duración contractual y al producto. Por lo tanto, se puede garantizar la amortización de los activos específicos, lo cual se considera altamente específico dado la perecibilidad de los cítricos, el nivel de inversión en variedades nuevas y mudas certificadas, el periodo de inmovilización del capital inicial y la inversión en los cuidados fitosanitarios del cultivo de los cítricos.

Por consiguiente, la transacción bajo estudio se encuentra alineada razón por la cual los costos de transacción son bajos debido a que la estructura de gobernanza seleccionada minimiza los costos de transacción, en base a los atributos de la transacción.

Por último, se obtuvo que, el 86% de los cítricos comercializados por los socios productores llega al mercado formal, principalmente al mercado externo por medio de la Cooperativa quien mantiene alianzas estratégicas con la compañía que produce y exporta concentrados y jugos naturales a los distintos países del continente de América, Europa y Asia.

En el capítulo siguiente (VI) se pasa a discutir todos los resultados encontrados en todos los capítulos.

CAPÍTULO 6- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se discuten los resultados obtenidos mediante fuentes primarias y secundarias. La discusión se realiza desde el marco conceptual de la Nueva Economía Institucional y se incluyen aportes de otros autores con estudios similares o que guarden relación con el tema en estudio, a fin de contrastar o refutar los resultados encontrados.

La discusión de los resultados se organizó en tres secciones acorde a los objetivos planteados:

- 6.1. El contexto en el cual tiene lugar el negocio de cítricos de los pequeños productores en Paraguay.
- 6.2. Análisis de la alineación de la transacción productor-intermediario y su impacto sobre las condiciones de comercialización.
- 6.3. Análisis de la alineación de la transacción socio productor-cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización.

A continuación se describe y discute cada sección.

6.1. El contexto en el cual tiene lugar el negocio de cítricos de los pequeños productores en Paraguay

El contexto en el cual se enmarcan los pequeños productores citrícolas se analizó desde el ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial. En este sentido, este estudio se apalancó principalmente en la metodología de Análisis Estructural Discreto. A continuación se discutirán los principales resultados encontrados en los siguientes ambientes:

6.1.1. Ambiente Institucional.

El resultado que se tiene al analizar el contexto en donde se lleva el negocio del cítrico en Paraguay, es que está apalancado en un **ambiente institucional** favorable, donde las leyes y decretos que se han venido implementando en Paraguay de acuerdo con las políticas sectoriales rurales y agropecuarias guardan relación con la problemática de los pequeños productores, debido a que en mayor parte estas reglamentaciones están vinculadas a la tenencia de la tierra, las de asistencia tecnológica, las de servicios a la producción y/o las financieras y las de acceso a los mercados.

North (1990) afirma que el ambiente institucional facilita la estructura de incentivos de una economía; a medida que la estructura va cambiando, dan forma a la dirección de cambio económico hacia el crecimiento, el estancamiento, o el declive. Por su parte, Meizen y Gregorio (2004) afirman que para que los derechos sean seguros deben ser apoyados por una institución eficaz que haga cumplir la ley.

Lo planteado por los autores concuerda con los resultados, dado que el ambiente institucional que tiene Paraguay favorece a los pequeños productores cítricos a través de leyes, proyectos y programas sociales implementados para promover e impulsar su crecimiento. Entre las reglamentaciones más resaltantes se encuentra la Resolución 921/14 sobre el **registro y certificación de viveros de material vegetativo**, con esta normativa se asegura la provisión de materiales de propagación de calidad y sanidad controlada a los productores de cítricos.

No obstante, para lograr obtener mejores resultados es importante que los productores a su vez obtengan más información sobre las leyes y programas, tal como lo señala Guharay (2011), es crucial que los pequeños productores logren adquirir mayores conocimientos sobre las políticas, leyes y programas relacionados al desarrollo del sector con el fin de mejorar su participación y calidad de su aporte en los espacios de consulta sobre las políticas y proyectos.

Es preciso mencionar que, al alcance de las instituciones están las herramientas necesarias para mejorar el estado de las vías rurales y disminuir los costos de transporte, estimular el emprendimiento y erradicar el contrabando que afecta no solo a la comercialización de los pequeños productores sino además al propio Estado por el ingreso de mercancías que ingresan al país sin pagar impuestos y que también ha perjudicado a los sectores formales.

En este sentido, North (op. cit.) plantea: “... *Los mercados eficientes requieren un gobierno que no sólo especifique y haga cumplir una serie de derechos de propiedad sino que también disminuya los costos de transacción, y que opere dentro de un marco de actitudes hacia la honestidad, la integridad, la rectitud y la justicia que haga posible disminuir los costos de transacción por unidad de intercambio...*”.

6.1.2. Ambiente Organizacional.

De los resultados encontrados en el **ambiente Organizacional** del SAG de cítricos en Paraguay, se destaca la nueva forma de organización de los pequeños productores cítricos a través de asociaciones de productores especialmente en Cooperativas agrícolas, permitiendo a los citricultores crear y capturar mayor valor de su producción. Por otra parte, la cultura, los valores, costumbres y tradiciones han logrado que los pequeños productores puedan organizarse y dar principio al asociativismo.

Esto se encuentra en línea con lo mencionado por Ordóñez (2002), las estrategias alimentarias basadas en el asociativismo, el origen y la calidad plantean una gran oportunidad para sectores con mayores dificultades de crecer por escala. Las estrategias colectivas permiten a las Pymes tener capacidad innovadora y sostener la competencia. Asimismo, FIDA (2013) afirma que si los pequeños agricultores quieren beneficiarse, deben unir fuerzas con otros pequeños productores en el marco de asociaciones y cooperativas, y seguidamente establecer asociaciones con otras entidades del sector privado.

Son diversos los casos en los que se presentan los resultados positivos a través de la asociación entre pequeños productores. Un ejemplo interesante es el que surge en el estudio de Mogni et al (2011), referente a la Cooperativa Colonia San Francisco Ltda. (COOSANFRA) en el Departamento de Monte Caseros, el cual presenta un modelo organizacional que representa un cambio de paradigma entre los citricultores de la zona. A través de la conformación de una Cooperativa, tomaron un rol más activo en la comercialización de su producción, adaptándola a la demanda del consumidor global cambiando el paradigma del tradicional sistema de agronegocios del citrus tradicional de Corrientes el cual posee gran cantidad de intermediarios entre la producción y la comercialización.

La presente investigación no dista del caso mencionado, puesto que en el ambiente organizacional del SAG estudiado, los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá se encuentran nucleados en la Cooperativa Capiibary que se encuentra ubicada en esa misma región. En este sentido, el nuevo diseño organizacional generado involucra a la Cooperativa agrícola, la cual se convirtió en el nexo de contratos entre los pequeños productores y la industria agroexportadora, representando a sus productores asociados de manera comercial y organizativa.

Los resultados encontrados están en línea a lo que afirman los autores, según los cuales el proceso de globalización de las cadenas agroalimentarias conlleva a la pequeña producción agrícola a mantener relaciones económicas con otros actores, y es así que surgen nuevas modalidades relacionadas con la agricultura de contrato y otras formas de integración vertical (Di Masso, 2009), dentro de las cuales se pueden situar las cooperativas agrícolas, entendidas como un mecanismo de articulación horizontal de varias unidades productivas que buscan integrarse verticalmente hacia adelante en la cadena de valor (Sexton & Iskow, 1988; Teubal y Pastore, 1995, Formento, s/f; Bijman y Hendrikse, 2000). La Cooperativa Capiibary representa un mecanismo de coordinación al orientar las transacciones de abastecimiento de cítricos de los socios productores hacia la industria que produce jugos destinados al mercado interno y externo.

En efecto, se refuerzan los planteamientos de autores como (Page y Slater, 2002; Balsevich et al. 2003) las cooperativas, son una forma de diseño organizacional asociativo. Este tipo de diseño establece obligaciones y derechos para las partes involucradas. De esta forma los asociados, se ven obligados a cumplir con una serie de condiciones para tener acceso a mejores mercados, tales como información, organización apropiada y requerimientos de calidad e inocuidad.

6.1.3. Ambiente Tecnológico.

Con relación al **ambiente tecnológico** del SAG de cítricos en Paraguay, los pequeños productores cítricos que actúan de manera individual presentan un nivel tecnológico inferior a los productores que se encuentran asociados a la Cooperativa. Esto es debido a los bajos incentivos para invertir en tecnología principalmente a causa de la

inestabilidad de los precios del producto generado por la presencia de intermediarios y a la dificultad para acceder a créditos formales.

Los socios productores han logrado mejorar sus conocimientos sobre el control fitosanitario lo que les permitió inducirse a ciertas inversiones tecnológicas como la renovación de nuevas variedades de cítricos y el cuidado de las plantas de ciertas plagas y enfermedades propias de este tipo de cultivo. Asimismo, en comparación con los pequeños productores individuales, los asociados a la Cooperativa enfrentan mejor esta vulnerabilidad al introducir nuevas tecnologías para hacer frente a plagas y enfermedades con insumos mejorados y desarrollo genético en los plantines de cítricos.

Los resultados encontrados concuerdan con los autores Markelova y Meinzen-Dick (2009), quienes manifiestan que al actuar de manera colectiva, los agricultores estarán mejor posibilitados para reducir los costos de transacción para los intercambios comerciales y asegurar el acceso a nuevas tecnologías y aprovechar los mercados de más alto valor. Por otra parte, Bamber y Fernández (2012) señalan que, a pesar de que la gran mayoría de los pequeños y medianos productores han trabajado en la agricultura a lo largo de sus vidas, la capacitación técnica es fundamental para satisfacer las nuevas exigencias de mercados nacionales e internacionales. Concordando también con Knox y Lilja (2000) mencionan que la acción colectiva puede ser útil para compartir conocimientos, establecer prioridades y para experimentar, evaluar y difundir tecnologías.

Lo señalado por estos actores refleja los resultados encontrados, dado que la capacitación técnica que reciben los socios productores de la Cooperativa, les permite introducir nuevas tecnologías e incluso, nuevas variedades de plantines certificados, las mismas que reflejan una evolución en cuanto a mejoras en técnicas agrícolas, con el fin de lograr mejor calidad en las fruta, además de la prevención y control de los ataque de insectos y enfermedades propias del cultivo.

Al respecto de las certificaciones, los pequeños productores cítricos asociados a la Cooperativa lograron obtener mudas certificadas. Esta organización consiguió montar un vivero en el que ya produce sus propias mudas libres de HLB. El encargado de otorgar las certificaciones es el SENAVE quien estableció las condiciones para fijar un sistema de certificación para plantas cítricas con el fin de asegurar la provisión de materiales de propagación con calidad y sanidad controlada. Solo se pueden certificar las plantas de vivero que no presenten síntomas de enfermedades o plagas, daños o defectos, problemas fisiológicos producto del mal manejo del vivero que perjudique el desarrollo futuro del árbol.

En concordancia con los resultados, Castañeda y Gómez (2012) mencionan que la certificación crea una imagen o ventaja competitiva a la compañía y propicia su acceso a un mercado más selecto a nivel nacional y la posibilidad de realizar actividades de exportación. Los resultados son acordes a lo que mencionan los autores dado que la Cooperativa creó valor al obtener la certificación de los plantines de cítricos

permitiéndoles establecer alianzas con los pequeños productores y la empresa agroexportadora de productos cítricos.

6.1.4. Ambiente Comercial.

En el **ambiente comercial**, se puede mencionar que la producción y el consumo mundial de cítricos han registrado un fuerte crecimiento desde mediados de los años 1980. La producción de naranjas, mandarinas, limones y pomelos ha aumentado rápidamente, y aún más los productos cítricos elaborados, gracias a las mejoras introducidas en el transporte y en el empaquetado que han reducido los costos y mejorado la calidad (FAO, 2010).

En cuanto al volumen de producción de cítricos en Paraguay, se considera que es ínfimo en comparación a la producción mundial de cítricos de los principales productores. La producción primaria mundial de cítricos en el año 2016/2017 alcanzó las 100.1 millones de toneladas. Cabe destacar que el 53% correspondió a naranja (53.542 millones de toneladas), 31% a mandarina (31.317), 9% a limón (9.092), y 7% correspondió a pomelo (7.072) (Federcitrus, 2018).

El cambio en los patrones de consumo a nivel mundial abre nuevas oportunidades para la colocación en los mercados internacionales de frutas cítricas de alta calidad para el consumo natural, pero también para productos procesados en su forma más natural posible. Lo anterior es una señal para Paraguay y en particular para la región de Caazapá, respecto de por dónde debe orientarse una eventual reconversión / ampliación de la producción cítrica de la zona.

Truitt y Zeigler (2014) señalan que en el contexto de la reestructuración de los mercados y del surgimiento de cadenas de valor mundiales, las asociaciones y las cooperativas de productores agrícolas de base comunitaria pueden elevar la capacidad de los agricultores para negociar mejores condiciones comerciales y brindar oportunidades para aumentar su escala de producción, mejorando sus conexiones con los mercados. Además, pueden fortalecer la confianza entre los diferentes participantes en la cadena de valor, lo cual contribuye significativamente a reducir el riesgo y los costos de las transacciones.

Con relación a ello, cabe mencionar al Centro de Comercialización para productores asociados (CECOPROA), que se encuentra ubicado en el mercado de abasto de Asunción, cuyo objetivo es la comercialización a nivel mayorista de los productos provenientes de la agricultura familiar que se encuentran asociados a través de Cooperativas, u otro tipo de asociaciones, poniendo a disposición de los agricultores asociados un espacio en el mercado de abasto donde puedan comercializar de manera directa sus productos evitando de esa manera la intermediación. La comercialización de estos rubros es realizada mayoritariamente a través de las pequeñas cooperativas que funcionan en la propia zona de producción, quienes a través de estos rubros están mejorando substancialmente sus condiciones y calidad de vida como pequeños

productores. De este modo, se resalta la importancia de la Cooperativa en el aspecto comercial como un canal comercial eficaz para acceder a los mercados.

De esta discusión, se considera oportuno mencionar:

“Las cooperativas de productores ofrecen a los pequeños campesinos oportunidades de mercado, junto a servicios como una mejor formación en gestión de recursos naturales y acceso a la información, tecnologías, innovaciones y servicios de extensión agraria.” (FAO, 2011).

A continuación se pasa a discutir las principales transacciones que se desprendieron del estudio y que hacen foco a la investigación.

6.2. Análisis de la alineación de la transacción pequeño productor-intermediario y su impacto sobre las condiciones de comercialización

Los pequeños productores agropecuarios son base fundamental de los sistemas de abastecimiento y distribución de alimentos, y forman parte integral del mismo; sin embargo, a pesar de su importancia, son el eslabón más vulnerable de la cadena de abastecimiento. Asimismo son los proveedores principales de largas y complejas cadenas de valor que comercializan productos frescos y procesados a los consumidores; pero, para lograrlo, enfrentan una serie de dificultades cuya solución definitiva no está a su alcance y dependen excesivamente de terceros actores de la cadena, como son los proveedores de insumos, los transportadores y los intermediarios (FAO, 2010).

En el SSAG citrícola del Paraguay, la transacción entre el pequeño productor-intermediario se caracteriza por una baja **frecuencia**, debido a que el pequeño productor no siempre le vende el producto a un mismo intermediario. Rodríguez (2007) menciona que la duración o frecuencia de las relaciones es uno de los factores más frecuentemente mencionados en la generación de la confianza por sus efectos moderadores del oportunismo. Asimismo, al no tener una alta frecuencia en la transacción no se genera una relación de estabilidad y confianza entre las partes.

En concordancia con el autor, al no existir una alta frecuencia en la transacción no se genera una relación de estabilidad y confianza entre los pequeños productores y el intermediario lo que conlleva a un nivel de **incertidumbre** alto en esta transacción. Al respecto, Williamson (1996) señala que no serán confiables las promesas de un comportamiento responsable que no estén apoyadas por compromisos creíbles.

Por otra parte, los factores de la asimetría de la información conllevan a altos niveles de incertidumbres para el pequeño productor, dado que el intermediario es quien maneja información referente al precio y al mercado. Esto se encuentra en correspondencia con los autores (Akerlof, 1970; Arrow, 1963 y Stiglitz, 1975), la información imperfecta, asimétrica e incompleta, es un elemento más que lleva a comportamientos oportunistas, complicando el problema contractual. En este sentido, también se genera una condición de subordinación del pequeño productor hacia el intermediario, dado el bajo nivel de poder de negociación de los pequeños productores frente a los intermediarios.

Del mismo modo, Dulce (2012) encontró en su estudio que el poder de negociación del productor es bajo frente a la industria y el de la industria es bajo frente a la distribución, generando altos costos de transacción independientemente de la estructura de gobernanza seleccionada. Esto tiene que ver con el bajo nivel de asociativismo entre actores de un mismo nivel y con el nivel siguiente, hay escasa a nula acción colectiva, siendo los procesos de acción colectiva los que constituyen la única alternativa frente al poder o dominio de mercado.

En esta transacción los productos transados son **altamente específicos** y deriva principalmente de la perecibilidad de los cítricos, del nivel de inversión en la compra de los plantines y del periodo de inmovilización del capital inicial que implica el tiempo de espera para la fructificación de los cítricos. En este sentido, la especificidad de tiempo es primera según mencionan los autores (Masten, Meehan y Snyder, 1991; Pirrong, 1993) dado que se trata de un producto perecedero.

Sin embargo, para los intermediarios los activos específicos se consideran bajos, debido a que el bien transado no representa un producto imprescindible por el contrario, es un producto más entre los que comercializan. Barjolle y Chappuis (2000) encontraron algo similar al abordar el estudio de la transacción entre los maduradores del queso Gruyere y los mayoristas, donde para estos últimos el queso representaba un producto más de su canasta de productos negándose a celebrar contratos y decidiendo como forma de gobernanza el mercado.

En efecto, los altos activos específicos que existen en esta transacción, genera una alta relación de dependencia de los pequeños productores hacia los intermediarios. Al respecto Klein, Crawford y Alchian (1978), mencionan que la explicación usual para la dependencia bilateral invoca la existencia de activos específicos que creen algún lock-in entre agentes y al mismo tiempo genera cuasi rentas apropiables.

El planteamiento por estos autores se alinea con los resultados encontrados puesto que en esta transacción, en general los actores se enfrentan a los problemas mencionados anteriormente como el oportunismo y la racionalidad limitada, donde derivan en conflictos del tipo transaccional que se originan entre los pequeños productores y los intermediarios, afectando las condiciones de comercialización.

Por otra parte, respecto a la **estructura de gobernanza**, en esta transacción no existe la adopción de contratos formales o de palabra a corto o a largo plazo, en particular lo que se refiere a la fijación de precios y/volúmenes a ser abastecidos. Los pequeños productores establecen acuerdos verbales con los intermediarios sobre el precio y la calidad de los cítricos en el momento de la transacción, donde se realiza el pago al contado contra la entrega de los cítricos. Por lo tanto, no existe un compromiso a corto o a largo plazo sobre la compra de los cítricos por parte de los intermediarios.

Ordóñez (2007), hace referencia a cuando mayor es la especificidad de activos y mayor es la perturbación, mayor es la necesidad de adaptaciones con mayor nivel de coordinación. Claramente, el análisis anterior indica que los pequeños productores se

encuentran frente a una mayor especificidad de activos y una mayor perturbación lo cual implica en este sentido según lo señalado por el autor, un mayor nivel de coordinación en las transacciones entre los actores.

En efecto, se observa que **los atributos de la T2₁ no están alineados** con la estructura de gobernanza seleccionada, teniendo costos de transacción altos y existiendo generación de cuasirenta derivadas del comportamiento oportunista por parte del intermediario. Los resultados cuantitativos muestran que el 94 % de los socios están disconformes con el precio que los intermediarios les paga por su producción. Por otra parte, como se mencionó anteriormente el 98 % de los socios están conformes con el plazo de pago, siendo los pagos al contado contra entrega de producción. Asimismo, no existen salvaguardas asociadas al precio, al producto y a la duración de la relación comercial. Por lo que no se puede garantizar la amortización de los activos altamente específicos para el pequeño productor.

Estos resultados encontrados están en correspondencia con lo sostenido por los autores; como consecuencia de la falta de alineación del contrato existen altos costos de transacción, manifestados por comportamientos oportunistas recurrentes (Williamson, 1985) existiendo apropiación de cuasi-rentas (Klein et al., 1978).

Concordando también con Pérez San Martín (2003), la alineación de una transacción es clave para reducir el nivel de conflicto entre actores. La falta de alineación de una transacción deriva en conflictos, que se materializan a través de la apropiación de cuasi rentas, asociadas a la inversión en activos específicos, entre eslabones de la cadena. La experiencia demuestra que difícilmente estas rentas, lleguen al consumidor final, transformándose en externalidades positivas para éste.

En consecuencia de los conflictos encontrados en esta transacción, la relación pequeño productor-intermediario se encuentra enmarcado en un alto nivel de informalidad. En definitiva, sólo el 24% de los encuestados alcanzaban el mercado formal con sus productos, el resto comercializaba el producto en el mercado informal con un porcentaje significativo del 76%, siendo el volumen una de las limitantes del negocio. Este resultado se encuentra en línea a lo mencionado por Arias (2014), en los países en desarrollo, buena parte de la producción de alimentos todavía se vende a través de mercados informales, los cuales son abastecidos por agricultores que habitan en áreas adyacentes.

En el trabajo de Caicedo Díaz (2013), el autor considera la intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. A través de una encuesta aplicada a cincuenta pequeños productores en el corregimiento de San Cristóbal (Medellín), se indagó por variables socioeconómicas como: precios de compraventa, costos de producción, gastos de la familia, métodos de comercialización y transformación de la producción, entre otras. Al tabular y analizar la información, se encontró que la gran mayoría de la población percibe en la intermediación la principal causa para no encontrar mejoras en su calidad de vida. Se encontró que los márgenes de

los beneficios son bajos para el productor, lo cual desincentiva la permanencia de actividades agropecuarias en el largo plazo.

Lo planteado por el autor concuerda con los resultados, pues las evidencias anteriores indican que los intermediarios afectan al desarrollo del pequeño productor, debido a que la relación productor-intermediario presenta un sistema precario de comercialización con altos niveles de inestabilidad e incertidumbre lo cual conlleva a la informalidad de los mercados. Además, cabe mencionar que ninguno de los pequeños productores pudo acceder al mercado externo para la exportación de sus productos por medio de los intermediarios.

6.3. Análisis de la alineación de la transacción socio productor-cooperativa y su impacto sobre las condiciones de comercialización

En la transacción entre pequeño productor asociado y la Cooperativa existe una alta **frecuencia** en sus transacciones, debido a que existe un convenio de abastecimiento de los cítricos que los socios productores deben de proveer a la Cooperativa de acuerdo al compromiso asumido por los mismos. De acuerdo a esto, regularmente hay entregas de cítricos de los socios productores a la Cooperativa, algunos meses más que otros, especialmente en la época de la cosecha que se extiende desde julio a diciembre y comienza nuevamente en marzo, por lo tanto, esto permite que esta transacción sea recurrente creando un alto nivel de comunicación, confianza y compromisos creíbles entre las partes.

Los resultados coinciden con los autores Moati y Mouhoud (1997) quienes se refieren que un producto comestible perecedero tiene altas transacciones por su corta vida de uso y almacenaje. Por su parte, Zylbersztajn (1996) señala que en las transacciones recurrentes, es mayor la oportunidad de retorno de las altas inversiones asociadas con estructuras altamente especializadas, o mayores niveles de especificidad de activos. También agrega que en las transacciones recurrentes se crean situaciones de dependencia bilateral y se promueven formas de gobernanza unificada como única alternativa viable.

En esta transacción, el producto transado es **altamente específico** principalmente por la perecibilidad del cítrico, el nivel de inversión en las variedades nuevas y mudas certificadas, el periodo de inmovilización del capital inicial y por la especialización de los socios productores en el manejo fitosanitario de sus cultivos. Para la Cooperativa el activo específico también es alto por las inversiones que tiene en cuanto al vivero que disponen para la producción de los plantines de cítricos libre de plagas y enfermedades y por las certificaciones de las mismas. Según Williamson (op. cit.) destaca al atributo de la especificidad de activos como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales.

Lo mencionado por el autor está acorde con los resultados obtenidos debido a que los altos activos específicos que existen entre las partes generan una alta relación de

interdependencia entre estos actores. El productor depende de la cooperativa debido a los altos activos específicos involucrados en sus cítricos; sino vende a la cooperativa, los intermediarios no valoran sus certificaciones y demás activos, pagándoles un menor precio como convencional. La cooperativa también depende de los productores para poner en funcionamiento sus activos físicos invertidos y además cumplir con los contratos por parte de la demanda de este producto.

Por otra parte existe un bajo nivel de **incertidumbre**, fundamentalmente por la confianza del socio productor hacia la Cooperativa, por el convenio de compraventa de los cítricos y por las salvaguardas estipuladas en el convenio respecto al precio y al producto lo que disminuye la incertidumbre apoyadas por compromisos creíbles. En ese sentido, Dyer (1997) menciona que la creación de compromisos creíbles disminuye la probabilidad de oportunismo. Otros autores como Camarero y Gutiérrez (1999) y Moore y Cunningham (1999), señalan que el compromiso creíble se produce cuando las partes contratantes tienen la creencia o convencimiento íntimo de que su relación continuada es tan importante que justifica la realización del máximo esfuerzo en asegurar su duración.

La **estructura de gobernanza** utilizada para resolver esta transacción es la forma híbrida de tipo formal. Con este compromiso el productor se asegura la venta de su producción de cítricos y la Cooperativa se asegura de volúmenes de producción con la calidad requerida para cumplir sus compromisos con los clientes, en efecto, esto demuestra una dependencia bilateral entre la Cooperativa y el socio productor. Asimismo, existen salvaguardas asociadas al precio, al producto y a la duración de la relación comercial. Por lo que se puede garantizar la amortización de los activos altamente específicos para el pequeño productor y la Cooperativa.

Los resultados obtenidos se encuentra en línea a lo que menciona Zylbersztajn (op. cit.), quien menciona que las formas híbridas pueden proveer incentivos que son necesarios para alcanzar eficiencia en la producción y la distribución de los productos agroalimentarios, a partir de que los contratos y las salvaguardas son definidos para garantizar la continuidad y la estabilidad del clúster de transacciones. Concordando también con el postulado de Williamson (1999) quien afirma que la selección de una correcta estructura de gobernanza deriva en una reducción de los costos de transacción.

Por consiguiente, **la transacción socio productor-Cooperativa, se encuentra alineada** razón por la cual los costos de transacción son bajos debido a que la estructura de gobernanza seleccionada minimiza los costos de transacción y esto se complementó con el análisis cuantitativo. Los resultados muestran que el 76 % de los socios están conformes con el precio que la Cooperativa les paga por su producción. Por otra parte, como se mencionó anteriormente el 96 % de los socios están conformes con el plazo de pago, siendo los pagos al contado contra entrega de producción.

Los resultados encontrados concuerdan con el postulado de Kherallah y Kirsten (2001) quienes mencionan entre las ventajas de organizar a los productores en grupos, la reducción de costos de transacción por acceder a los mercados insumo/producto, así

como un mejor poder de negociación de los pequeños productores frente a compradores o vendedores de mayor porte. En concordancia con otros autores (Barjolle y Chappuis, 2000; Boehlje y Doering, 2000; Lamprinopoulou y Tregear, 2006), resaltan la necesidad de una organización colectiva en el nivel de la producción, como herramienta para mejorar el poder de negociación de los pequeños productores.

Comparando con los resultados de este trabajo, se puede afirmar que los resultados obtenidos están en línea a lo que mencionan estos autores, dado que la nueva forma de organización de los pequeños productores cítricos fue el punto de partida para el cambio en el sistema de comercialización de los pequeños productores que permitió que los productos puedan llegar al mercado formal, principalmente al mercado externo. Los mismos han logrado mejorar su sistema de comercialización, al orientar las transacciones hacia la industria agroexportadora abasteciendo de cítricos. Para ello la Cooperativa se convirtió en el nexo de contratos, y su función es coordinar las actividades de sus asociados y lograr la comercialización de sus productos.

Por su parte, en el trabajo de Soleno (2013), el abordaje del caso de la cooperativa San Francisco permitió vislumbrar los procesos a través de los cuales surgen este tipo de emprendimientos, donde la influencia del contexto entra a jugar un papel de gran relevancia. De esta forma y ante la presencia de problemáticas concretas en referencia al ejercicio comercial, la asociatividad se posiciona como una estrategia de gran valor para el alcance de una mayor escala productiva, la integración de actividades hacia adelante en la cadena de valor, el acceso a una mejor posición negociadora, la inclusión de tecnología y prácticas de calidad, así como acceder a información tecnológica y de mercados actualizada. Esto les permitió inicialmente la venta agrupada en el mercado interno y posteriormente, poder plantearse la orientación de las actividades hacia la exportación.

Del mismo modo, Unda (2008) presentó el caso de asociatividad en pequeños productores de brócoli en Quito, Ecuador, donde a partir de conformar organizaciones económicas campesinas logran insertar su producto en las cadenas formales de supermercados de Quito. En línea con los autores, los resultados muestran que, a partir de la asociación de pequeños productores, en definitiva, el 86% de los cítricos comercializados por los mismos **llega al mercado formal**, por medio de la Cooperativa quien se encarga de la negociación con los distintos agentes del mercado interno como los supermercados, distribuidores mayoristas y especialmente con la industria procesadora que orienta sus operaciones al mercado interno y externo.

Se hace evidente la importancia de la asociación como uno de los mecanismos más efectivos en materia de inserción de los pequeños productores en los mercados formales, entre ellos orientados a la exportación. De acuerdo con esto, se refuerza el planteamiento de los autores Piña (2005) y Acosta (2006), resaltan la importancia de las cooperativas como una estrategia para la inserción de los pequeños productores en los mercados globales.

Lo planteado por los autores concuerdan con los resultados, pues gracias a la nueva forma de organización de los pequeños productores cítricos a través de la Cooperativa, los mismos han logrado transitar a la formalización de su negocio, al alcance de una mayor escala productiva, al acceso a una mejor posición negociadora, a la obtención de mayores conocimientos de cultivo y cuidados fitosanitarios, a la reducción de la incertidumbre en sus negociaciones y al resguardo de sus inversiones realizadas. Asimismo, esto les permitió la venta en forma conjunta en el mercado interno sin la presencia de intermediarios y posteriormente lograron la orientación de las actividades hacia la industria exportadora de jugos cítricos.

La FAO (2012) presenta un caso similar de asociaciones entre productores en Tailandia, donde los pequeños productores no tenían acceso directo a los mercados, por lo que dependían de los intermediarios. Tenían dificultades para cultivar en forma individual la cantidad y variedad de hortalizas que los mayoristas preferían adquirir en un solo lote. En 1986, una empresa denominada Swift Co. Ltd. comenzó a contratar a grupos de agricultores para cultivar ciertos tipos y cantidades de frutas y hortalizas determinados previamente. Swift se propuso eliminar a otros intermediarios garantizando a los agricultores un precio fijo justo por cada tipo de producto, que se volvería a negociar cada año. En el centro de cada zona de producción se construyeron estaciones de recolección a fin de que cada día pudiera reunirse la variedad requerida de productos. Los productos se pesaban y clasificaban en forma transparente, en presencia de los agricultores. Los grupos se rigen por principios democráticos: un miembro, un voto. Cada grupo elige a un comité de gestión con un mandato de dos años. Los miembros participan en todos los debates con Swift Co. Ltd. y pueden votar libremente sobre todas las cuestiones. Después de un contrato inicial de tres años, los grupos pueden decidir rescindirlos; sin embargo, hasta ahora ninguno lo ha hecho.

Asimismo, en la presente investigación se debe destacar que el trabajo asociativo a través de la Cooperativa es consecuencia de las adaptaciones a los conflictos y disconformidades de la transacción estudiada en el entre el pequeño productor y el intermediario y es sostenida por una fuerte coordinación que inicia desde la cooperativa. Para ello, lo resaltante es el desarrollo de los socios, en cuanto les permitió crear competencias y reducir los niveles de incertidumbre. Esto ha conllevado a que los socios productores puedan introducirse a un sistema formal y mejorar las condiciones de comercialización, a través de una relación permanente con los actores que componen su nueva forma de organización.

De esta discusión, se considera oportuno mencionar:

“Las cooperativas suponen un modelo de negocio sólido y viable, adaptado a las necesidades de las comunidades rurales en los países en desarrollo” (FAO, 2011)

CAPÍTULO 7- CONCLUSIONES

El escenario competitivo constituye una creciente fuente de altas perturbaciones donde el sistema está conformado por actores que confieren complejidad a las transacciones dando lugar a la generación de conflictos entre los actores involucrados en ésta. Una forma de adaptación a las perturbaciones entre los actores es el diseño de formas de organización que les permita actuar de manera colectiva.

En el Subsistema de Agronegocios cítrico del Paraguay en general los pequeños productores se enfrentan a conflictos del tipo transaccional que se originan entre los pequeños productores y los intermediarios. Frente a estas cuestiones, los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá se encuentran organizados en la Cooperativa Capiibary Ltda.

En base a esto, surge la necesidad de estudiar el impacto de las nuevas formas de organización de los pequeños productores cítricos de la región de Caazapá de Paraguay sobre la mejora en las condiciones de comercialización, para contribuir al conocimiento sobre experiencias asociativas del tipo cooperativo, brindando de esta manera información referente al sector de los Agronegocios del Paraguay.

Para atender a la pregunta de investigación, el tipo de investigación se sostuvo en la epistemología fenomenológica. Este estudio se apalancó en la Metodología de Análisis Estructural Discreto, Análisis del Ambiente Comercial y el Análisis Transaccional mediante el relevamiento de fuentes primarias y secundarias. Con relación a ello, para este estudio se empleó el tipo de muestra no probabilística o dirigida denominada bola de nieve para la realización de la encuesta que fue procesada mediante la herramienta de estadística descriptiva simple multivariada.

Se concluye que el nuevo diseño Organizacional mediante asociaciones de productores permitió mejoras en el sistema de comercialización de los pequeños productores desde el punto de vista transaccional permitiendo reducir los costos de transacción derivados por la reducción de la incertidumbre a partir de una mejora en la coordinación entre los actores. Al acordar precio y plazo de pagos (forma de retribución a sus activos), pudieron avanzar en la especialización en otras etapas del negocio. Sin embargo, la relación entre pequeño productor - intermediario es la que refleja mayores costos de transacción dada la existencia de conductas oportunistas, información asimétrica, distorsión de precios y cuasirentas expropiables. En efecto, esta relación presenta un sistema precario de comercialización con altos niveles de inestabilidad e incertidumbre y un bajo poder de negociación de los pequeños productores frente a los intermediarios, creándose un escenario de conflictos y fallas de coordinación entre los productores cítricos y el intermediario lo cual conlleva a la informalidad de los mercados.

Por lo tanto, el canal de distribución por medio de la Cooperativa es el que menores costos de transacción genera, la misma maneja todas sus transacciones con contratos formales escritos, esta estructura de gobernanza seleccionada minimiza los costos de transacción y conlleva a una mayor formalidad de la relación respecto a las

salvaguardas presentes en el contrato. De este modo, fue posible que los pequeños productores puedan introducirse a un sistema formal y destinar también su producto al mercado externo.

Finalmente, se hace evidente la importancia de esta experiencia asociativa del tipo cooperativo, el cual se considera como un caso exitoso y ejemplo de organización colectiva, dado que este nuevo diseño organizacional fue el punto de partida para el cambio en el sistema de comercialización de los pequeños productores. Para ello, lo resaltante es el desarrollo de los socios productores, en cuanto les permitió especializarse en el cultivo, les ayudó a superar las limitaciones del mercado y a suprimir los conflictos del tipo transaccional con los intermediarios.

CAPÍTULO 8- BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, L. A. (2006), Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: “Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización” Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe Santiago de Chile. 9 pp.
- AKERLOF, G. 1970. The market for "Lemons": Quality, uncertainty and the market mechanisms. *Quarterly Journal of Economics*.
- ANDRAS, P. & LAZARUS, J. 2005. Cooperation, risk and the evolution of teamwork En GOLD, Natalie. *Teamwork: Multi-disciplinary Perspectives*.
- ANICHINI, F., BORDA, D., MASI, F., RAMÍREZ, J., SERVÍN, B. & SETRINI, G., 2013 Estudio de Potencialidad de Desarrollo de las Cadenas de Valor. Disponible en: http://www.economia.gov.py/application/files/9614/6490/1773/1_Presentacion_Cadena_de_Valor-Cooperacion_Tecnica.pdf
- ARCE, C., & D. ARIAS. 2012. ¿Es posible ofrecer seguros agropecuarios para pequeños productores centroamericanos en forma sostenible? Un enfoque de políticas públicas. Banco Mundial, Washington, US.
- ARIAS, P. (2014) Acceso de la Agricultura Familiar a las Cadenas de Valor en Salcedo y Guzmán (Ed.) “Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Políticas” FAO: Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>. Cap. 17
- ARROW, K. 1963. Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economic Review*.
- AUERBACH, C. F., & SILVERSTEIN, L.B. 2003. *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NY: NYU Press.
- BALSEVICH, F., BERDEGUÉ, J., FLORES L., MAINVILLE, D. & REARDON, T. 2003. Supermarkets and produce quality and safety standards in Latin America.
- BAMBER, P Y FERNÁNDEZ, K. 2012. Mejora en la cadena de valor del cacao orgánico en Perú. Proyecto “Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho” dentro del FOMIN. Centro para la Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke.
- BARJOLLE, D. & CHAPPUIS, M. 2000. Costos de transacción y productos alimenticios artesanales. Swiss Federal Intitute of Techonology Zurich. Suiza.

- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VEERMAN, C. (2000). A marketing cooperative as a system of attributes: A case study of VTN/The Greenery International BV. In J. H. TRIENEKEUS, & P. J. ZUURBIER (Eds.), (2000). Chain Management in agribusiness and the food industry. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Press, pp. 203-213.
- BOEHLJE, M. y DOERING, O. 2000. Farm Policy in an Industrialized Agriculture. Journal of Agribusiness, Vol 18 (1), Special Issue, March 2000: 53-60.
- CADEP, 2013. Economía y Sociedad, Análisis de Coyuntura. Revista mensual N°10. Disponible en: <http://www.cepag.org.py/upload/documentos/Revista-10.pdf>
- CAICEDO DÍAZ DEL CASTILLO, J., 2013. La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. Ciencia y Tecnología Agropecuaria [en línea] 2013, 14 (Enero-Junio) : [Fecha de consulta: 30 de abril de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449945181004>> ISSN 0122-8706
- CAMARERO, I. Y GUTIÉRREZ C. 1999. Dimensiones estructurales y procesales de las relaciones entre empresas. Un estudio empírico. XI Encuentro de profesores universitarios de Marketing, pp. 195 – 210.
- CASTAÑEDA, Y. Y GÓMEZ, J. 2012. Certificación orgánica: un tangible que debe ser reconocido de los estados financieros. Área de investigación, contabilidad. XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, pp. 1 – 11.
- COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS, 2017. Historias cooperativas de éxito en las Américas. En: http://www.aciamericas.coop/-Historias-cooperativas-de-exito-en-las-Americas-?id_mot=161
- COUGHLAN, A., ANDERSON, E., STERN, L. & EL-ANSARY, A. 2002. Canais de marketing e distribucaõ. 6th ed. Porto Alegre: Bookman.
- DGEEC, 2016. Principales resultados de la Pobreza y Distribución del Ingreso 2016 de la EPH. En:<http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/eph2016/Boletin-de-pobreza-2016.pdf>
- DI MASSO; TARDITTI, M. (2009). Lecturas de poder en el ámbito agroalimentario: tendencias dominantes y construcción de alternativas desde los productores y consumidores. I Congreso Español de Sociología de la Alimentación. 22 pp.
- DYER, J. 1997. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transactions costs and maximize transaction value. Strategic management journal , vol. 18, n° 7, pp 535 – 556.
- DULCE, E. 2012. Lechería ovina en la Argentina. Identificación y análisis de los puntos de conflicto en las transacciones productor – industria e industria – distribución y su impacto sobre la sostenibilidad del negocio en Argentina. Tesis de Magíster en

Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA. Buenos Aires – Argentina.

EINSENHARDT, T. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*.

FAO, 2011. Las cooperativas agrícolas son clave para reducir el hambre y la pobreza. En: <http://www.fao.org/news/story/es/item/93819/icode/>

FAO, 2012. Las Cooperativas Agrícolas alimentan al mundo. Día Mundial de la Alimentación 16 de octubre. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-az877s.pdf> 2012.

FEDERCITRUS, 2018. Estadísticas de actividades cítricas. Disponible en: <http://www.federcitrus.org/estadisticas/>

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) 2012. Jóvenes: el futuro de las cooperativas agrícolas. Síntesis de los resultados del proyecto ejecutado por MIJARC en colaboración con la FAO y el FIDA: Facilitar el acceso de los jóvenes a las actividades agrícolas. Roma. (En inglés) disponible en: <http://www.ifad.org/farmer/2012/youth/report.pdf>

FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) 2013. El poder de las asociaciones: forjar alianzas para una agricultura sostenible en pequeña escala. Consejo de Gobernadores, pp 1 -11.

FORMENTO, S (s/f). Experiencia asociativa regional en el marco jurídico de las cooperativas agrarias contemporáneas. En: <http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/Area%20V/Experiencia%20Asociativa%20Regional%20-%20Formento.pdf>. Consulta: Enero de 2011, 11 pp.

FRETES, F. & MARTÍNEZ, M., 2011. Hortalizas y frutas. Análisis de la cadena de valor en el departamento de concepción. En: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/frutas_y_hortalizas.pdf

FURQUIM DE AZEVEDO, P. & FARINA, E. 1996 Machione Saes M. Competitividad: Mercado, Estado e Organizacoes. FAESP-PENSA. Editorial Singular. Sao Pablo.

GABINETE SOCIAL, 2018. La Protección Social garantiza los derechos en el marco de la Seguridad Alimentaria. Boletín informativo N°5. Disponible en: <https://www.siiis.gov.py/estadisticas-siiis/boletines-2/la-proteccion-social-garantiza-los-derechos-en-el-marco-de-la-seguridad-alimentaria>

GARCÍA F. 1994. “La encuesta”. El análisis de la realidad social, Alianza, Madrid.

- GUHARAY, F. 2011. Políticas Nacionales y su impacto sobre la capacidad de los pequeños productores nicaragüenses para tomar decisiones acertadas frente a los mercados globalizados. Documento final de investigación de la Red de Aprendizaje. Managua, Nicaragua.
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C, BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Ed. México DF: Mc Grall-Hill Interamericana.
- IGLESIAS, R. 2012. Artículo teórico. El Paraguay y el Sentido de la Vida, en la Post Guerra de la Triple Alianza.
Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2220-90262012000100012
- INSTITUTO DESARROLLO, 2012. Informe Final “Estudio de recopilación de datos sobre cultivos potenciales para la exportación producidos por pequeños productores en el Paraguay”
- KHERALLAH, M. & KIRSTEN, J., 2001. “The New Institutional Economics. Application for Agricultural Policy Research in Developing Countries.” Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.
- KLEIN, S., FRAZIER, G.L., & ROTH, V.J. 1990. A Transactional Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R. & ALCHIAN, A. 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21: 297-326
- KNOX, A. Y LILJA N. 2000. Investigación y Extensión a cargo de agricultores. Pp 29 – 30, en MEINZEN, R. Y GREGORIO, M. 2004. Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible. Instituto internacional de investigación sobre políticas Alimentarias, soluciones sostenibles para acabar con el hambre y la pobreza. Editado por Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI. Visión 2020.
- KRIVOSHEIN, N. 2008. Características socio-culturales del pueblo Paraguayo Disponible en: <https://es.scribd.com/document/82368739/CULTURA-Y-BILINGUISMO-EN-EL-PARAGUAY>
- KUHN, T. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*.
- LACASA, P., 2015. Paraguay, "el país más feliz del mundo" y su otro yo: el conformismo. Disponible en: <http://www.hoy.com.py/nacionales/paraguay-el-pas-ms-feliz-del-mundo-y-su-otro-yo-el-conformismo>

- LAMPRINOPOULOU, C. & TREGGAR, A., 2006. Agrifood SMEs in Greece: the role of collective action. *British Food Journal*. Vol. 108 No. 8, 2006. pp. 663-676
- LOPEZ GIL, A. 1986. *El ABC de la nutrición: qué comer, cuánto y porqué*. Buenos Aires, AR: Celsius
- MAG, 2011. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Paraguay. DC (Dirección de Comercialización). Informe de precios y volumen de productos Frutihortícolas. SIMA (Servicio de Información de Mercado Agricultor). In: <http://www.mag.gov.py/index.php/institucion/dependencias/boletines-dc>
- MAG, 2014. Síntesis Estadísticas Producción Agropecuaria Año Agrícola 2013/2014. Disponible en: <http://www.mag.gov.py/Censo/2013-%20SINTESIS%20ESTADISTICA%20-%20DCEA%20-ver.%20final.pdf>
- MAG, 2016. Síntesis Estadísticas Producción Agropecuaria Año Agrícola 2015/2016. Disponible en: <http://www.mag.gov.py/Censo/2016-%20SINTESIS%20ESTADISTICA%20-%20DCEA%20-ver.%20final.pdf>
- MAG, 2016. Informes de cadena de valor. Servicio de Información de Mercados Agropecuarios (SIMA). Disponible en: <http://www.mag.gov.py/index.php?cID=282>
- MAG, 2017. Síntesis Estadísticas Producción Agropecuaria Año Agrícola 2015/2016. Disponible en: http://www.mag.gov.py/Censo/SINTESIS%20ESTADISTICA_final_08.01.2018a.pdf
- MALDONADO, G. 2012. Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- MARKELOVA, H. & MEINZEN, D. 2009. Facilitación de la acción colectiva para el acceso de los pequeños productores a los mercados. CAPRI Policy. Washington - EEUU.
- MASTEN, S.E., MEEHAN, J.W. & SNYDER, E.A. (1991): "The Costs of Organisation". *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7(1), 1-25.
- MEINZEN, R. Y GREGORIO, M. 2004. Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible. Instituto internacional de investigación sobre políticas Alimentarias, soluciones sostenibles para acabar con el hambre y la pobreza. Editado por Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI. Visión 2020.
- MOATI, P., MOUHOUD, E., 1997. Compétences, localisation et spécialisations internationales. For B. Guilhon, P. Huard, M. Orillard, J.-B. Zimmermann (eds.),

Economie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux, L'harmattan, Paris, pp.262- 285.

- MOGNI, F., BARILATTI, M., VERASAY, A., ALMIRÓN, J., & ALBORNOZ, Y. 2010. Programas Públicos Apoyando Acciones Colectivas e Innovacion en Cadenas. International Food and Agribusiness Management Association 20th Annual World Forum and Symposium Boston, Massachusetts, USA. June 19-22nd “Navigating the Global Food System in a New Era”
- MOORE, K. & CUNNINGHAM, W. 1999. Social Exchange behaviour in logistics relationships: a shipper perspective. International journal of physical distributions & logistics management, vol. 29, pp. 103-121.
- MORALES, P. 2012. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? Universidad Pontificia Comillas. Madrid, Facultad de Humanidades (Última revisión, 13 de Diciembre, 2012).
En <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- NORTH, DOUGLASS C. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. 1990
- OCAMPO, L. 2008. El asociativismo como respuesta a las problemáticas sociales: Rol del Estado. V Jornadas de Sociología de la UNLP, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6285/ev.6285.pdf
- ORDÓÑEZ, H. 2000. NENA, Nueva economía y negocios agroalimentarios. Buenos Aires.
- ORDOÑEZ, H. 2002. La calidad y los agroalimentos. En: Apuntes del Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA.
- ORDÓÑEZ, H. 2007. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Glosario NENA. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- PAGE, S. & SLATER, R. 2003. Small producer participation in global food systems: policy opportunities and constraints. Development Policy Review.
- PALAU, T. 2011. Políticas Agrarias en el Paraguay. Instrumentos de la discriminación. En:http://www.portalguarani.com/2102_tomas_palau_viladesau/15208_politicas_agrarias_en_el_paraguay_instrumentos_de_la_discriminacion_tomas_palau.html
- PAREDES, M. 2009. Estudio de mercado de: “Naranja, Pomelo y Mandarina” en el Gran Asunción. San Lorenzo, Py.
Disponible en: <https://es.scribd.com/document/24187534/Estudio-de-Mercado-de-Citricos-en-Paraguay-2008>

- PAREDES, M., 2012. Conference: II Congreso Nacional De Ciencias Agrarias, At San Lorenzo, Paraguay. El Mercado Citrícola en Paraguay: Situación Actual y Tendencias
- PÉREZ SAN MARTÍN, R. 2003. Impacto de la pérdida de la cuasi-renta en el mercado de champignon fresco. El caso Horst, s.l.: Tesis de Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA.
- PÉREZ, A. & SILI, M., 2007. Estudios Sectoriales Paraguay. Desarrollo Agrícola y Rural Tendencias Recientes y Recomendaciones. Programa de Cooperación FAO/Banco Mundial Servicio de América Latina y el Caribe División del Centro de Inversiones.
- PETERSON, C. 1997. La epistemología de los Agronegocios: pares, métodos y rigor. Columbia, Universidad de Missouri.
- PIÑA, H. (2005). Mercadeo: un enfoque agroalimentario. Fundación POLAR – Universidad Francisco de Miranda. Venezuela, 112 pp
- PIRRONG, S. C., 1993: “Contracting Practices in Bulk Shipping Markets: A Transaction Cost Explanation”, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, 937-976.
- PLÁ, J. 1999. Raíces históricas de la cultura paraguaya. In: VII Semana social paraguaya (7, 1986, Asunción). El hombre paraguayo en su cultura. Conferencia Episcopal Paraguaya. Asunción, PY: Equipo de Pastoral Social.
- RODRÍGUEZ, L. 2007. Conceptualización de los efectos de las variables generadoras de confianza sobre el nivel de integración vertical. Universidad de Vigo – España.
- SENESI, S., PALAU, H. & CONTRERAS, D. 2013. Fundamentación y Diagnóstico de los Mercados Concentradores Fruti-hortícolas. Programa de Servicios Agrícolas Provinciales. Promoción de Inversiones en Cadenas Productivas Agroalimentarias (ANR).
- SETRINI, G., GONZÁLEZ, C., ARCE, L. & SERVÍN, B. 2011. Encadenados al comercio. ¿Liberados de la pobreza?: el caso de los pequeños productores frutícolas de Caazapá-Paraguay. En:<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Paraguay/cadep/20160711062601/3.pdf>
- SEXTON, R. & ISKOW J. (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. Giannini Foundation Info Series 88-3, 52 pp.
- SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN SOCIAL, 2018. La Protección Social garantiza los derechos en el marco de la Seguridad Alimentaria. Boletín informativo SIIS N°5.

Disponible en: <https://www.siiis.gov.py/estadisticas-siiis/boletines-2/la-proteccion-social-garantiza-los-derechos-en-el-marco-de-la-seguridad-alimentaria>

- SIMON, H.A. 1962. New developments in the theory of the firm. American Economic Association.
- SOLENO, R. 2013. Experiencias asociativas de tipo cooperativo como estrategia de inserción de la pequeña y mediana producción citrícola familiar en el mercado internacional de frutas frescas. Tesis Doctoral. Área Ciencias Agropecuarias. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- STIGLITZ, J. 1975. The theory of screening, education and distribution of income. American Economic Review.
- TEUBAL, M. & PASTORE, R., 1995. El agro y los complejos agroindustriales: el caso argentino. En: Globalización y expansión agroindustrial: ¿Superación de la pobreza en América Latina? Buenos Aires. Ediciones Corregidor, pp. 107-136.
- TRUITT, G., & ZEIGLER, M., 2014. La próxima despensa global: cómo América Latina puede alimentar al mundo: un llamado a la acción para afrontar desafíos y generar soluciones / Ginya Truitt Nakata, Margaret Zeigler. p. cm. — (Monografía del BID ; 202)
- UNDA, J. 2008. Asociatividad de pequeños productores en organizaciones económicas campesinas. Cadena del brócoli 2005-2007. Tesis de Magister en Administración con mención en negocios internacionales. Colegio de Postgrados de la Universidad San Francisco de Quito- Ecuador.
- UNIÓN DE GREMIOS DE LA PRODUCCIÓN, 2015. Agricultura y desarrollo en Paraguay. Disponible en: <http://www.mre.gov.py/v2/novenoconcurso/docs/materias/Agricultura%20y%20desarrollo.pdf>
- VARGAS, A. & NACIMIENTO, Z., 2000. El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403408>.
- VALDÉS, A. M. SILI Y G. SEGURA. 2011. “El Desarrollo Agropecuario y Rural en Paraguay: Diagnostico y Opciones de Política” Banco Mundial. http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1166134740180/Paraguay_2.pdf

- VÁZQUEZ, F. 2006. *Territorio y Población. Nuevas dinámicas regionales en Paraguay*. ADEPO-UNFPA- GTZ. Serie Investigaciones Población y Desarrollo. Volumen III. Asunción, Paraguay.
- WEIERS, M., BRIAN G., LAWRENCE, P., LÓPEZ, I., MARTÍNEZ, M. 2006. *Introducción a la estadística para negocios*. Edition: 5. Publicado por Cengage Learning Editores.
- WILLIAMSON, O. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O. 1996. *The mechanisms of governance*. s.l.: Oxford Univesity Press.
- WILLIAMSON, O. 1999. Strategy research: Governance and Competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.
- ZYLBERSZTAJN, D., 1996. "Governance Structure and Agribusiness Coordination: A Transaction-Cost Economics Based Approach" in R.A. Goldberg (ed.) *Research in Domestic and International Agribusiness Management*, vol. 12, pp 245-310.
- ZYLBERSZTAJN D. & FARINA E. 1997. *Agrisystem Managment: Recent Developments and Applicability of the Concept*. Anais do I Workshop sobre AgriChain Management. Faculdade de Economia, Administracao e Contabilidade da Universidade de Sao Pablo. Riberao Preto.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

- <http://www.mag.gov.py/Censo/Book%201.pdf>
- <http://www.dgeec.gov.py/>
- <http://www.asuncion.gov.py/category/mercado-de-abasto>
- <http://www.fao.org/news/story/es/item/1129054/icode/>
- <http://www.mag.gov.py/Censo/SINTESIS%202014-texto%20completo.pdf>
- https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/SSPE_Cadenas%20de%20valor_Citricos_Dulces.pdf
- <http://www.ipta.gov.py/>
- <http://www.mag.gov.py/index.php/programas-y-proyectos>
- <http://www.fao.org/news/story/es/item/1129054/icode/>

CAPÍTULO 9- ANEXOS

9.1. Formulario de encuesta utilizado para pequeños productores cítricos

Datos personales:

Señale con una cruz la respuesta correcta.

1) Sexo:

M

F

2) Edad:

18 a 30 años

31 a 40 años

41 a 60 años

+ De 60 años

3) ¿A qué Distrito pertenece?.....

4) Con relación a sus estudios Usted ha completado.

Inicial (jardín o kínder)

Primario

Secundario

Superior técnico.

Superior universitario

5) ¿Cuántos miembros son en su familia, incluyéndose?

Solo

a 3

a 6

7 a 9

10 a más

6) ¿Cómo es la mano de obra que utiliza en su actividad económica (cítricos):

Familiar

Privado

7) ¿Cuenta con terreno propio para producir los cítricos?

Si

No

8) ¿Qué cantidad de hectáreas de cacao tienes?

De 1 a menos

2 a 4

5 a 10

10 a 20

20 a más

9) ¿Utiliza alguna maquinaria que únicamente lo usa para la producción de cítricos?

Si

No

10) ¿Solo produces cítricos?

Si

No

Si en caso de ser No, mencione otros productos que produce

11) ¿Cuáles son las variedades de cítricos que cultivaba antes y después de formar parte de la Cooperativa?

Antes

Después

✓

✓

✓

12) ¿Su producto llegaba a los puntos de ventas formales a través de los intermediarios?

Si

No

¿Y luego de asociarse a la Cooperativa?

Si

No

13) ¿Cuáles son las prácticas de cultivo que realiza para cuidar su producción?

✓

✓

✓

Datos con referente a la asociación:

Señale con una cruz la respuesta correcta y complete los espacios punteados, si lo desea necesario, para complementar su respuesta.

1) ¿Solo vendes a la cooperativa Capiibary?

Si

No

- 2) ¿Cuántas veces por año se realiza la venta a la Cooperativa?
- Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca
- 3) ¿De qué forma se realiza la venta a la Cooperativa? Indicar el plazo si marca contrato escrito.
- Contratos escritos
 - Contratos verbales
- 4) ¿Cobran en el plazo establecido con la Cooperativa?
- Siempre
 - Normalmente
 - A menudo
 - A veces
 - Nunca
- 5) ¿Estás conforme con el plazo de pago que tiene la Cooperativa?
- No estoy conforme en nada
 - Estoy conforme parcialmente
 - Estoy conforme totalmente
- 6) ¿Estás conforme con el precio de pago que tiene la Cooperativa?
- No estoy conforme en nada
 - Estoy conforme parcialmente
 - Estoy conforme totalmente
- 7) Existen exigencias de Calidad por parte de la Cooperativa
- Si
 - No
- Si es la respuesta Si, Cuales son las principales
- Color
 - Sabor
 - Otros. Cuales:.....
- 8) Hay alguna sanción si se incumple la calidad o plazo de entrega.

- Si
- No
- En caso de que sea Sí, ¿cuáles son los castigos?
- ✓
- ✓

9) ¿Suele tener descuentos imprevistos en el cobro de las ventas con la Cooperativa?

- Siempre
- Normalmente
- A menudo
- A veces
- Nunca

10) Se le somete a sanciones cuando usted no cumple en la entrega de su mercadería.

- Sí
- No
- Si fuera Sí, mencione una sanción:.....

11) La Cooperativa le otorga certificaciones a sus productos

- Si
- No

12) Consideras que mejoró la CALIDAD del producto desde que formas parte de la cooperativa.

- Nada, sigue igual
- Parcialmente
- Mejor que antes
- Mucho mejor
- Bastante bien

13) Consideras que mejoró la logística y transporte para sacar el producto desde que formas parte de la cooperativa.

- Nada, sigue igual
- Parcialmente
- Mejor que antes
- Mucho mejor
- Bastante bien

14) ¿Cómo es su relación y grado de confianza con la Cooperativa?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

15) ¿Qué lo motivo a asociarse?

- ✓
- ✓

16) ¿Recibes capacitaciones de la cooperativa con respecto a siembra, manejo agronómico, cosecha y producción?

- A veces
- Una vez por año
- Cada seis meses
- Mensual
- Quincenal

Encuesta para la Cooperativa (gerente)

Encierre con un círculo la respuesta que usted cree conveniente y complete en los espacios punteados, si lo desea necesario, para complementar su respuesta.

1) Cree usted que la asociación, paga la producción de sus socios a un tiempo adecuado.

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Ninguna.

2) Cree usted que la asociación, paga la producción de sus socios a un precio adecuado.

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Ninguna.

3) Sanciona la asociación a los socios que no cumplen con entrega de mercadería.

- Sí
- No

A veces
Si fuera Sí, especifique alguna sanción:.....

4) Ante una Sobre Oferta en el mercado, ¿qué hacen?

✓
✓
✓

5) Realiza la asociación un contrato formal con sus socios, en donde especifique tiempo del contrato (unión a la asociación), sanciones, incentivos, salvaguardas (ante un desastre u robo de mercadería), etc. Se arma algún documento escrito donde se formalice la participación de los socios dentro de la asociación así como las responsabilidades y derechos de cada parte.

Sí
 No
 A veces

6) Capacita a un socio nuevo

Sí
 No
 A veces

7) Indique algunas innovaciones tecnológicas en producción (riego, fertilización, cosecha (logística interna) y empaque):

✓
✓
✓

8) Tiene contratos formales con sus clientes externos, en donde plantea precios, salvaguardas, plazos, etc.

Sí
 No
 A veces

9) Indique ¿cuáles fueron los principales factores que ha permitido que la asociación tenga éxito?

✓
✓
✓

Tabla 9.1. Reuniones con expertos.

Nombre	Organismo	Cargo	Fecha de la Reunión
Ing. Agr. Juan Gilberto González	MAG- Dirección de Comercialización	Director de Comercialización.	01/02/2019
Ing. Agr. Norma Bordón	MAG- Departamento de Sello Agrario	Jefa	01/02/2019
Ing. Agr. Rafaela Bobadilla	MAG-Servicio de Información de Mercados Agropecuarios	Coordinadora	01/02/2019
Ing. Agr. Víctor Enciso	Centro de Comercialización para Productores Asociados	Coordinador	22/01/2019
Ing. Agr. Walter Gonzáles	Comité de Productores	Presidente	10/09/2018
Filemón Arévalos	Cooperativa Capiibary Ltda.	Gerente Administrativo	06/08/2018
Ing. Agr. Roque Gonzáles	Cooperativa Capiibary Ltda.	Técnico Agrícola	06/08/2018
Ing. Agr. Máximo Heyn Wood	MAG- Centro de Desarrollo Agropecuario	Gerente	31/07/2018