

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES EN LA GENERACIÓN DE CONTRATOS
COMERCIALES DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
FAMILIARES CON EMPRESAS DE LAS CADENAS**

Proyecto Paraguay Inclusivo

Caso cadenas productivas de lechería, granos y frutihortícolas.

Estudio conducido en la región oriental de Paraguay

Autor

Francy Elena Chica Cardona

M.Sc. en Gerencia y Práctica del Desarrollo (MDP)

Universidad de los Andes

Septiembre 2018

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
3. MARCO METODOLÓGICO	14
4. CONTRATOS COMERCIALES	16
4.1 Análisis Elementos Esenciales	20
a. Precio	20
b. Cantidad	20
c. Plazo	21
d. Cláusulas Penales	22
e. Transporte	23
5. FACTORES DETERMINANTES DE LA RELACIÓN COMERCIAL	25
5.1. Organizacionales	25
5.2. Diseño Preliminar	28
5.3. Confianza	31
5.4. Asesoría Técnica	34
5.5. Monitoreo	36
5.6. Conclusiones: Factores Que Inhiben	36
6. RECOMENDACIONES	41
6.1. Etapa preliminar	41
6.3. Etapa precontractual	41
6.4. Etapa contractual	43
6.5. Etapa post contractual	44
6.6. Factibilidad de incursión en certificaciones.	45
7. BIBLIOGRAFÍA	50
8. ANEXOS	52

ANEXOS

ANEXO N° 1: Tipología de contratos por cadena	52
ANEXO N° 2: Factores que inhiben o viabilizan la relación comercial	55
ANEXO N° 3: Flujograma de procesos del proyecto en el ámbito comercial	57
ANEXO N° 4: Perfil profesional encargado del área comercial e inteligencia de mercados	58
ANEXO N° 5: Flujograma certificación de Fairtrade	60
ANEXO N° 6: Fotografías del trabajo en campo	61

RESUMEN EJECUTIVO

El acceso a los mercados es uno de los principales problemas de la AFC para mejorar sus ingresos, superar las necesidades básicas insatisfechas y erradicar la pobreza, es por ello que la inclusión de pequeños productores en las cadenas de valor ha sido una prioridad en la agenda del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) durante los últimos años.¹ El enfoque se ha centrado en el análisis de cada uno de los actores participantes, la creación de valor progresiva en la cadena y el impacto que esta tiene en los agricultores. Esta creación de valor se hace a través de la movilización de recursos y asistencia técnica en diversos temas cuyo objetivo principal es la sostenibilidad de los agro negocios más allá del plazo para acordado para la ejecución de los proyectos financiados por esta organización.

Bajo este enfoque fue concebido el Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI), cuyo objetivo principal es la inserción de pequeños agricultores en condición de vulnerabilidad a las cadenas de valor priorizadas. En particular, el proyecto se encamina a “i) fortalecer de las organizaciones rurales en las que se agrupan los pequeños productores; ii) facilitar el vínculo entre los agricultores familiares y las cadenas de valor; trabajo; iii) promover en las fincas familiares de los beneficiarios procesos de diversificación productiva, adopción de tecnologías apropiadas, aumento de la producción y seguridad alimentaria” (FIDA, 2013). La vigencia del proyecto comprende el periodo establecido entre el 2014 a y septiembre del presente año.

Este proyecto impulsa las alianzas público privadas (APP) como medio de financiamiento de la asistencia productiva. Alianza que se encuentra conformada por el Ministerio de Agricultura a través de una unidad ejecutora del proyecto denominada PPI, el sector privado representado por los diferentes agentes comerciales vinculados y las organizaciones sociales de campesinos (OSC), en un convenio que suscriben obligaciones por cada una de las partes para asistencia técnica y mejora de

¹¹ “En los últimos 10 años la cartera de proyectos del FIDA ha experimentado un cambio muy marcado hacia proyectos que apuntan a desarrollar y fomentar cadenas de valor. El 70 por ciento de los proyectos respaldados por el FIDA que se aprobaron en 2014 incluían un componente orientado al desarrollo de cadenas de valor”. Tomado de <https://operations.ifad.org/documents/654016/02070c2e-71a5-436c-b21e-b5adb4c9ee8c>.

infraestructura en las asociaciones de campesinos con estas inversiones para impulsar la eficiencia productiva.

Además de la inversión en términos productivos, para lograr el encadenamiento eficaz, el proyecto estableció como requisito de elegibilidad, la viabilidad de las cadenas priorizadas en términos de expansión de mercados y su potencial comercial (*FIDA, 2013*). Como elemento crucial para ese encadenamiento se vinculó al sector privado como herramienta para asegurar la demanda de los productos priorizados, vinculación que se formalizó por medio de un Plan de Negocios Articulado (PNA).

En dicho plan de negocios se incluyen los requerimientos específicos de cada asociación como asistencia técnica, parcelas demostrativas, capacitación de operadores de maquinarias, instalación de centros de venta de insumos o de acopio, entre otros. Ellos son evaluados y calificados por la unidad ejecutora (PPI) adscrita a la DINCAP del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para luego ser materializados en un convenio de cooperación macro firmado por el PPI, el Ministerio de Agricultura, el sector privado y la asociación de agricultores en el que se materializan las obligaciones para cada una de las partes.

La fundamentación de la presente investigación se encuentra en la necesidad de identificar los factores favorables y/o desfavorables que incidieron en las negociaciones entre los pequeños agricultores con las empresas y los contratos comerciales como fase final del encadenamiento de las AFC (Agricultura contractual). Esta investigación se realiza en la fase de culminación del proyecto y tienen como objetivo central capitalizar las experiencias en el ámbito comercial y analizar temas claves para las futuras implementaciones, entre los temas priorizados, se encuentra el análisis histórico de los contratos comerciales suscritos, los factores determinantes para que la relación comercial se realice de manera efectiva, y el planteamiento de recomendaciones para mejorar el área de la gestión comercial y agricultura contractual.

A modo de contextualización, a nivel mundial se encuentran diversas posiciones sobre la agricultura contractual. Por un lado, los críticos arguyen que esta modalidad de contratación es un mal en un contexto globalizado que eleva tantas exigencias que enfrenta la agricultura familiar, entre las razones por las que no encuentran conveniente la realización de estos acuerdos obedece al desorganización, la escasa capacidad de negociación y la precariedad en asuntos productivos que

caracterizan a muchos campesinos, situaciones que inhiben de manera considerable la posibilidad de competir en los mercados. El argumento preponderante de los críticos radica en el hecho de que las empresas al encontrarse con esa realidad, aprovechan la contingencia, contratan producción y establecen como contrapartida “insumos y asistencia técnica”, para obtener mano de obra barata sin asumir ningún tipo de riesgo. En contraposición, según la FAO, cuando la agricultura contractual se administra adecuadamente incrementa los ingresos de los campesinos ya que los vinculan de manera eficaz a servicios como asistencia técnica, mecanización, subvención de semillas y acceso a créditos² (FAO, 2001).

Bajo esta premisa, al realizar el análisis de las fuentes secundarias relacionadas con el proyecto³ y el rastreo de información a través de entrevistas con actores claves, se estableció como hipótesis preliminar, la ausencia de acompañamiento en temas de mercado a las asociaciones en todas las etapas en que se surtió el proyecto, esto incrementó la asimetría de poder en la relación con la empresa y dificultó el acceso al mercado de los campesinos intervenidos generando un manejo inadecuado de la agricultura contractual la cual fue materializada en los contratos. Las inversiones de los PNAs fueron focalizadas para incrementar la eficiencia productiva, sin tener en cuenta la disparidad de capacidades de los actores en el ámbito comercial.

En el marco de la presente investigación, como metodología para establecer las categorías de estudio, se realizó un análisis de los contratos suscritos en los PNA. Posteriormente, para identificar los factores claves, se entrevistaron a once del total de 50 organizaciones campesinas, entrevistas a los agentes comerciales vinculados más representativos de los PNA financiados, reuniones con los expertos técnicos de la Dirección de Comercialización y cinco entrevistas a profesionales técnicos adscritos a la unidad ejecutora del proyecto. Las cadenas seleccionadas fueron sésamo, mandioca y lechería, la elección se realizó fundamentado en el nivel de relevancia de estos rubros en el proyecto, ya que 39 de los 50 planes de negocios obedecen a estas líneas de negocio.

Con el propósito de identificar las diversas situaciones que se produjeron durante la implementación de los contratos, se realizó una encuesta semiestructurada a todas las asociaciones vinculadas a las cadenas en mención. En ella se incluyeron preguntas sobre los factores sociales,

² Véase Contract farming: Partnerships for growth. Tomado de <http://www.fao.org/docrep/014/y0937e/y0937e00.pdf>.

³ Los documentos objeto de análisis fueron el diseño preliminar del proyecto, el manual de operaciones, los informes de supervisión realizados por el FIDA durante la anualidad y los planes de negocio de las asociaciones entrevistadas.

económicos, organizacionales y legales cuyo efecto sea decisorio para el encadenamiento eficaz y que tienen reflejo en el acuerdo de voluntades suscrito (contrato).

Dentro de los hallazgos, se resalta lo observado en el diseño preliminar del proyecto, específicamente en referencia a su ámbito procedimental, éste establecía como requisito para la admisión de los PNA la integración de los campesinos en asociaciones y cooperativas. Si bien es cierto que, vincular un mayor número de productores como población beneficiaria puede incrementar el poder de negociación, la integración per se no garantiza el equilibrio de esas asimetrías que se pueden presentar en las cadenas agroalimentarias, es por esto que además se debe de manera concomitante generar capacidades en las asociaciones. En el presente proyecto, la mayoría de las empresas articuladas son representativas en el mercado nacional con un entorno organizacional fortalecido, algunas con gran participación del mercado que podría asemejarse a un monopolio, por lo que el esfuerzo de integración no represento mayor injerencia en la negociación.

Adicionalmente, se recomienda prestar especial atención a los diseños de los planes de negocio, el manual establece que su elaboración debe ser función del diseñador contratado con los fondos del PF, sin embargo en el 60% de las asociaciones entrevistadas, la elaboración/presentación fue promovida por la empresa participante de los PNA. Otra particularidad evidenciada respecto al diseño, fue que la totalidad de las organizaciones que ya ostentaban relación comercial con la empresa, arguyeron que el único cambio en términos comerciales con la intervención del proyecto fue la formalización. Particularmente, en el caso de la cadena del sésamo, la mayoría de las organizaciones indicaron que no hubo diferencia sustancial entre negociar con el acopiador y la empresa.

Otro elemento que se recomienda evaluar, es el monitoreo de la documentación física concerniente a los contratos, si bien en el formato de calificación de los PNA se presenta un ítem que evalúa la celebración del contrato de abastecimiento, al estudiar los planes de negocio de la muestra, se encuentra que aproximadamente el 50% no allegaron con el PNA copia física del contrato en mención.

Aunado a lo anterior, al indagar con las organizaciones se identificó escasa intervención por

parte de la unidad ejecutora del proyecto PPI en las etapas previa y posterior a la celebración del contrato y la forma como se generaron las negociaciones se realizó de manera aislada. Esta situación obstaculizó de manera considerable la integración de los agricultores ya que los contratos se suscribieron sin la debida socialización con los asociados, los cuales, en la mayoría de los casos son de baja escolaridad o sólo se comunican a través del guaraní. Cabe anotar que el contrato suscrito guarda una serie de tecnicismos de orden jurídico que no son de fácil comprensión entre los que se encuentran, la estipulación de cláusulas penales, retenciones porcentuales del pago, nulidad del contrato, jurisdicción, indemnidad y títulos valores.

Al evaluar el contenido de los acuerdos celebrados para su sistematización se encontraron las siguientes características: a) A excepción del contrato suscrito con el agente denominado “Santa Teresa” en la cadena de lechería, los demás contratos suscritos fueron preparados por la empresa y no tuvieron revisión de algún profesional jurídico que representara a las asociaciones, b) las cláusulas penales o sanciones sólo obligan a los agricultores, c) no estipulan precios base que beneficien a los agricultores, d) no hay subvenciones en términos de transporte, e) siete de los nueve contratos estudiados no tienen estipulada bonificaciones para impulsar la producción o incrementar el volumen entregado, por el contrario uno de los contratos estudiados (mandioca) indica que a mayor volumen se paga precio menor, f) en la totalidad de los contratos, el control de calidad es ejercido por la empresa al momento de recepción del producto, g) las organizaciones tienen poca claridad el tipo de descuentos efectuados y h) aproximadamente el 90% de las asociaciones entrevistadas manifiestan una sensación de desigualdad, desconocimiento de las obligaciones que se han generado y expresan que debieron adherirse a los condicionamientos indicados por las empresas⁴.

Respecto a la asignación de precios durante la ejecución del contrato, hay divergencia entre las asociaciones y la empresa con relación al monto pagado, aunque tienen claro que los descuentos son realizados por la calidad e inocuidad del producto, desconocen en qué términos porcentuales son aplicados, a pesar de que estos descuentos son considerables y representan una problema a la sostenibilidad financiera de la asociación y sus miembros, no tienen interés en cambiar sus procesos

⁴ Para mayor claridad véase el Anexo N° 1.

internos de producción. Sobre el plazo y el volumen acordado en el contrato, taxativamente se manifiesta que el mismo obedecerá a los requerimientos productivos de la empresa so pena de sanciones y el 90% de los contratos exigen exclusividad por parte de las OSC.

Al evaluar las condiciones reflejadas por las asociaciones, se concluye la debida articulación de los actores en una cadena de valor es un análisis sistemático, en el que es fundamental incluir diversos factores para poder garantizar la sostenibilidad de los proyectos, mejorar la eficiencia productiva de las asociaciones sin tener en cuenta situaciones como la asimetría de poder, podría representar una dificultad en el efectivo desarrollo de las asociaciones. Una gestión ineficiente sólo generaría un sobre oferta que puede ocasionar saturación en los mercado que traería como consecuencia el aumento de la desigualdad. Es por esto, que se recomienda que la intervención desde la óptica comercial sea transversal, desde el diseño del proyecto ejecutado a través de su unidad ejecutora así como un acápite inherente en la estructura de los planes de negocio articulados y posteriormente con el monitoreo de las obligaciones.

Bajo este lineamiento se sugiere que la intervención de la unidad ejecutora se realice desde la fase preliminar con la presencia de un profesional técnico experto en desarrollo de cadenas e inteligencia de mercados cuya vinculación sea directa como forma de asegurar la imparcialidad y objetividad al momento de equilibrar la relación. Entre las funciones principales de este profesional es conveniente que estén: a) La evaluación de la conveniencia en términos de mercado de las líneas de negocio priorizadas. Esto con el fin de que las cadenas desarrolladas efectivamente sean una herramienta para la reducción de las desigualdades, b) la evaluación de la fluctuación de precios y su influencia en la ejecución del contrato, la pertinencia de establecer precios base y volúmenes específicos, c) el análisis de los riesgos ambientales y el cambio climático asociados a los planes que se presenten como riesgo para la seguridad alimentaria y el cumplimiento de lo pactado, d) el análisis de la dependencia de los agroquímicos como obstáculo para acceder a mercados orgánicos, e) la generación de capacidades en términos de negociación tanto en las asociaciones como en los facilitadores que acompañaran la ejecución del contrato, f) la proyección y revisión de las cláusulas suscritas en el contrato en la fase precontractual, la vinculación de las obligaciones en la contrapartida del convenio (PPI, empresa y asociación) como anexo obligatorio en el contrato

comercial, g) el análisis del intermediario con el cliente final⁵ y como ésta influencia la relación con los productores, h) El análisis de los riesgos asociados al desarrollo de las cadenas de valor y sus posibles formas de mitigación⁶ i) el análisis de factibilidad financiera de procesos de sellos para algunas cadenas, k) en el caso de ser necesario direccionar el PNA hacia rubros que se encuentren mejor posicionados en el mercado l) la posibilidad de incursionar en el mercado orgánico y m) el monitoreo del control de calidad que deben efectuar las asociaciones. Concomitante a la vinculación del experto técnico, es fundamental realizar un bosquejo de la normatividad nacional relacionada con el proyecto y verificar si esta regula e incentiva la participación de los agentes comerciales potenciales para desarrollar la cadena⁷.

Por otro lado, como medida alternativa y complementaria se debería aprovechar el expertise de la Dirección de Comercialización como aliado estratégico respecto sus conocimiento de las condiciones de mercado agropecuario de productos en Paraguay y la evaluación de pertinencia de inserción de sellos de agricultura familiar, la diversificación de líneas de negocio como forma de expansión de mercados de las cadenas.

Se debe además desde la fase preliminar realizar una caracterización de las empresas (participantes en las cadenas). Se encontró que la mayoría guardan similitud con la tipología de cadenas que son impulsadas por los compradores (en este caso éstas son las que presentan las condiciones en el contrato, en cual obedece a sus requerimientos sin tener en cuenta las dificultades propias de cada asociación vinculada), el objetivo principal es el abastecimiento de materias primas pero se diferencia del modelo en el sentido de que las mejoras en términos de infraestructura no los realiza el sector privado sino que los asume el proyecto a través del convenio, en este sentido, es

⁵ “En ocasiones, el impacto en la reducción de la pobreza resulta mayor si se interviene en otras etapas de la cadena que no sean únicamente la de producción”. Tomado de https://www.ifad.org/documents/38714170/40264252/vc_sun_s.pdf/38381a9b-dca3-4cc7-95f2-13bd94da312a.

⁶ Véase inclusión sostenible de pequeños productores tomado de https://www.ifad.org/documents/38714170/40264252/vc_sun_s.pdf/38381a9b-dca3-4cc7-95f2-13bd94da312a.

⁷ Véase la ley 5.264 por medio del cual se realiza fomento de la cadena láctea, fortalecimiento de la producción Nacional y promoción del consumo de productos lácteos y el Decreto 3151 que la reglamenta, la comisión actuará como órgano consultivo para el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Tomado de <http://www.bacn.gov.py/MzAwMg==&ley-n-5264>.

decisivo que para la segunda fase se caracterice los agentes potenciales desde la fase del diagnóstico rural a través de la unidad de inteligencia de mercados, en el que se evalúe la participación en el mercado, trayectoria, políticas empresariales, certificaciones en las que se encuentre inmersa, clientes finales, entre otros. La efectiva articulación de las empresas es un elemento fundamental para el éxito de la inserción de las organizaciones en las cadenas.

En conclusión, pensar en la inclusión de los pequeños productores sólo en términos de eficiencia productiva y desconociendo la importancia que tiene la relación comercial como punto final del eficaz encadenamiento, es una situación que compromete la ampliación de las cadenas priorizadas, cuyas consecuencias podrían ser la saturación de mercados, el incremento de la desigualdad o disminución del poder de negociación⁸. Es por ello que no es conveniente dejar al arbitrio de las partes el perfeccionamiento de las relaciones comerciales, es fundamental la participación de la unidad ejecutora como ente imparcial que equilibre la relación y genere condiciones de gana gana que aseguren por una parte el suministro que requieren los agentes para una adecuada proyección y por el otro representen reales beneficios en términos de precio que signifiquen en el largo plazo un efectivo mejoramiento en la calidad de vida de los productores.

Como apéndices que sirvieron para fundamentar el diagnóstico presentado están: a) La caracterización de los contratos que se han celebrado en el marco del proyecto analizado en sus elementos esenciales (precio, cantidad, plazo y observaciones adicionales) b) La descripción de los factores que inhibieron o viabilizan las relaciones comerciales. c) Recomendaciones de índole comercial en cada una de las fases de ejecución del proyecto, d) Análisis y descripción del profesional técnico adscrito al proyecto y la participación de la Dirección de Comercialización del MAG e) Análisis de factibilidad de incursión de las asociaciones en procesos de certificación como el sello de agricultura familiar o el mercado orgánico como herramienta para acceder a nuevos mercados.

⁸ Para mayor información véase “Riesgos inherentes a la ampliación de escala de intervenciones en cadenas de valor y estrategias de mitigación” tomado de https://www.ifad.org/documents/38714170/40264252/vc_sun_s.pdf/38381a9b-dca3-4cc7-95f2-13bd94da312a.

1. INTRODUCCIÓN

La incursión del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) en Paraguay surge como respuesta al requerimiento elevado por el gobierno para extender el alcance del proyecto Paraguay Rural (PPR), cuyo ejecutor fue el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Este proyecto estaba liderado por una unidad ejecutora adscrita al MAG y fue ejecutado durante el periodo 2007-2013. La población atendida ascendió a 16.600 personas a través de 280 organizaciones rurales (IFAD, 2015). La metodología del proyecto se fundamentó en la financiación de planes de negocio cuyo objetivo era la vinculación de beneficiarios al sector de la agroindustria y las exportaciones para elevar sus ingresos.

Paralelamente, el FIDA otorgó aportes para la creación de redes de organizaciones y cooperativas de agricultores familiares campesinos para su fortalecimiento a través del proyecto FECOPROD, cuyo objetivo era la consecución de alianzas público - privadas para la especialización en gestión comercial, la utilización de instrumentos financieros e intermediación financiera para otorgar oportunidades que permitan acceder al mercado (IFAD, 2012).

Posteriormente y bajo la misma línea de intervención surge el Proyecto Paraguay Inclusivo, cuyo objetivo principal es el encadenamiento de las poblaciones rurales en condición de pobreza o extrema pobreza (varones, mujeres e indígenas) a través de organizaciones sociales a cadenas priorizadas mediante planes de negocios. El FIDA financió cerca del 39% del total del proyecto (10 millones de dólares), el objetivo del proyecto es : *“contribuir a incrementar los activos, los ingresos y calidad de vida de los agricultores familiares campesinos pobres y población rural pobre, mediante su inserción en forma sostenible, y a través de sus organizaciones sociales representativas, en Cadenas de Valor, con visión de género y conservación del medio ambiente”*. (IFAD, 2012).

De manera concomitante, esta institución incursionó en el programa FIDA/MERCOSUR-REAF, cuyo objetivo era el fortalecimiento de las organizaciones sociales y de las instituciones

públicas para la creación de políticas públicas que favorezcan la agricultura familiar y el fortalecimiento del sistema de información y registro los Agricultura Familiar Campesina (MERCOSUR, 2015).

El contexto de la presente investigación es la región oriental de Paraguay, donde se concentra el 97% de la población del país, representa el 40% del territorio y además se concentra la mayoría de la producción. Esta región está conformada por los Departamentos de Concepción, San Pedro, Guairá, Caaguazú, Caazapá, Itapúa, Paraguari, Alto Paraná, Cordilleras y Canindeyú (IFAD, 2012).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General: El objetivo del presente proyecto investigativo es analizar las diferentes modalidades de contratos comerciales que se establecen entre los pequeños productores familiares y actores comerciales de las cadenas productivas y los factores que inhiben o viabilizan los mismos, así como la presentación de buenas prácticas para futuros contratos de los planes de negocios articulados.

2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los diferentes tipos de contratos comerciales entre pequeños productores familiares y empresas
2. Identificar y analizar los factores que inhiben o viabilizan los contratos comerciales de los pequeños productores familiares.
3. Identificar buenas prácticas de contratos comerciales entre pequeños productores familiares y cadenas productivas y construcción de recomendaciones de índole contractual

3. MARCO METODOLÓGICO

El abordaje metodológico se realizó bajo los criterios del muestreo teórico⁹ (Glasser & Strauss, 1969). En la recolección de la información se realizaron las siguientes actividades: a) Análisis y síntesis de fuentes secundarias de información relevantes con el proyecto (Majchrzak, 1984). b) Sistematización y análisis de los contratos vigentes, de acuerdo a su tipología (lechería, granos, frutihortícolas), contenidos de los contratos en sus elementos esenciales (cantidades, calidad, precio, etc.). c) Entrevistas en profundidad a los agentes claves en las diferentes cadenas como herramienta para efectuar un diagnóstico preliminar sobre la manera como se materializaron los encadenamientos y el rol de cada una de las partes involucradas. La selección de estos actores se hizo con el objetivo de segmentar la información de tal manera que permita realizar comparaciones y establecer categorías de análisis (Valles, 2007:356); y d) Aplicación de cuestionarios semiestructurados a las empresas y las comisiones directivas de las asociaciones para identificar los factores sociales, culturales y técnicos que inhiben o que viabilizan la firma de estos contratos, los interrogantes planteados servirán para guiar la aplicación del instrumento, pero permitirán ampliar el espectro de reflexión adaptándose a las dinámicas propias del entrevistado. La comprensión integral de estos factores constituirá un insumo de importancia para el diseño y promoción de contratos más efectivos para la agricultura familiar en la fase de PPI.

El análisis de la información se hizo en dos fases: En primera instancia la comparación de preceptos normativos en el ámbito contractual versus los contratos vigentes para identificar las buenas prácticas así como las falencias. En segundo lugar, los datos recolectados en las entrevistas se analizaron a través del método de teoría fundamentada, en el que la relación de los datos y los conceptos son estudiados de manera continua en el que la hipótesis preliminar emerge de este proceso para poder capitalizar las experiencias y realizar recomendaciones tanto de fondo como forma al proyecto. (Strauss y Corbin, 1990).

⁹ El muestreo teórico es el proceso de la recolección de datos para generar una teoría por la cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información escoger luego y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge (Glasser & Strauss, 1969).

Como estructura del presente informe se tiene: la descripción de los factores que son determinantes en la relación comercial, la enumeración de las características que inhiben el encadenamiento de las organizaciones, la sistematización del tipo de contratos celebrados y las recomendaciones para la implementación del área comercial en el marco del proyecto.

4. CONTRATOS COMERCIALES

Los contratos celebrados entre las OSCs y las empresas son objeto de esta investigación. Estos son acuerdos circunscritos en la órbita del derecho privado, en los que impera la voluntad de las partes y se materializan la relación comercial establecida en los planes de Negocio Articulados (PNA). Cabe anotar que, aunque este contrato goza de independencia jurídica, es prerequisite establecido en el PNA cuya representación jurídica es el convenio de alianzas público privadas (APP) suscrito entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería (PPI), las asociaciones y el sector privado.

Desde el ámbito jurídico, los contratos se encuentran regulados en el libro tercero del Código Civil Paraguayo. A continuación se alude a dos artículos del cuerpo normativo en mención que fueron determinantes en el análisis de los contratos. El artículo 673 establece los requisitos de la esencia necesarios para la existencia y validez de todo contrato: 1) **consentimiento o acuerdo de las partes**; 2) el objeto; y 3) la forma, cuando fuere prescripta por la ley bajo pena de nulidad¹⁰. Aunado al anterior, el artículo 671 del precitado capítulo establece:

*“Si uno de los contratantes obtiene **un ventaja manifiestamente injustificada, desproporcionada con la que recibe el otro**, explotando la necesidad, la ligereza o la inexperiencia de este, podrá el lesionado, dentro de dos años demandar la nulidad del contrato o su modificación equitativa. La notable desproporción entre las prestaciones hace presumir la explotación, salvo prueba en contrario. El demandado podrá evitar la nulidad ofreciendo esa modificación, que será judicialmente establecida, tomando en cuenta las circunstancias al tiempo del contrato y de su modificación”*. (Biblioteca y Archivo Central del Congreso de la Nación, 2015) **(Negritas con intención)**.

Desde un enfoque más administrativo, estos contratos están enmarcados en la agricultura contractual. Esta modalidad tiene entre sus objetivos primordiales reducir de manera considerable los riesgos asociados con la agricultura a pequeña escala y fortalecer la confianza de las partes al

¹⁰ Véase https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Paraguay.pdf

momento de la articulación en las cadenas. Cuando la relación comercial se obtiene de manera eficiente los campesinos pueden llegar a ser más competitivos gracias a los servicios proporcionados por las empresas (FAO, 2001).

Bajo esta óptica adquiere protagonismo la forma como se generan los vínculos comerciales. La importancia radica en la generación de valor que esta relación puede propiciar cuando se lleva de manera adecuada y el mejoramiento de la calidad de vida de aquellos actores más vulnerables cuando las relaciones son equitativas (asistencia técnica, provisión de agro insumos y semillas, creación de capacidades y acceso a crédito). Es necesario la constitución de relaciones ganar-ganar en los que la confianza sea el factor predominante, la fortaleza con la que se constituyan estos vínculos será determinante para la sostenibilidad en el tiempo de las asociaciones de agricultura familiar.

En el marco del proyecto, se resalta los contratos suscritos en la cadena de lechería, en especial el suscrito con el agente comercial “Lácteos Santa Teresa” por la equidad con la que se suscribieron las obligaciones. En este se establece un precio base por litro entregado, se acuerda que el volumen pactado se realizará a través de reuniones mensuales, el lugar de acopio se establece de común acuerdo e indica taxativamente responsabilidad por parte de la empresa para realizar asistencia técnica y capacitaciones para el desarrollo. Como aspecto a mejorar en este acuerdo, se encuentra los descuentos efectuados durante la ejecución de la relación comercial, sobre los cuales no se adjuntó anexo técnico en el contrato.

De igual forma se resalta, la relación comercial surtida entre las asociaciones y CECOPROA¹¹, la asociaciones entrevistadas indican¹¹ que se encuentran satisfechas con el tipo de negociación que se ha surtido a lo largo de los años, el precio establecido, la forma como se les socializa el mismo ha generado confianza. Se encuentra tan fortalecido el vínculo que la solicitud elevada por las asociaciones es que se incremente la frecuencia con la que se comercializa con esta entidad.

¹¹ Centro de comercialización para productores asociados de la Dirección de Comercialización del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Respecto a las demás cadenas los contratos evaluados reflejan lo estipulado en el artículo 671 del Código Civil, específicamente en lo indicado como ***“una ventaja manifiestamente injustificada, desproporcionada con la que recibe el otro”*** esta se encuentra demostrada las siguientes características:

- Todos los contratos fueron proyectados por el agente comercial. Esto le dio un amplio margen de maniobrabilidad en lo atinente a las cláusulas consignadas y la estipulación de beneficios unilaterales.
- Por la literalidad de lo suscrito y la inexistente negociación por parte de las asociaciones, los acuerdos guardan similitud con un contrato de adhesión.
- Se evidencia la asimetría en la relación comercial entre los clientes y las asociaciones, debido a que todas las cláusulas penales únicamente sancionan el incumplimiento de los campesinos.
- Como se explicó en el capítulo anterior, muchos de los compromisos asumidos por la empresa en el convenio macro, aparecen como una obligación condicionada en el contrato, caso concreto, la semilla en la cadena de sésamo. Algunos contratos establecen bonificaciones que guardan semejanza con un “incentivo perverso”¹² (Véase el plan de ventas del almidón para exportación), en ellos se indica que, a mayor volumen de entrega el precio pagado será menor. En otros, se indica un porcentaje de retención del valor a pagar a las asociaciones como garantía de cumplimiento de la totalidad del volumen del contrato, el cual es confundido por las asociaciones como una bonificación adicional (caso sésamo).
- Existe una inseguridad jurídica en todos los contratos en lo atinente a la asignación de un precio base, algunos no lo tienen y en el caso de estar estipulado en la misma cláusula establece la facultad exclusiva por parte de la empresa de derogarlo.

¹² *“El incentivo diseñado como favorable se convierte en perverso en situaciones donde las personas identifican una forma de ganancia secundaria o beneficio propio. De esta manera el incentivo que en un principio se consideraba correcto, se torna en un incentivo problemático en respuesta a una consecuencia no intencionada y no anticipada contraria a los intereses de los creadores del incentivo”.* Tomado de <http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/12+responsabilidad+penal+251-280.pdf/929c3b8a-6462-4f03-865e-e62f12a14ea1>

En lo concerniente a la sistematización y monitoreo de los contratos suscritos, se evidencian los siguientes aspectos que se recomienda sean evaluados en la segunda fase del PPI:

- Se presenta una disparidad en el tipo de contrato utilizado en las cadenas en lo concerniente a su denominación y objeto, algunos son de producción y comercialización, otros son denominados como un convenio de cooperación, otros sólo hacen alusión a la compra, o acopio. Esto permite inferir que no se tiene claro el tipo de relación entre las partes y las obligaciones establecidas en la etapa precontractual.
- No hay un formato unificado de contratación en las cadenas, puede llegar a presentarse hasta tres tipologías de contrato en una misma cadena, por lo que el monitoreo del cumplimiento de las obligaciones es un proceso dispendioso y requiere una capacidad operativa importante.
- En una de las cadenas estudiadas se evidenció una situación atípica. En los dos acuerdos analizados, la relación comercial no se encuentra formalizada en un contrato convencional. En el primero, el proceso de negociación fue infructuoso por la falta de consenso respecto al precio y el acuerdo se fundamentó sólo en lo estipulado en un documento denominado “Plan de Venta” que de acuerdo a lo comentado por las asociaciones, no posee ningún poder vinculante para las partes, pero al observar la literalidad del documento se concluye que es un contrato bilateral que no contiene beneficios para los campesinos.
- Por su parte, en el segundo, se logró un acuerdo de voluntades, pero la materialización de esa negociación se hizo a través de un contrato de usufructo cuyo objeto es diferente y por consiguiente no se dejó expreso las condiciones de precio, plazo o cantidad a requerir. En este contrato lo pretendido es el acceso a la comercialización directa en el mercado central de Abasto de Asunción. Cabe anotar que en este caso, la función de CECOPROA¹³ es asumir el rol de intermediario, esto con el fin de que el acceso de los campesinos al mercado de abastos no sea tan oneroso en temas como el flete y la comercialización

¹³ Centro de Comercialización para Productores Asociados de la Dirección de Comercialización del Ministerios de Agricultura y Ganadería. Tomado de <http://www.mag.gov.py/index.php/institucion/dependencias/boletines-dc/archivo-de-boletines-direccion-de-comercializacion/boletines-direccion-comercializacion-ano-2017/centro-de-comercializacion-para-productores-asociados-cecoproa-julio-2017>.

4.1 Análisis de los elementos esenciales de los contratos:

- a) **Precio:** Una de las ventajas establecidas en la agricultura contractual cuando se ejerce de manera equitativa, es la forma como puede mitigar la volatilidad de los precios en el mercado, ya que cuando estos se encuentran estipulados en el contrato o al menos se consigna la forma de notificación del mismo, otorga cierta estabilidad que permite a los campesinos programarse en su producción y obligaciones. Se resalta además que, cuando la negociación se hace de manera eficiente puede generar subvenciones adicionales para los campesinos como el transporte de la producción (FAO, 2001).

En el análisis efectuado en lo concerniente a la estipulación y notificación de precios de los contratos comerciales vigentes en el proyecto se encontró que, exceptuando del contrato de Santa Teresa en la cadena de lechería, los demás contratos no establecen precio base y en caso de establecerlo, en la misma cláusula otorgan facultad **exclusiva** para la empresa de derogarlo. Respecto a la notificación de los precios varía según la cadena: En el caso de lechería la notificación varía en algunos se realiza 48 horas antes de la entrega y en otros con una antelación de 15 días. En el caso de sésamo establece que el precio será fijado por la **Empresa** al momento de la recepción. En el caso de la mandioca, la que tiene como destinación el almidón para exportación, se cancela la producción no por kilo entregado sino por el porcentaje de almidón y su notificación se surte al momento de recepción en las fábricas del agente. En el caso de la mandioca que es comercializada en el mercado interno (específicamente la que es vendida en CECOPROA¹⁴) el precio es socializado con una antelación de ocho días.

- b) **Cantidad:** Entre los objetivos planteados con el proyecto Paraguay Inclusivo se encuentra el incremento de eficiencia de producción de las asociaciones priorizadas como una garantía para los agentes vinculados de un suministro estable en términos de volumen y calidad. La agricultura contractual no sólo ofrece ventajas a los campesinos, a las empresas, por su parte, les permite acceder a producción agrícola en lugares sin

¹⁴ *Ibidem*

necesidad de comprar o alquilar tierras y adicional a ello, les permite asegurar una materia prima estable (FAO, 2001).

En los contratos objeto de este análisis se presentan diversas situaciones las cuales dependen de la cadena estudiada: En el caso del **sésamo**, se presenta una disparidad respecto al volumen exigido por el agente comercial, en algunas asociaciones se exige la totalidad de la producción y exige exclusividad (contrato tipo A del anexo N°1), en otros, sólo se presenta la exigencia de unos volúmenes mínimos sobre la producción declarada por los productores en una planilla, la cual debe adjuntarse al contrato. Esta exigencia oscila en la entrega de 400 kilogramos por cada hectárea sembrada.

En el caso de la **mandioca** para la comercialización en el mercado nacional, no hay exigencia de volúmenes este sólo se notifica de manera periódica por CECOPROA. Para la mandioca cuyo almidón es usado para exportación, se exige la totalidad de lo reportado en el plan de ventas y a igual que con el sésamo se exige exclusividad y se presenta un volumen mayor al reportado el pago efectuado por la empresa es menor para ese excedente.

Finalmente, en la cadena de la **lechería**, al igual que en la mandioca, se presenta una situación opuesta, un agente exige la totalidad de la producción y taxativamente solicita la exclusividad, mientras que la otra empresa plantea la negociación de volúmenes de acuerdo a reuniones mensuales sin necesidad de solicitar exclusividad.

- c) **Plazo:** La estipulación de plazos en los contratos permite que los actores inmersos en la relación comercial puedan programar su producción de una manera más eficiente. Para los campesinos implica además, la organización de una serie de obligaciones financieras y personales. Cuando la estipulación de estos plazos se realiza de manera consensuada puede representar un incremento de los ingresos de los campesinos, la estipulación de un plazo en algunos cultivos como el sésamo significa el incremento o no de los precios de venta. No obstante, cuando la estipulación taxativa de los plazos sólo obedece a los requerimientos de la empresa puede representar un detrimento tan considerable para las

asociaciones que podría obstaculizar en la continuidad de esas relaciones comerciales. Existen dos plazos a analizar el atribuido a la vigencia del contrato y el atribuido a la forma de la entrega de producción.

Bajo esta premisa, se evidenciaron que dos de los contratos suscritos establecían un incentivo adverso. En la cadena del **sésamo**, por un lado, la entrega de la mercancía debía hacerse en unas fechas específicas (fecha de la zafra). El contrato en mención indicaba: *“La entrega de sésamo se hará en forma parcial, a medida que se realice la cosecha del grano y que lo solicite la EMPRESA. El acopiador reconoce que los plazos fijados en el presente contrato son esenciales para el interés de la EMPRESA”*. Sin embargo, resultado de las entrevistas con las asociaciones que ostentan vínculo comercial con ese agente, se halló que el precio otorgado la empresa a la producción que se entregaba con posterioridad a las fechas indicadas era ostensiblemente mayor al pagado en los plazos del contrato. En el caso de la **mandioca** que es para exportación, la empresa exigía que se entregue de acuerdo al cronograma establecido en el “plan de ventas” pero si se registraba un volumen mayor al reportado, el precio por ese excedente de producción era menor al pactado.

Finalmente, en lo relativo a los demás contratos evaluados en las cadenas, se encontró que estipulan un plazo entre 1 y 2 años de vigencia para el contrato, pero no establecen plazos para la entrega de producción, ésta se acuerda de manera concomitante con la asociación, lo que permite que se ajuste a las contingencias que puedan sufrir los campesinos.

- d) Cláusulas penales y leoninas:** Las cláusulas penales como su nombre lo indica, son sanciones que se estipulan para blindar a las partes que se someten a una relación contractual, ante el eventual incumplimiento de la otra parte, éstas normalmente son de orden pecuniario. Por su parte, las cláusulas leoninas son aquellas que favorecen ostensiblemente a una de las partes y generan detrimento evidente a la otra.

En los contratos evaluados, si bien no se estipula de manera taxativa cláusulas penales, si

se evidencia una serie de sanciones que se le atribuyen a las asociaciones, entre las que se encuentra:

- Se realizan deducciones al precio pagado por parte de la empresa por asuntos de calidad, pero no se parametriza en términos monetarios la deducción a aplicar, lo que genera una inseguridad a los productores.
 - A pesar de que se indica que se subvenciona el transporte, en realidad es cobrado en el precio ofrecido.
 - En muchos contratos a pesar de no estipular precio base, si exige exclusividad de toda la producción.
 - Se exige la totalidad de la cosecha en una fecha específica, pero no se estipula alguna bonificación ante el cumplimiento de estos requisitos. Como ya se indicó en el caso de la mandioca para exportación el precio es menor a mayor volumen.
 - En el caso del sésamo se obliga a los campesinos a suscribir un pagaré en caso de incumplimiento, los campesinos deben pagar GS3.000 por empaque no devuelto y GS 40.000 por cada paquete de 3 kg de semilla y hay mención expresa de aceptación por parte del productor de los métodos de pesaje y asignación de precios que la empresa considere.
 - Los contratos, a excepción del que se suscribe con Santa Teresa, estipulan que la variación del precio será a opción **exclusiva** de la Empresa.
 - En el caso de mandioca para exportación y sésamo, exigencia por parte de la empresa de reportar el área y los volúmenes cosechados.
 - En un contrato se obliga a las asociaciones a “mantener en buen estado las vías de transporte”.
- e) **Transporte:** En la celebración de los contratos de suministro que se suscriben en la agricultura familiar, el transporte es un elemento determinante, el cual generalmente representa un sobre costo considerable para los productos comercializados. En muchas ocasiones, la ubicación geográfica de los campesinos representa una gran dificultad para la comercialización de sus productos bien sea por la lejanía o por el estado de las vías.

- Sobre este tópico, en la cadena del **sésamo** se encontró que, al igual que con el precio, los contratos no estipularon de manera taxativa quien asumía el transporte de la producción. No obstante, las asociaciones informaron que de manera verbal, se acordó con la empresa que el transporte de la producción hasta el centro de acopio era asumido por cada campesino y el traslado desde el centro de acopio hasta la empresa estaba incluido en el precio pagado.
- En la cadena de la **mandioca**, el flete es asumido en su totalidad por los campesinos, en primera instancia, cada agricultor lleva su producción al centro de acopio y luego la asociación traslada la producción a las instalaciones de los agentes según el rubro (fábrica de procesamiento o centro de abastos de Asunción) y efectúa las deducciones a lugar a cada campesino por concepto de flete.
- En la cadena de **lechería** se presenta una situación atípica, en una de las cláusulas se obliga a las asociaciones a mantener en buen estado las vías so pena de verse en la obligación de trasladar la leche hasta las instalaciones de la Empresa, en el caso de la vías terciarias la competencia es exclusiva a entidades del Estado¹⁵.

Para dilucidar lo expuesto sobre las cláusulas leoninas¹⁶ en los contratos, en el segundo anexo se realiza un análisis comparativo de los contratos de cada una de las cadenas a la luz de los elementos esenciales en materia contractual (objeto, precio, cantidad, plazo, cláusulas penales y observaciones adicionales), se resalta la asimetría de la relación comercial, asignándole el color rojo a las cláusulas que benefician a la empresa, amarillo a aquellas que favorecen u obligan a ambos y verde a las que benefician a los productores.

¹⁵ Véase contrato suscrito entre la Cooperativa Agrícola Friesland Ltda. y la Cooperativa Multiactiva Liberación Norte.

¹⁶ De conformidad con lo estipulado en la ley 1183 de 185 en el artículo 691 literal A que establece entre otras causales: “*Entiéndase por cláusula leonina las que excluyen o limitan la responsabilidad del que las impuso*”. Tomado de https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Paraguay.pdf.

5. FACTORES DETERMINANTES DE LA RELACIÓN COMERCIAL

5.1. Organizacionales

El asociativismo es una herramienta fundamental para que las relaciones que se surtan entre los campesinos y las empresas sean lo más equitativas posibles. En este sentido, es de resaltar el objetivo del Proyecto Paraguay Inclusivo, de visualizar el encadenamiento eficaz de los agricultores a las cadenas bajo la constitución de asociaciones de agricultura familiar. Esta premisa guarda concordancia con el enfoque aplicado por el FIDA a la intervención de cadenas de valor buscando su ampliación horizontal.

Como elemento a evaluar, y de especial relevancia, es la metodología empleada para lograr esa inserción. De acuerdo al formato de evaluación de los planes de negocios presenta la exigencia de un número mínimo de asociados y otorga una calificación mayor cuando el número aumenta. Esto podría representar un incentivo adverso respecto a los objetivos planteados por el proyecto, debido a que en muchas asociaciones las organizaciones vincularon personal que no eran parte de la asociación desde sus inicios, por lo que su interés era incipiente, incrementando la deserción y comprometiendo la capacidad operativa de la organización.

De conformidad con el rastreo de información efectuado se presenta una deserción aproximada del 10% de los socios en la mayoría de las organizaciones durante la ejecución del proyecto. Esto obedece a diversas situaciones se enunciaran en orden a frecuencia: a) De acuerdo a las entrevistas efectuadas a la comisión directa, la mayoría de los asociados que habían desertado, indicaron que no era de su principal interés trabajar en el rubro priorizado, lo que evidencia la falta de cohesión y comunicación de los asociados desde la etapa del diseño del Plan Articulado de Negocios (PNA). b) En el segundo lugar, se encuentra la situación financiera de los asociados, algunos miembros presentan dificultad para el acceso a crédito ya que se encuentran reportados en

INFORMCONF¹⁷ por lo que se ven impulsados a trabajar en la informalidad con los acopiadores c) Finalmente, otra razones de la deserción obedece a la escasa o casi incipiente formación en temas asociativos. La mayoría de las asambleas de las asociaciones no han recibido capacitación sobre cooperativismo, la percepción generalizada guarda relación con la noción de asistencialismo, ven a la asociación como un mecanismo para obtener beneficios pero a excepción de la comisión directiva de turno, la asamblea no tiene conocimiento de las obligaciones que conlleva la constitución de una asociación y al momento de presentarse algunas exigencias pecuniarias (aporte social) prefieren retirarse de la asociación.

Además de la deserción, otra de las problemáticas que más afecta a las asociaciones es el exceso de informalidad, se encontró que en su mayoría no tienen conocimiento por parte de los miembros de los costos fijos que representa el mantenimiento de la asociación y en algunos casos el desconocimiento ha acarreado sanciones pecuniarias por incumplimiento de obligaciones contables.

En el ámbito organizacional, la comunicación y cohesión es débil, en algunas asociaciones se presentó discrepancias entre la comisión directiva y los miembros, lo que dificultó la consecución de negociaciones con las empresas ya que algunos optaron por negociar de manera individual y generó incumplimientos en los volúmenes pactados.

En el ámbito operativo, alrededor del 80% de las asociaciones carecen un procedimiento de control de calidad de la producción entregada a la empresa, no hay trazabilidad del producto entregado por cada asociado y poca claridad sobre las implicaciones que la inexistencia de este proceso representa en términos monetarios.

¹⁷ Informconf regula sus procesos conforme a lo establecido en la Ley 1.682/01 (con su modificatoria Ley 1969 y su modificatoria Ley 5543/2015), que establece: *“Esta Ley tiene por objeto regular la recolección, almacenamiento, distribución, publicación, modificación, destrucción, duración y en general, el tratamiento de datos personales contenidos en archivos, registros, bancos de datos o cualquier otro medio técnico de tratamiento de datos públicos o privados destinados a dar informes, con el fin de garantizar el pleno ejercicio de los derechos de sus titulares. No se aplicará esta Ley en ningún caso a las bases de datos ni a las fuentes de informaciones periodísticas ni a las libertades de emitir opinión y de informa”*. Tomado de https://www.informconf.com.py/docs/Comparativo_ley_1682-01_y_modificatorias.pdf

En el caso de **sésamo**, el costo beneficio asociado al pre-limpiado no es representativo por lo tanto aproximadamente el 50% de las asociaciones prefieren asumir los descuentos que realiza la empresa. En el caso de la **lechería** no tienen claridad de la tipología de descuentos realizados por la compañía por presencia de bacterias, agua o antibióticos, no tienen trazabilidad sobre la entrega de la leche de cada socio en los tanques, no hacen pruebas individuales y no entienden la parametrización entregada por los agentes comerciales en las facturas, ninguna empresa le ha entregado un anexo técnico que explique con suficiencia el valor porcentual a deducir en términos monetarios como tampoco la bonificación.

En la cadena de la **mandioca** se presenta una disparidad en el control de calidad que debe realizar la organización. Para aquella que es comercializada en el mercado interno (fresco), el embalaje se encuentra acordado con CECOPROA¹⁸ y el pago no se realiza por kilogramo sino por paquete (50 a 70 kg). En este caso las organizaciones indicaron que no se hacen deducciones y que no hay problemas en pre limpiado. Caso contrario sucede con la mandioca que es entregada para exportación, se realizan descuentos por concepto de limpieza del producto, la asociación no tiene claridad del valor porcentual deducido y manifiestan no tener interés en modificar las prácticas productivas para evitar los descuentos. Se presenta como agravante que el agente comercial a mayor volumen entregado por la asociación efectúa un menor precio, además se presenta una renuencia por parte de los asociados en trabajar con la organización lo que ha llevado a realizar la venta de manera individual para evitar la tributación asociada con la actividad comercial (facturación).

En la segunda etapa del PPI, resulta imprescindible fortalecer las capacidades de los asociados a través de procesos de formación de capital social en la que se modifique la noción asistencialista. Esta debe surtirse desde la etapa de fortalecimiento, se explique con suficiencia las obligaciones inherentes a este tipo de organizaciones, importancia de la construcción de tejido social y desarrollo empresarial, este debe ser prerequisite para poder ser elegible dentro del proyecto asignándole un puntaje representativo en el diagnóstico.

Adicionalmente, se recomienda otorgar especial atención al grado de madurez organizacional

¹⁸ Centro de Comercialización para productores Asociados de la Dirección de Comercialización. Centro ubicado en el mercado de Abasto de Asunción de Asunción para comercialización de productos provenientes de la Agricultura Familiar.

de las asociaciones que se piensan vincular y el número de asociados a nivel histórico. Esto para que la vinculación de los mismos no sólo obedezca a cumplir el requisito de elegibilidad, si bien en el plan de fortalecimiento se establece como gastos elegibles las capacitaciones en temas como gobernanza, se evidencia que la mayoría de las organizaciones que hacen parte de los PNA, el fortalecimiento organizacional obedeció a requerimientos de orden legal, administrativo o contable, pero no de generación de capacidades en términos de gobernabilidad y sentido de pertenencia. La vinculación sin la debida generación de capacidades representa una amenaza a la sostenibilidad en el tiempo de las asociaciones y en el cumplimiento de las obligaciones suscritas en los contratos comerciales sobre volúmenes.

5.2. Diseño Preliminar

El manual de operativo del PPI establece: *“Las actividades serán preparadas y ejecutadas por personal especializado de la UEP y otras dependencias del MAG, por lo que no generará contrataciones adicionales. En caso que se requirieran, los aportes puntuales de consultoría se cubrirían mediante contrataciones realizadas con ajuste a las normas legales vigentes y la no objeción del FIDA”*.

El diagnóstico rural es realizado por la unidad ejecutora en la etapa preliminar del proyecto, este se focaliza en caracterizar las capacidades organizacionales de las asociaciones (durante un periodo de cuatro días), determina si la asociación es elegible para formular un Plan de Negocios Articulado (PNA). En caso negativo, se direcciona a un plan de fortalecimiento o un plan de micro capitalización.

Como elemento a resaltar dentro de la ejecución del PPI, se encuentra el trabajo realizado por el Departamento Promoción de la unidad ejecutora, el cual a través de la metodología Bottom up¹⁹

¹⁹ *“Esta metodología consiste en reunir diferentes sistemas que conformaran un todo. Los elementos individuales son especificados en gran detalle, los componentes se van uniendo unos con otros hasta conformar un sistema final, que se logra al llegar al nivel superior”* MASI, C.G. Hybrid approach to system design. Estados Unidos. Revista Control Engineering. Febrero 2008. p.58

construyó los diagnósticos en las poblaciones para ajustarse a la realidad propia de los territorios.

De otro lado, como problemática transversal, el estudio evidenció un déficit de articulación entre las dependencias del MAG, específicamente entre la Dirección de Comercialización y el PPI en todas las fases que se desarrolla el proyecto. En la fase del diagnóstico rural participativo hubo débil presencia de la Dirección de Comercialización, cabe anotar que la primera reunión entre estas dos dependencias se surtió en el año 2017, cuando el PPI llevaba cuatro años de ejecución, informa además la Dirección que no se socializó con esta dependencia los lineamientos del proyecto o los requisitos que debían cumplir las OSC.

Asimismo, hay una ausencia de evaluación en el diagnóstico en lo atinente a factores comerciales que afectan a las OSC, no se presentó un apartado específico que evaluara las potencialidades en términos de condiciones de mercado (internacionales y nacionales), no hay una caracterización previa de los agentes comerciales potenciales y sus condiciones propias dentro del mercado paraguayo, no hay una evaluación sobre el comportamiento de los rubros elegidos en términos de estabilidad de precios, es decir, no existió un diagnóstico del área comercial específicamente en lo atinente a la inteligencia de mercados en la fase preliminar del proyecto. En conclusión, la evaluación del diagnóstico en términos comerciales es incipiente y por el desconocimiento de las condiciones de mercado representa una amenaza en la materialización de negociaciones comerciales equitativas.

Se recomienda fortalecer la alineación entre lo ambiental y lo comercial, respecto a la evaluación de los servicios ecosistémicos del territorio circundante de las OSC para evaluar la pertinencia de que algunas asociaciones incursionen en el mercado orgánico.

Resulta imprescindible la presencia de un profesional técnico especialista en mercados en la UEP, quien de manera articulada trabaje con la dirección de comercialización. Este especialista deberá encargarse de capacitar a los promotores sobre los aspectos comerciales relevantes para realizar el diagnóstico preliminar, otorgar información preliminar sobre las condiciones de mercado y los formatos que deban efectuarse para caracterizar a las organizaciones en temas como acceso a mercados, costos de producción, establecimiento de precio base, punto de equilibrio, ventas, control

de calidad, fortalecimiento administrativo y sostenibilidad.

De igual forma, deberá asesorar a las OSC en la fase de diagnóstico rural, indicando la pertinencia del rubro elegido y en algunos casos direccionado la demanda de ser necesario, realizará un bosquejo de los agentes comerciales potenciales, su capacidad de negociación y certificaciones en las que se encuentren inmersos que puedan beneficiar las negociaciones con las OSC, la normatividad que rige al rubro estudiado, el nivel de capacidad de negociación de la asociación y en caso de ser requerido elevar recomendaciones en términos de formación comercial para el plan de fortalecimiento.

Se sugiere además que este profesional se encargue de la articulación entre el PPI y la Dirección de Comercialización del MAG con el fin de que evalúe los convenios vigentes y el estado del mercado interno sobre los rubros elegidos. Dentro riesgos potenciales y factores claves que se deben evaluar de manera conjunta se tienen: a) La complejidad para ampliar horizontalmente la cadena de valor priorizada por la asimetría entre los actores (situación monopolística de algunos agentes comerciales), b) la eventual saturación de los mercados por sobre oferta, los cambios a nivel nacional e internacional en el precio del producto (estadísticas y boletines), c) el diagnóstico de poder de negociación de las asociaciones y los agentes, d) las externalidades ambientales como amenaza para la diversificación de líneas de negocios y e) los índices estacionales como herramienta para la planificación de la producción.

Aunado a lo anterior, en lo concerniente al trabajo articulado con la Dirección de comercialización, este profesional podrá alinear esfuerzos con diferentes departamentos adscritos a esta dependencia, específicamente con el Departamento de Asesoría de Mercado (DAM) para la ejecución de un programa de capacitación con todas las OSC en temas de mercadeo y el análisis de rubros sensibles. Con el Departamento de Gestión de Mercado para el estudio de pre factibilidad de penetración en mercados potenciales de las OSC, posibilidad diversificación de líneas de negocio de acuerdo a las capacidades de las OSC y asistencia técnica en iniciativas agro comerciales.

Con base al diagnóstico la Dirección de Comercialización informará al profesional cuales OSC son elegibles para participar en el sello de agricultura familiar otorgando recomendaciones de orden técnico para que sean aplicadas en el plan de fortalecimiento o en el plan de negocios.

Como actividad concomitante, el profesional técnico en alianza con la Dirección de Comercialización otorgará capacitaciones a los facilitadores en iniciativas de agro-negocios, elementos estructurales para la ejecución de planes de negocios desde la órbita comercial y establecerá mecanismos de difusión entre los promotores, facilitadores y las OSC para informar sobre establecimiento de precios, la periodicidad de esta información dependerá del rubro seleccionado.

Finalmente, se sugiere que el profesional técnico especifique y estructure el rol del facilitador en los siguientes tópicos:

- Construya los términos de referencia en cuanto a las funciones de comercialización.
- Revise el contrato suscrito de tal manera que se ingrese en las obligaciones la ejecución de las negociaciones entre empresa y OSC.

5.3. Confianza

El principal reto en materia de seguridad alimentaria y erradicación de pobreza en las zonas rurales es la inserción efectiva de los pequeños agricultores en los mercados mundiales, las demandas que traen consigo la globalización y las condiciones tan agrestes en las que se desarrolla actualmente el mercado, constituyen una barrera de difícil acceso. Lograr una buena articulación depende en gran medida en el fortalecimiento de los vínculos de confianza con los otros actores que interactúan en estos ámbitos, especialmente el sector privado, la generación de valor social y productivo para que su inserción sea sostenible en el tiempo.

El trabajo continuo para establecer capacidades de negociación y la adopción de prácticas que permitan generar y apropiarse de un valor representativo en las cadenas agroalimentarias donde incursionen los campesinos, son parte de la agenda a desarrollar y que puede fortalecer la confianza en la relación comercial para transformar la agricultura familiar en una agricultura comercial²⁰.

En este sentido, cobra especial importancia el nivel de confianza como se construyan estas relaciones por los beneficios bilaterales que se pueden lograr. De un lado, la mayoría de los agentes

²⁰ Véase Fortalecimiento de los vínculos de los agro negocios con los pequeños productores tomado de http://www.fao.org/newsroom/common/ecg/107324/es/documento_fao.pdf.

comerciales requieren tener una política sólida con sus proveedores que asegure volúmenes de materias primas para ejercer una buena planeación de la producción. Por otro lado, con la ejecución de estos contratos los pequeños agricultores se pueden proveer servicios de desarrollo técnico, control de calidad, desarrollo comercial y de mercados, gestión empresarial y otros servicios de apoyo como créditos, cadenas de frío o mejoras del sistema de transporte (FAO, 2005).

Sobre el nivel de confiabilidad en la ejecución del proyecto se presentaron dos situaciones opuestas. En la cadena de lechería, la relación entre las asociaciones y el agente comercial refleja un nivel de confianza más elevado, esto puede estar relacionado con la incursión de un organismo como la GIZ²¹ articulando las negociaciones, como consecuencia el contrato celebrado no contiene tantas cláusulas de tipo leoninos. En estas asociaciones, el problema de confianza se generó con posterioridad a la celebración del contrato en la etapa de monitoreo. En el momento de facturar la empresa empezó a realizar deducciones sobre la calidad y el volumen de la leche, descuentos sobre los cuales las asociaciones desconocen los porcentajes efectuados y su relación en términos monetarios.

Por otro lado, en las cadenas donde la relación fue ejecutada sin acompañamiento, se refleja ausencia de confianza por parte de las empresas en el contrato suscrito evidenciada en las siguientes situaciones:

- Las cláusulas penales consignadas sólo obligan a las OSC.
- El plazo establecido sólo obedece a sus requerimientos de producción de la empresa.
- Se exige exclusividad de la producción.
- En el caso de las asociaciones que venden almidón de mandioca para exportación, los agricultores manifestaron que no consideraban rentable reportar la totalidad de los niveles de producción, ya que el precio ofertado por el agente es menor al que les ofrecen los acopiadores.
- No hubo comunicación fluida en la etapa de negociación de las cláusulas del contrato

²¹ El Programa Buen Gobierno (PBG) de la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GIZ) culminó en junio de 2013, se desarrolló en 30 municipios de los departamentos de Caazapá, Caaguazú, Guairá, Concepción y Paraguarí, con el objetivo de impulsar el desarrollo local en forma eficiente, participativa y transparente tomado de <http://www.stp.gov.py/cooperacion/giz/programa-buen-gobierno/>.

entre las OSC y las empresas, las organizaciones manifiestan que no leyeron las cláusulas con su asamblea antes de la firma del mismo, sólo fue socializada con la comisión directiva.

- En el caso de mandioca, el agente comercial (CODIPSA) manifiesta que la mayor problemática al trabajar con la agricultura familiar es la informalidad que caracteriza a los pequeños productores en temas de facturación.
- Se presenta una discrepancia entre las obligaciones suscritas por los agentes comerciales en el convenio y en el contrato comercial, en el caso de **sésamo** una de las contrapartidas que eran presentadas como subvención en el convenio fueron sometidas a condicionamientos en el contrato comercial so pena de ser cobradas a las asociaciones en caso de no cumplimiento²².
- La totalidad de las asociaciones entrevistadas desconocen los procesos de certificación en los que se encuentran inmersos los agentes comerciales con los que negocian, las cuales muchas veces los vinculan directamente (caso sésamo).

Se concluye que el factor diferenciador para que la relación entre los pequeños agricultores y la empresa se surtiera de manera efectiva fue la participación de un tercero experto que intermedió las relaciones.

Bajo esta premisa se sugiere la presencia del profesional técnico en la etapa de negociación precontractual como rol que permita fortalecer los niveles de confianza y establezca exigencias bilaterales, el cual además de evaluar las condiciones del contrato para que sean lo más equitativas posibles se asegure de que las obligaciones suscritas en el convenio (PPI/EMPRESA/OSC) sean un anexo integrativo del contrato comercial. Se propone además la presencia del Departamento de Asesoría de Mercados de la Dirección de Comercialización del MAG para la planificación de la producción de las asociaciones y el análisis de los rubros sensibles.

²² En el caso del sésamo, en la cláusula cuarta numeral tercero del convenio de cooperación entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el comité de productores y la empresa X se indica: *“la empresa se obliga a reportar como contrapartida los siguientes conceptos con sus valores en guaraníes para la ejecución del PNA (...) semillas de sésamo en el 3º y 4º trimestre por un valor GS16.500.000”*. Por otro lado, en el contrato de producción y comercialización en el numeral 3.2 denominado entrega y precio de insumos estipula que se proveerá “x” cantidad de semilla por un valor de GS 40.000, establece que para otorgarlo como donación, el campesino debe retornar 250kg de sésamo por cada paquete de 3 kg de semilla.

Asimismo se evalúe la posibilidad de diversificación de líneas de negocios como medida para mitigar la dependencia de las asociaciones a un sólo agente comercial, se encontró que en la totalidad de las asociaciones el volumen de producción no representa un elemento diferenciador para negociar, estas representan entre el 10 y el 30% del suministro de las empresas, por lo que no es conveniente establecer exclusividad en términos productivos a no ser que se mejoren las condiciones pactadas.

5.4. Asesoría Técnica

De acuerdo al manual de operativo el facilitador apoyará en el proceso de elaboración del PNA, a las OSC y las empresas a llegar a un acuerdo y formalizar las relaciones comerciales. De conformidad con el rastreo de información en las asociaciones, la función del facilitador fue esencialmente para actividades secretariales o asistencia técnica en procesos de producción, pero en asuntos de índole comercial el acompañamiento fue inexistente. Algunos agentes comerciales indicaron que la elaboración del PNA fue una función fungida por técnicos contratados por la empresa (caso cadenas de sésamo y mandioca).

El manual establece además que *“el Proyecto proveerá una serie de incentivos y requerimientos para la incorporación de la empresa, los cuales serán explicados abajo. De todas formas, la visión del Proyecto es generar una situación ‘gana-gana’ en la cual, básicamente, la OSC gozará de asistencia técnica especializada y un mercado seguro, con mejores condiciones a través de la empresa, mientras que la empresa contará con un abastecimiento de materia prima de mejor calidad y en los plazos acordados” (subrayas con intención)*. La asesoría brindada en los PNA obedece a temáticas como buenas prácticas agrícolas, finanzas y manejo de equipamientos para la producción, no se refleja capacitación en temas comerciales, diversificación de líneas de negocio o de inteligencia de mercados, es importante denotar que la mayoría de la asesoría técnica aparece como una contrapartida de la empresa lo que podría generar conflicto de intereses.

Dentro de los requisitos a presentar con el PNA, la asociación debe allegar el contrato de abastecimiento celebrado entre la empresa y las OSC, al realizar la inspección documental se halló que aproximadamente el 50% de las asociaciones no allegaron el contrato al momento de presentar el PNA o en su defecto presentaron una minuta sin diligenciar que no ostenta ningún valor

vinculante.

Con base a la información suministrada por las asociaciones, se evidenciaron las siguientes contingencias de orden técnico que dificultan el desarrollo de las relaciones comerciales:

- Desde lo jurídico no hay profesional que estudie las condiciones en las que se estipula el contrato y la generación de cláusulas penales que vinculen ambas partes.
- Desde lo organizacional, no se están desarrollando programas de generación de capacidades en términos de cooperativismo y costos de producción que permitan tener mayor control sobre los recursos utilizados por las asociaciones.
- Se evidencia una ausencia en el control de calidad interno de las asociaciones. En el caso de **sésamo** se presenta una renuencia por parte de las asociaciones de realizar el pre lavado por el costo que representa para el campesino trasladar el producto hasta donde se encuentra ubicada la máquina, costo que no es compensado por el precio que ofrece la empresa. Caso similar sucede con la cadena de la **mandioca**, en la línea de negocio que venden almidón para exportación, las asociaciones están renuentes a implementar procesos de pre lavado porque el precio otorgado por la empresa en ocasiones es menor al ofertado por los acopiadores. En el caso del rubro de **lechería** se presentan desavenencias en el volumen reportado por las asociaciones y la calidad de la leche entregada. Sobre el volumen reportado, la percepción de los asociados es que la empresa realiza descuentos considerables respecto al litraje medido por la asociación versus el litraje reportado al momento del acopio (según lo establecido en las entrevistas esta diferencia oscila entre 50 y 115 litros cada quincena). Respecto a la calidad la empresa realiza unos descuentos por presencia de agua, bacterias y antibióticos pero la parametrización monetaria de esos descuentos no es socializada con los miembros de la asociación.

Para la ejecución de la segunda fase del PPI se sugiere que la asesoría técnica no sólo se circunscriba a actividades para incrementar la producción de la organización, sino que se realice una asesoría en asuntos técnico jurídicos que enmarquen temáticas las deducciones, bonificaciones y anticipos estipulados en el contrato. Asimismo a través de la Dirección de Comercialización se configure la revisión del contrato para que la suscripción de cláusulas penales obliguen a ambas

partes.

Paralelamente, se realice asesoría técnica en: a) procedimientos para establecer los costos asociados a la producción y asignación de precios. b) Asistencia técnica para evaluar la posibilidad incursionar en otras líneas de negocios: Producción orgánica a través del sello de agricultura familiar, sello de agricultura familiar, mejoramiento en los procesos de producción de la variedad escoba blanca para aumentar el rendimiento (ton/ha). c) Inserción en las contrapartidas del convenio (PPI/EMPRESA/OSC) la posibilidad de asistencia técnica para ingresar al proceso de certificación de terceros como Fairtrade y Global Gap d) Asistencia técnica para la evaluación de los servicios ecosistémicos utilizados en los rubros priorizados como herramienta para potenciar comercialmente a las OSC (caso sésamo y mandioca), e) Evaluación de alianzas con otras dependencias públicas para realizar asesoría técnica (SENAVE para certificación orgánica e INTN para el control de calidad a través del organismo de investigación y asistencia tecnológica²³) y f) Asesoría técnica por parte de la comisión interinstitucional de competitividad láctea para controlar la disyuntiva entre la empresa y las asociaciones sobre el volumen de leche reportado en los centros de acopio.

Finalmente, es importante resaltar que no se considera conveniente que la asesoría técnica en temas comerciales quede en cabeza del Departamento especializado de las empresas (caso sésamo), tanto la Dirección de Comercialización del MAG como el PPI indicaron que en la fase anterior la asesoría técnica estuvo liderada por técnicos contratados por el comprador, esto refleja la asimetría que se presentó en las negociaciones pasadas en términos de las obligaciones suscritas.

5.5. Monitoreo

El monitoreo de las obligaciones suscritas en el convenio está a cargo del Departamento de evaluación, seguimiento y control, de conformidad con el manual de operaciones que establece: “*el Departamento de Seguimiento y Evaluación de Resultados coleccionará y sistematizará información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las actividades programadas, los logros obtenidos con ellas y la utilización de los recursos presupuestados*”.

²³ Para mayor información consultar el organismo de investigación y asistencia tecnológica del Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología en <https://www.intn.gov.py/index.php/organismos/organismo-de-investigacion-y-asistencia-tecnologica>.

Sin embargo, esta función no se incluye para el contrato de suministro y por consiguiente, quedan a la deriva las posibles contingencias presentadas durante la ejecución del mismo. Según la percepción de las partes, esto ha generado incumplimiento y ha provocado un fraccionamiento del vínculo de confianza afectando la sostenibilidad de las relaciones comerciales de manera considerable. De un lado, los agentes comerciales exponen que con frecuencia la calidad y el volumen entregado por las asociaciones, está muy por debajo de los niveles solicitados. Por el otro, las asociaciones indican, que la socialización de los precios por parte de la empresa no se hace con suficiente antelación, (en el caso de mandioca les indican en el día anterior a la compra). Aunado a lo anterior, no son precios diferenciales con respecto a los ofertados por los acopiadores y no hay una parametrización clara en términos porcentuales de los descuentos efectuados a la producción. Se evidenció además que la ausencia de control en estos acuerdos generó que algunas contrapartidas que eran subvenciones en el convenio fueran cobradas en el contrato comercial.

Para la segunda fase del PPI es imprescindible el monitoreo por parte del profesional técnico en los siguientes tópicos: a) El control de calidad efectuado tanto por las empresas como por las OSC para detectar los problemas más frecuentes que llevan a deducciones y buscar posibles aliados para mitigarlos. b) Verificación del cumplimiento de las bonificaciones pactadas en el contrato comercial. c) Monitoreo de las funciones pactadas con el articulador o facilitador para que no sólo se dirija a funciones secretariales o manejo de documentación con el PPI sino que cumpla lo expresado en el contrato de prestación de servicios. d) Análisis comparativo entre las obligaciones suscritas en el convenio con el PPI y las obligaciones suscritas en los contratos comerciales.

Como factor adicional, se recomienda la constitución de una mesa interdisciplinaria trimestral en la que participe la empresa, la comisión directiva, el promotor y el profesional técnico en el que se evalúe las obligaciones suscritas en el contrato y en el caso pertinente se realice un otrosí para modificar lo pactado.

Finalmente, se sugiere que repose una copia física en las carpetas del PNA de los contratos comerciales suscritos entre los pequeños agricultores y la empresa y que la solicitud de esta documentación no sea facultativa para las asociaciones, esto con el fin de que los contratos sirvan de garantía para el acceso a créditos.

5.6. Conclusiones: Factores que inhiben la relación comercial

Los campesinos enfrentan numerosos retos a razón de la globalización y los problemas ambientales ocasionados por el cambio climático, esto incide negativamente en la viabilidad de la agricultura familiar y representa una amenaza a la seguridad alimentaria teniendo en cuenta que estos proveen el 80% de los alimentos del mundo (FAO, 2005) , entre los factores que afectan negativamente la agricultura familiar se encuentran: 1) El libre comercio y la competencia desleal de los países del norte, que hacen que los precios de los productos agrícolas domésticos bajen. 2) Los incentivos y subsidios económicos para plaguicidas y fertilizantes que tienden a perpetuar la dependencia agroquímica, aun cuando son evidentes los impactos negativos en el medio ambiente. 3) Los subsidios o políticas que prescriben plantar variedades uniformes, junto con los requisitos de usar insumos asociados que refuerzan la dependencia química. 4) Las políticas agrarias que minan la seguridad de la propiedad de los pequeños agricultores y en consecuencia desalientan las inversiones en prácticas sostenibles. 5) **Las políticas del comercio y el mercadeo que promueven las inversiones en cultivos inadecuados para los agricultores más pobres, o que crean oportunidades de mercado no equitativas** (Agricultura Orgánica, Ambiente y Seguridad Alimentaria, 2003).

En el caso de Paraguay, la Agricultura familiar representa el 80% de los alimentos del país (JICA, 2012), por su representación en la economía nacional cobra mayor relevancia el análisis de los factores que pueden afectar negativamente la sostenibilidad, si bien hay muchas similitudes en las problemáticas que enfrentan los agricultores paraguayos respecto a la agricultura familiar a nivel global en asuntos como la titularidad de las tierras, la dependencia química y la cultura asistencialista. En el marco del proyecto se presentaron ciertos factores que son determinantes para que la agricultura familiar pueda encadenarse de una manera más efectiva y que gozan de cierta particularidad que requiere ser detallada, a continuación se enuncian de manera resumida cuales son los factores que inhiben las relaciones comerciales por cada una de las cadenas estudiadas (mandioca, sésamo y lechería):

A nivel **organizacional**, a pesar de que las organizaciones ya se encuentran constituidas legalmente, cumplen a plenitud con los requerimientos legales propios de su forma asociativa (cooperativas o asociaciones), pueden perfeccionar trámites comerciales y aunque todos los

contratos exigen la presentación de factura como prerequisite para efectuar el pago, algunas empresas aún presentan mucha informalidad con los campesinos en temas de facturación (específicamente en el caso de la cadena de almidón de mandioca para exportación).

Desde el enfoque **asociativo**, se presenta una disparidad diametral en cuanto a las capacidades y el interés para fortalecer la cultura asociativa. En algunas organizaciones, el sentido de pertenencia es alto, el aporte social se cumple en un 100% por los asociados, la comisión directiva goza de confiabilidad por parte de sus miembros, hay asistencia mayoritaria de sus socios a las asambleas, existe un alto interés por parte de la comunidad de incorporarse y cuentan con procedimientos claros para la incorporación de nuevos miembros. Por su parte, en otras asociaciones se presentan con un poco empoderamiento, con alta deserción de los miembros, el pago de aportes no alcanza el 50% de lo exigido por los estatutos, lo que compromete la sostenibilidad financiera de la asociación ya que en muchas ocasiones no se cubren los gastos fijos asumidos y no se cumple con los volúmenes pactados.

En el ámbito **social**, muchos asociados no ven conveniencia ni sostenibilidad en los acuerdos celebrados por la asociación y deciden realizar negociaciones directas con los acopiadores. Muchos miembros presentan un nivel de endeudamiento alto. A nivel de escolaridad, la mayoría de los presidentes de las asociaciones su nivel de formación es educación primaria, sólo en una asociación el representante legal se encuentra cursando educación superior (ingeniería agrónoma). Ninguna de las asociaciones tiene programa de auxilio económico para sus asociados en temas educativos o de vivienda y menos para emergencias.

En el ámbito **operativo**, es generalizada la ausencia de control de calidad interno por parte de las asociaciones, esto representa costos no contabilizados al momento de vender el producto y descuentos porcentuales sobre los cuales no se tiene certeza, como agravante de la situación, se tiene que este problema es de continua recurrencia y al indagar con las asociaciones se concluye que aunque son conscientes de la problemática no manifiestan interés en modificar las prácticas que generan estas coyunturas, ya que el beneficio ofrecido por las empresas para implementar estas modificaciones no es suficientemente representativo.

Como factor adicional, ninguna de las organizaciones cuenta con un sistema de costeo que les permita establecer cuáles son los costos fijos y variables asociados a la producción, por consiguiente, no pueden establecer con claridad el punto de equilibrio y el precio mínimo permitido para el producto, manifiestan haber recibido capacitación sobre finanzas pero al momento de indagar sobre la forma como establecen el precio, la totalidad de las asociaciones indican que se guían por lo que les informa el cliente o los acopiadores.

Finalmente sobre el rol del **articulador de la cadena**, en todas las asociaciones este fue focalizado para funciones secretariales de la organización, no tuvo mayor influencia en el momento de la negociación con el agente comercial, se desdibujó lo recomendando en el manual de operaciones que establece: *“El Facilitador del PNA es un profesional independiente o de una ONG, que participa en el Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI). Su función general es la de acompañar y asesorar a la agricultura familiar campesina (AFC) y a la empresa privada en su proceso de articulación y de diseño del PNA. El Facilitador debe de estar al tanto de las debilidades de la AFC en cualquier proceso de negociación con la empresa privada, y debe de ayudar a superarlas en la medida en que sea posible. Este Facilitador debe de tener (a) buenas relaciones interpersonales, y (b) sólidos conocimientos en el tema empresarial y en desarrollo rural con AFC. Se recomienda que, como parte de la etapa de pre-inversión, el proyecto capacite o “nivele” a cierto número de profesionales en estos dos temas para que puedan actuar como facilitadores”* (Ministerio de Agricultura y ganadería, 2014).

6. RECOMENDACIONES

6.1. Etapa Preliminar:

- Es crucial la vinculación presencia de un profesional técnico especializado en el tema de agro negocios e inteligencia de mercados para evaluar la pertinencia de la línea de negocios presentada por las asociaciones y de ser posible redirigir la oferta de acuerdo a las condiciones de mercado del momento.
- Se recomienda realizar una reunión entre la Dirección de Comercialización, el Profesional Técnico Especialista en Inteligencia de Mercados del PPI y un representante del Comité Técnico de Fomento y Control de la Producción Orgánica, para evaluar las condiciones del mercado, esto con el fin de que cuando se construya el Diagnóstico Rural Participativo, se pueda orientar a las asociaciones respecto a las líneas de negocio o nichos de mercado en los que se pueda incursionar en el PNA o evaluar las existentes para la direccionarlas a mercados más competitivos.
- El especialista realizará una caracterización de los posibles agentes comerciales para la articulación potenciales y existentes de los planes, en los que se evaluará entre otros elementos los siguientes: Certificaciones, capacidad de negociación, programas de Responsabilidad Social y Medio Ambiental, programas de Asistencia Técnica con los campesinos.
- Luego de la priorización de las potenciales líneas de agro negocios en los que se puede incursionar, el profesional especialista ejecutará una capacitación a los promotores que van a construir el Diagnóstico Rural Participativo con el fin de orientar a las asociaciones en temas comerciales.
- Se debe ejecutar lo preceptuado en el Manual de Operaciones en lo atinente al área comercial²⁴. Asimismo, como anexo integrativo del Plan de Negocios Articulado, se debe allegar el formato de contrato entre asociaciones y empresas para que sea evaluado por el profesional Técnico.

²⁴ Véase literal b del numeral 58 y numeral 92 del Manual de Operativo de PPI.

- De manera concomitante, se recomienda la vinculación de Asistencia Técnica permanente a través de los extensionistas adscritos a la Dirección de Extensión Agraria.
- Es encomiable la participación de la Dirección de Comercialización y de un representante del Comité de Fomento y Control de Producción Orgánica para la determinar la factibilidad de certificar la cadena bajo el sello de Agricultura Familiar o certificación orgánica respectivamente.
- El profesional deberá encargarse de liderar el equipo de los articuladores/facilitadores para determinar las funciones de los mismos en la etapa de negociación entre los actores.
- Se sugiere realizar campañas de sensibilización a todas las asociaciones y empresas sobre el procedimiento de elegibilidad para participar en el proyecto y su calificación, para evitar imaginarios que puedan obstaculizar la relación comercial. Se evidenció que algunas asociaciones se adherían a las condiciones impuestas por el agente en el contrato por un sentimiento de “gratitud” por haber participado en el PNA.
- Se sugiere evaluar la pertinencia de perfeccionar las negociaciones bajo la modalidad de Agricultura por Contrato.
- En las compartidas generadas en el convenio de cooperación (PPI/sector privado/asociaciones), se concibe la posibilidad de incluir en los ítems de subvención a las asociaciones, la incursión en procesos de certificación de productos en sellos como Fairtrade o Global Gap que permitan expandir el mercado.
- Se evalúe la posibilidad de generación de programas de apropiación comunitaria y responsabilidad social en temas educativos y de vivienda como una posible contrapartida de las empresas que se vinculen al programa.
- Se continúe con la vinculación en el convenio de cooperación el compromiso de los gobiernos locales en el mejoramiento de infraestructura y mantenimiento de las vías aledañas a las asociaciones.
- Es encomiable que la contratación del articulador de la cadena contenga una cláusula de exclusión para ser contratado por varias organizaciones.
- Como forma de monitoreo de las personas vinculadas en las asociaciones se sugiere, establecer un proceso de admisión para nuevos miembros: Se podría tomar el proceso de admisión aplicado actualmente en algunas, en la cual establecen el siguiente trámite: a)

Asistencia como mínimo a 3 asambleas en las que se les indica el Manual Interno de la Asociación y las obligaciones suscritas en caso de ser miembro, b) Diligenciamiento de formulario de admisión. A este proceso se le añadiría la firma de un acta compromisoria de permanencia so pena de sanciones pecuniarias cuando la deserción sea injustificada.

6.2.Etapa pre-contractual:

- Se sugiere focalizar el rol del articulador de cadena como parte fundamental de la consecución de la relación comercial y su comunicación constante con el experto técnico comercial adscrito a la unidad ejecutora para la revisión de contratos.
- Es crucial la estructuración de un programa integral de capacitación sobre asociativismo y cooperativismo para todas las asociaciones vinculadas en los PNA y los planes de Fortalecimiento.
- Se sugiere socializar la caracterización de las empresas que van a hacer parte de los PNA como fuente de información previo para lograr una segmentación de mercados más adecuada.
- A través de los facilitadores implementar un programa de asistencia técnica comercial para el análisis de costos de producción y el establecimiento de precios por parte de las organizaciones.
- Desde el ámbito productivo y con el acompañamiento de los extensionistas se sugiere establecer en las organizaciones como prerrequisito para la generación de las negociaciones un mecanismo interno de control de calidad del producto para asegurar la inocuidad del mismo.
- Resulta determinante la estandarización de los costos de transporte en la etapa precontractual y estipulación expresa de la parte que lo va a asumir con su debida parametrización.

6.3.Etapa contractual

- A fin de lograr una debida articulación, se propone vincular las obligaciones del convenio macro como anexo integrativo de los contratos comerciales.

- Es importante para incentivar la producción de la asociaciones que se logre la estipulación de bonificaciones claras ante la presentación de volúmenes mayores a los esperados.
- Que se incluya en el convenio macro como elemento esencial de los contratos la estipulación de precios mínimos.
- Construcción de un modelo unificado de contrato por cadena que permita generar un monitoreo más efectivo, este será realizado por un profesional especialista y revisado por el profesional jurídico adscrito a la unidad ejecutora para que el acuerdo comercial se encuentre equilibrado.
- En el contrato es imprescindible integrar un anexo técnico en el que la empresa explique con suficiencia los criterios por los cuales ejecuta los descuentos al producto, en porcentajes y representación de precios, así mismo esto debe estar consignado como una obligación irrestricta en el convenio macro.
- Como gestión de conocimiento al momento de celebrar el contrato, debe existir copia de todos los contratos y convenios suscritos por la organización como un acápite separado en las carpetas de los PNA. Para su monitoreo deberá consignarse en el contrato la realización de comités bimensuales de seguimiento.
- Se debe realizar una socialización de la integralidad del contrato y explicación sobre la modalidad de pago, porque se evidenció que algunas asociaciones tienen confusión respecto a los montos pagados, caso concreto, confunden la retención porcentual que hacen algunas compañías como garantía de cumplimiento con el pago de una bonificación. En otras organizaciones se confunde el anticipo que paga la empresa y que esta estipulado en el contrato como la adjudicación de un crédito sin intereses.

6.4.Etapa post contractual.

- El monitoreo efectivo de la cantidad de asociados participantes en el PNA para el cumplimiento del compromiso con el volumen pactado en el contrato.
- Establecer como órgano encargado del monitoreo de las obligaciones tanto de la empresa como de las asociación al profesional especializado adscrito a la unidad ejecutora del MAG, así como para la resolución de controversias previas a acudir a la jurisdicción.

- Monitoreo y seguimiento por parte de los promotores adscritos a la unidad ejecutora de las obligaciones suscritas por cada una de las partes con la facultad de requerir a cualquiera de las partes ante las posibles dilaciones, este monitoreo se hará en los tiempos que sean acordes a los procesos productivos.
- Fortalecimiento del proceso de socialización de las obligaciones suscritas por las partes y las certificaciones en las que participen.
- Monitoreo de la asistencia de los asociados a los programas de asistencia técnica productiva, comercial y de cooperativismo que realicen el PPI en alianza con la Dirección de Extensión Agraria.
- Retroalimentación por parte de la unidad ejecutora sobre los procesos técnicos a mejorar para cumplir con las obligaciones, este requerimiento tendrá una acápite en las actas de seguimiento de los PNA.

6.5. Incursión en procesos de certificación de los PNA (orgánico o certificación de terceros)

Del diagnóstico realizado a las organizaciones, se evidenció que la problemática generalizada es la volatilidad de los precios resultantes de la relación comercial. Las organizaciones no tienen un sistema claro que les permita establecer los costos asociados a la producción, no saben establecer precios y hay una incipiente capacidad de negociación. Por otro lado, los agentes que participaron manifiestan la renuencia de establecer precios mínimos o base en el contrato comercial, información que fue afianzada por los profesionales adscritos a la unidad ejecutora.

La asimetría en la relación comercial se evidencia en los contratos suscritos y el volumen que provisionan las organizaciones no es representativo para lograr que se ejecuten negociaciones más equitativas.

Bajo esta óptica se recomienda se evalúe la posibilidad de incursionar en sellos que permitan estabilizar la problemática reflejada en la estipulación de precios en los PNA priorizados. En este sentido, se sugieren dos posibilidades las cuales quedarán al arbitrio de las organizaciones: 1) La incursión en el mercado orgánico y 2) La posibilidad de establecer como parte de las contrapartidas del convenio los costos asociados con la obtención de sellos como Fairtrade o Global Gap.

a. Mercado Orgánico

En el ámbito nacional, el mercado paraguayo posee la normatividad para incursionar en el mercado orgánico, como consecuencia se creó el plan Nacional de fomento de la producción orgánica y agroecológica. A nivel jurídico la producción orgánica en Paraguay se encuentra regulado por la siguiente normatividad: a) La resolución ministerial N° 893 del 2008 por medio del cual se declara el interés para el Sector Agrario la producción orgánica y agroecológica, se crea la Ley N° 3.481 del 2008 de fomento y control de la producción orgánica y el Decreto N° 4.577 del mismo año que la reglamenta.

Asimismo, se expidió Resolución N°100 del Ministerio de Agricultura y Ganadería por la cual se conforma el Comité Técnico de Promoción de la Producción Orgánica. Este comité se encuentra conformado por miembros representantes de las siguientes instituciones:

- **Del sector público:** 1 titular y un alterno de las siguientes instituciones, Viceministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección de extensión Agraria, Viceministerio de ganadería, Dirección de comercialización, Dirección General de Planificación, Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria (IPTA) y la Dirección de Educación Agraria.
- **Del sector privado:** 1 titular y un alterno del sector exportador, 2 representantes de la organización de productores orgánicos y 1 representante de las certificadoras.
- **Del sector de las organizaciones no Gubernamentales:** 1 titular y 1 representante de las ONG de probada experiencia en temas orgánicos.
- **Del sector académico:** 1 titular y 1 representante de universidades con probada experiencia en temas orgánicos.

La estructura orgánica para la promoción de la producción orgánica encuentra un marco normativo favorable, la problemática evidenciada es la articulación interna de las instituciones del MAG en la promoción de los proyectos. A caras de la segunda fase del proyecto, lo recomendado versa en la promoción y difusión del proyecto en la fase inicial.

Se sugiere que en la etapa preliminar previo a la realización de los Diagnóstico Rurales Participativos, se efectúe una mesa en la que participe la Dirección de Comercialización, un representante del Comité de Fomento de Producción Orgánica y la Unidad Ejecutora y demás

instancias del MAG, para la promoción del proyecto y cuyo núcleo temático verse en las condiciones del mercado tanto nacional como internacional agropecuario para la identificación de los rubros potenciales que se pueden direccionar al mercado orgánico, evaluación de precios y forma de socialización de los mismos, caracterización de la industria como herramienta para la elección de los empresas potenciales.

Este diagnóstico servirá de insumo para el Profesional Especialista en Mercados al momento de acompañar a las asociaciones en el diagnóstico rural participativo, con el objeto de que las asociaciones que puedan ser focalizadas a este mercado se les exponga la caracterización del mercado y el contexto con el fin de que ampliar el espectro de elección de agente comercial para articular en el Plan de Negocios. Asimismo, el diagnóstico servirá para que la elección del agente comercial obedezca más a un juicio ajustado a las condiciones de la organización y no a una elección de contingencia o necesidad.

En este sentido, con las asociaciones que expresen el interés y sean priorizadas por su ubicación geográfica y otros elementos evaluados por la comisión para desarrollar este mercado, además de un análisis organizacional, se realice una capacitación generalizada en temas comerciales (estipulación de costos, fijación de precios, análisis de punto de equilibrio, estructuración de manuales de control de calidad entre otros) y el diagnóstico que permita identificar cuales son las mejoras en términos de infraestructura que deben efectuarse para poder lograr la transición para que el diagnóstico sea lo más ajustado posible.

Finalmente, la proyección de los Planes de Negocio Articulados priorizados bajo la modalidad orgánica tendrán un acápite que muestre un sistema de costeo y las mejoras de infraestructura a implementar para lograr la transición y cumplir con los volúmenes acordados con el agente seleccionado.

Aunado a lo anterior, con base al diagnóstico que ejecuta la organización, se sugiere evaluar la posibilidad de solicitar acompañamiento por parte de la Dirección de extensión Agraria o la institución que sea pertinente dentro del MAG para efectuar asistencia técnica a las organizaciones en la transición del cultivo convencional. Se además sugiere que la etapa precontractual sea monitoreada por el profesional Especialista en mercados para evaluar la determinación de precios y volúmenes.

Respecto a la relación comercial, el promotor mensualmente entregará un informe de las posibles contingencias presentadas con la ejecución de las obligaciones pactadas y le informará al especialista

adscrito a la unidad ejecutora para la toma de correctivos o elevar consultas a las instancias que hacen parte del MAG de acuerdo a la cadena elegida para solicitar apoyo en asistencia o capacitación.

b. Certificación de terceros:

Respecto a la certificación de terceros, se sugiere que en las organizaciones donde se evalúe que se encuentran fortalecidas en temas de infraestructura, se conciba la posibilidad de incluir en las contrapartidas del convenio macro la incursión en certificaciones como forma de control de la volatilidad de precios. En este sentido, se sugiere sellos como Fairtrade, que ya tienen una trayectoria en el continente suramericano en el tema de trabajo con pequeños campesinos y presencia en el mercado paraguayo. Esta certificación se encuentra focalizada para las plantaciones y los asociaciones de pequeños productores, siendo este segundo, el público beneficiario del presente proyecto.

Esta certificación publica los criterios de comercio justo para organizaciones de pequeños productores en la página oficial²⁵ para que a través de estos criterios se evalúe desde la fase preliminar que asociaciones pueden optar por solicitar la auditoria. Aunado a lo anterior, en la página oficial de Flocert se estipula el procedimiento para acceder a la certificación a través de tutoriales que podrían socializarse con las OSCs y los costos en los que se puede incurrir a través de una calculadora de cuotas.²⁶

Como factor diferencial esta certificación publica unos precios mínimos para las organizaciones que logren certificarse a través del manual de cálculo de precios justos lo que permite disminuir la volatilidad de los precios en el mercado y otorga un porcentaje monetario para programas de responsabilidad social para los agricultores que se vinculen y sus familias, estos programas podrían suplir las necesidades a nivel de vivienda y educación de las asociaciones priorizadas y con ello contrarrestar el problema de deserción que se viene presentando.

²⁵ Véase Criterios <http://www.cei.org.uy/images/file/Criterios%20Fairtrade%20para%20Pequeños%20Productores.pdf>.

²⁶ Calculadora de costos <https://www.flocert.net/es/soluciones/recursos-de-fairtrade/como-funciona/>.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AGRICULTURA ORGÁNICA, AMBIENTE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA.** (2003). FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s00.htm#Contents>
- BAUMGARTNER, P., CAMARGNI, M., & KHERALLAH, M.** (2016). *Inclusion Sostenible de Pequeños Agricultores*. Notas sobre ampliacion de cadenas, IFAD, ROMA.
- BIBLIOTECA Y ARCHIVO CENTRAL DEL CONGRESO DE LA NACIÓN.** (2015). www.bacn.gov.py. Obtenido de <http://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/5293/codigo-civil>
- FAO.** (2001). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/ag/esp/revista/0107sp.htm>
- FAO.** 1996. El desarrollo de los sistemas de agricultura campesina en América Latina: un análisis de la influencia del contexto socioeconómico, por J.C. de Grandi. Serie FAO - Gestión de Sistemas de Explotación Agrícola N° 12. Roma.
- FAO.** 1999. Organic agriculture. Committee on Agriculture, 15th Session, 25 - 29 de enero 1999, COAG/99/9. Disponible en www.fao.org/docrep/meeting/X0075E.htm
- FAO.** 2000a. Food safety and quality as affected by organic farming. 22nd FAO Regional Conference for Europe, Oporto, Portugal, 24 - 28 de julio 2000, ERC/00/7. Disponible en www.fao.org/docrep/meeting/X4983E.htm
- FAO.** 2001a. Protecting small farmers and the rural poor in the context of globalization, por M. Mazoyer. Roma.
- FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (FIDA)** (2014): Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos.
- FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (FIDA).** (2015). *Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay*. Informe detallado de proyecto, IFAD, Región oriental, Asunción.
- FONSECA SÁNCHEZ, J., & GUTIÉRREZ S., A.** (2017). Agricultura por contrato: impactos económicos e institucionales en el municipio Rangel del estado Mérida, Venezuela. Cuadernos del CENDES, 34 (94), 31-48.
- MERCOSUR,** F. (8 de Abril de 2015). *FIDA MERCOSUR*. Obtenido de <http://fidamercosur.org/claeh/actividades/eventos/575-1ª-sección-nacional-reaf-paraguay>.
- USAID.** Proyecto Paraguay Vende. Venta de Productos Locales para Reducir la Pobreza. Informe Final del Programa Paraguay Vende. Junio 2010.

8. ANEXOS ANEXO N°1 TIPOLOGÍA DE CONTRATOS POR CADENA

GRANOS							
Agente Comercial	A		B1		B2		
Denominación	Producción y comercialización		Producción y comercialización		Producción y comercialización		
Objeto	El acopiador se obliga a acopiar y vender granos a la empresa, la entrega se hará de forma parcial, en el local que la EMPRESA le indique.		●	El acopiador se obliga a acopiar y vender sésamo a la empresa, la entrega se hará de forma parcial, a medida que se realice la cosecha y el lugar que solicite la Empresa.	●	El acopiador se obliga a acopiar y vender sésamo a la empresa, la entrega se hará de forma parcial, a medida que se realice la cosecha y el lugar que solicite la Empresa.	●
Plazo	1 año		●	8 meses	●	8 meses	●
Variación de precio	Será fijado por la Empresa al momento de la recepción		●	El precio final de la compraventa podrá variar a opción exclusiva de la Empresa al momento de la recepción.	●	El precio final de la compraventa podrá variar a opción exclusiva de la Empresa al momento de la recepción.	●
Precio base	No se establece		●	Si establece pero el mismo contrato lo deroga (Véase precitado anterior).	●	Si establece pero el mismo contrato lo deroga (Véase precitado anterior).	●
Cantidad	Se menciona la totalidad de la cosecha, no se estipula volumen.		●	Toma lo declarado en la planilla de productores teniendo como mínimo 400 kg y como máximo 600 kg por cada hectárea de siembra.	●	Mínimo 25.000 kg. Máximo 37.500 kg. Mínimo 15.000 kg. Máximo 22.500 kg.	●
Cláusulas penales	Firma de Pagarés como garantía de cumplimiento.		●	3.000 Gs por empaque no retornado. 40.000 Gs por cada paquete de 3 kg de semilla.	●	<ul style="list-style-type: none"> 1.500 GS por bolsa no retornada. 40.000 GS por cada paquete de 3 kg de semilla. Exige una caución ante el incumplimiento de la cantidad requerida que se abone el 50% de los volúmenes pactados, ese monto se calculará al precio mínimo*. 	●
Exclusividad	SI		●	SI	●	SI	●
Resolución alternativa de conflictos	NO		●	NO	●	NO	●
Observaciones Adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> Mención expresa de aceptación por parte del productor de los métodos de pesaje y asignación de precios que la empresa considere. 		●	<ul style="list-style-type: none"> Suscripción de un pagaré por los campesinos como garantía de cumplimiento. Exigencia de volúmenes de producción por la dotación de semillas. Dotación de empaques condicional al cobro ante la no devolución con el producto. Retención de porcentaje de pago como garantía de cumplimiento. Se obliga a la asociación a reportar continuamente la relación de sub acopiadores. Entrega de declaración juramentada de no uso de bolsas recicladas. 	●	<ul style="list-style-type: none"> Obliga al productor a que la entrega del producto sea durante la época de cosecha*. Obligación de llenar el formulario de registro de Acopiador para la certificación del SENAWE. La empresa vende los insumos para la producción: \$270.000 GS por el kit de sésamo, GS250.000 las zarandas dobles*. Suscripción de un (pagaré sin protesto) por los campesinos como garantía de cumplimiento. Dotación de empaques condicional al cobro ante la no devolución con el producto. Retención de porcentaje de pago como garantía de cumplimiento la cual será devuelta al finalizar el contrato. Se obliga a la asociación a reportar continuamente la relación de sub acopiadores. Exigencia por parte de la empresa de informar sobre el área sembrada y variedad de sésamo. Entrega de declaración juramentada de no uso de bolsas recicladas. Se anexa al contrato documento técnico relación porcentual de tolerancia de cuerpos extraños y tipificación de sésamo pero no indica el porcentaje de descuento en precios 	●

FUENTE: Elaboración propia

*Los datos resaltados son modificaciones del contrato original para el agente comercial B.

MANDIOCA				
Agente Comercial	A		B	
Denominación	Usufructo		Plan de ventas	
Objeto	Utilización de un espacio del Bloque L – Dama para puesto de venta de los productores de la organización, se obliga a cumplir el reglamento de usufructo y ofrecer productos de calidad.		Plan de venta para la comercialización de raíces de mandioca, de acuerdo al cronograma entregado en el que se relaciona el volumen y la superficie por hectárea.	
Plazo	6 meses		1 año	
Variación de Precio	N/A		El precio se estipulará de conformidad al porcentaje de almidón de la mandioca, es potestad exclusiva de la empresa, sujeto a variables internas y externas.	
Precio base	N/A		NO	
Cantidad	N/A.		La superficie de producción está relacionada en un anexo que parte integral del “plan” en el que se especifica los kilogramos a entregar mensualmente por cada asociado.	
Cláusulas penales	El agente podrá aplicar sanciones leves o rescindir el contrato por incumplimiento de no cumplir el reglamento de usufructo (el cual no es parte integral del contrato).		NO	
Exclusividad	N/A		NO	
Resolución alternativa de conflictos	NO		NO	
Observaciones Adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> No hay contrato de comercialización. Establece la asignación de sanciones pero no indica ni el monto, ni el procedimiento para materializarlo. Según la información otorgada por la asociación el precio es informado al momento de trasladar el producto al mercado minorista. 	 	<ul style="list-style-type: none"> Se comunicará a la asociación la estipulación del precio con una anticipación de 7 días hábiles. Si se entregan mayores volúmenes mensualmente serán recepcionados por un precio 10% por debajo del normal. Estipula una bonificación para el cumplimiento de volúmenes así: 10 guaraníes por kilo por una entrega entre el 90% y el 130% y 5 guaraníes cuando la entrega sea mayor 131%. Si fallan en lo pactado al menos un mes habrá lugar a solicitar el beneficio pero sólo por GS5 por kg. El beneficio es excluyente sólo puede optar por el mensual (5%) o en mensual (10%). El transporte es asumido por las asociaciones. 	

FUENTE : Elaboración propia

LECHERÍA						
Agente Comercial	A		A1		B	
Denominación	Acopio de leche cruda		Comercialización de leche		Compra- Venta de leche Vacuna	
Objeto	El productor se obliga a proveer toda la leche producida y la cooperativa se compromete a comprar diariamente la leche cruda y entregada en el punto de acopio.	●	El acopiador se obliga a acopiar y vender leche de buena calidad que cumplan con los estándares exigidos por la empresa.	●	El productor se compromete a suministrar al comprador y éste a adquirir la cantidad de leche cruda vacuna, corregidos, en su caso, en función de calidad e higiene, comercializable de acuerdo a la legislación vigente.	●
Plazo	1 año	●	1 año.	●	2 años	●
Variación de Precio	Será establecido por la empresa y puede variar según la calidad de la leche y las condiciones de mercado. Se informa el precio de forma verbal 48 horas antes de la entrega. Pago en Cheque.	●	El precio final de la compraventa podrá variar a opción exclusiva de la Empresa al momento de la recepción y puede variar de acuerdo a los análisis de laboratorio. Pago en cheque	●	No se establece variación. El pago será en efectivo.	●
Precio base	No se establece	●	No se establece	●	Establece precio de referencia 1.850 Gs por cada litro.	●
Cantidad	La totalidad de la producción.	●	La totalidad de la producción	●	No se expresa cantidad fija en el contrato, se indica que el acuerdo sobre el volumen se realizará a través de reuniones mensuales.	●
Cláusulas penales	NO	●	No se pagará la leche que tenga control negativo de pruebas de laboratorio por uso de antibióticos.	●	En caso de rechazo del producto por parte del comprador , el vendedor debe acatar las medidas de rechazo y/o castigo impuesto por la calidad del producto. (No hay anexo técnico que indique los requerimientos sobre la calidad del producto).	●
Exclusividad	SI	●	SI	●	NO	●
Resolución alternativa de conflictos	NO	●	NO	●	SI	●
Observaciones Adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> Exigencia de la empresa que el centro de acopio del productor tenga todas las licencias para ejercer la producción y la instalación de un tanque de refrigeración. Se obliga al productor a mantener el camino en buen estado. Sólo se permite el sistema de medición de la leche que realiza la empresa. Por tanto la cantidad de litraje entregada será determinada por la empresa y se hará en su local. Se indica la posibilidad de rechazo o descuentos por la calidad de la leche, pero no se anexa documento técnico que indique cuales son los niveles que son permitidos por los campesinos. La forma de pago es mensual y el cheque debe ir a nombre de la asociación. Concibe la terminación anormal del contrato con una antelación de 30 días por incumplimiento a las obligaciones pero sin lugar a indemnización. Tiene cláusula de indemnidad respecto a las obligaciones laborales o civiles asumidas por la asociación. 	● ● ● ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> La entrega de la leche será 2 veces por semana, pero esta frecuencia podrá variar a decisión de la Empresa. Se estipula una prueba de alcohol en el centro de acopio. Exigencia de certificado sanitario libre de brucelosis y tuberculosis. La empresa no se obliga a transitar caminos en pésimo estado en caso de presentarse el productor estará obligado a trasladar el producto. Presentación de factura por parte de la asociación so pena de no efectuar el pago. Asignación clara de la persona competente para recibir el pago. 	● ● ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> El lugar de acopio del producto se establece de común acuerdo. El transporte es asumido por el productor hasta el centro de acopio, de allí hasta la planta de procesamiento es asumido por la empresa. El productor llevará una planilla de entrega de leche cruda, con identificación de cada productor y de los animales que ordeñe (trazabilidad). El productor deberá hacer notificación escrita en caso de presentarse situaciones de fuerza mayor en un periodo no superior a 72 horas. Compromiso por parte de la empresa de realizar asistencia técnica y capacitaciones para el desarrollo. Facultad para la empresa de realizar análisis y descuentos cuando lo considere pertinente. Presentación de planillas e informes de la venta realizada mensualmente por ambas partes. 	● ● ● ● ● ●

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO N° 2
FACTORES QUE INHIBEN O VIABILIZAN LOS CONTRATOS POR CADENA

Factor	Actividad	Mandioca	Inhíbe o viabiliza	Lechería	Inhíbe o Viabiliza	Granos	Inhíbe o viabiliza
Comercial	Capacitación (cadenas de valor, oferta y demanda, precios)	No han recibido	Inhíbe	No han recibido	Inhíbe	No han recibido	Inhíbe
Comercial	Negociación con los agentes comerciales	Lo celebraron sin el acompañamiento del articulador o técnico especializado, evidencia asimetría en el poder de negociación.	Inhíbe	Lo celebraron sin el acompañamiento del articulador o técnico especializado, evidencia asimetría en el poder de negociación.	Inhíbe	Lo celebraron sin el acompañamiento del articulador o técnico especializado, evidencia asimetría en el poder de negociación	Inhíbe
Comercial	Nivel de confianza entre la asociación y el agente comercial	Baja. No hay confiabilidad en el precio otorgado por la empresa, ni las condiciones expresadas por la empresa.	Inhíbe	Existe una diferencia entre las asociaciones. En algunas el nivel es medio, aceptan los descuentos realizados por la empresa pero requieren que se indique con mayor precisión cual es el valor porcentual a descontar en términos monetarios. En otras, el nivel es tan escaso que presentó una ruptura en la relación comercial por los descuentos realizados sin la suficiente explicación a la asociación.	Inhíbe	Baja. La totalidad de las asociaciones manifiestan una imposición del precio sin justificaciones de índole productivo, no hay negociación y ven al agente como el único comprador (manejo monopolístico), lo que hace que no se generen relaciones de confianza sino de adhesión.	Inhíbe
Operacional	Sistema de costeo	Sólo conocen empíricamente el costo de producción por hectárea. No conocen otros costos asociados a la producción.	Inhíbe	Existe una diferencia unas asociaciones están implementando un software contable y otras lo hacen de manera empírica.	Software viabiliza.	Sólo conocen empíricamente el costo de producción por hectárea. No conocen otros costos asociados a la producción.	Inhíbe
Operacional	Análisis de precio	Otorgado por el agente comercial.	Inhíbe	Existe disparidad. En algunas asociaciones es el otorgado por el agente comercial y en otras estipulan precio base.	Viabiliza	Otorgado por el agente comercial.	Inhíbe
Operacional	Sistema de control de calidad interno.	No se realiza, no hay infraestructura para realizarlo.	Inhíbe	No se realiza, no hay infraestructura para realizarlo.	Inhíbe	Si hay infraestructura. En la mayoría no se realiza, la asociación que efectúa el pre lavado manifiesta que se le generan mayores costos que no son reconocidos por la empresa.	Inhíbe
Organizacional	Cooperativismo	Como organización se encuentran fortalecidos, la asamblea en pleno no aceptó las condiciones establecidas por el agente comercial.	Viabiliza	Se presenta disparidad entre las asociaciones. En algunas asociaciones la comisión directiva participa activamente con la asociación. En otras los conflictos entre el presidente y los asociados han generado deserción e incumplimiento en el volumen pactado.	Depende de la OAF.	Se encuentran fortalecidos, todos cumplen con el compromiso de volumen ante la asociación para el contrato suscrito.	Viabiliza
Organizacional	Pago de aportes sociales	No tienen estipulado de manera formal el nivel de aportes otorgados por socio, aproximadamente el 50% esto tiene influencia en los costos fijos.	Inhíbe	No tienen estipulado de manera formal el nivel de aportes otorgados por socio. Se presenta disparidad entre las asociaciones. En algunas el pago es anual y en otras es semestral.	Depende de la OAF.	Aproximadamente el 80% de los asociados entrega sus aportes dentro del término, permite mayor sostenibilidad financiera de la organización.	Viabiliza
Organizacional	Confianza de los asociados con la comisión directiva.	Alta	Viabiliza	Baja	Inhíbe	Alta	Viabiliza

Factor	Actividad	Mandioca	Inhíbe o viabiliza	Lechería	Inhíbe o viabiliza	Granos	Inhíbe o viabiliza
Legal/ Organizacional	Requisitos legales para ejercer la actividad comercial	A pesar de que las asociaciones tienen cumplimiento de todos los requerimientos de orden jurídico para ejercer la actividad comercial, informa el agente comercial que muchos asociados optan por la negociación de manera individual para evitar la facturación.	Viabiliza	Depende de la organización. Algunas se encuentran totalmente legalizadas y organizadas en términos contables. En otras ya se han generado sanciones por la inexistencia de reportes contables.	Depende de la OAF.	Cumplimiento de todos los requisitos de orden legal y comercial.	Viabiliza
Legal	Conocimiento por parte de la asociación de las obligaciones suscritas en el contrato	Fue socializado con todos los miembros de la asociación lo que llevó a la negativa de negociar con los términos establecidos por la empresa.	Viabiliza Genera capacidad de negociación	Lo leyó la comisión directiva, pero no comprende las obligaciones suscritas.	Inhíbe	Lo leyó la comisión directiva, pero no comprende las obligaciones suscritas.	Inhíbe
Legal	Forma de pago	Incentivo perverso. A mayor volumen entregado se hace descuentos al precio negociado en el plan de venta.	Inhíbe	Hacen descuentos por nivel bacteriano en el producto pero no se deja claro la escala porcentual de descuentos.	Inhíbe	Se presenta una confusión en la forma de pago en dos situaciones. Por la falta de información los campesinos confunden el pago de un anticipo con la adjudicación de un crédito y la retención de una parte del pago con el otorgamiento de una bonificación	Inhíbe
Legal	Materialización de las obligaciones del convenio en el contrato comercial	No se estipulan, por consiguiente no hay control por parte de la asociación de las obligaciones de la empresa.	Inhíbe	No se estipulan, por consiguiente no hay control por parte de la asociación de las obligaciones de la empresa.	Inhíbe	Se estipula la contrapartida de la empresa	
Externo	Influencia de la estipulación de precios del mercado nacional e internacional.	Fuerte, se han presentado crisis debido a la caída del precio del almidón de la mandioca a nivel internacional.	Inhíbe	Medio, las asociaciones manifiestan que se tiene estipulado un precio base y que cuando el precio del mercado sube, este se refleja en las negociaciones con la empresa.	Viabiliza.	Medio. Aunque el agente comercial presenta alta dependencia del precio internacional cuando este mejora no se ve reflejado en la negociación con las asociaciones.	Inhíbe.
Externo	Dependencia del estado de las vías-costo de transporte.	Alta. Las vías son terciarias sin pavimentar y el costo de transporte es asumido por el campesino en su totalidad.	Inhíbe	Alta. Las vías son terciarias y sin pavimentar. El costo de transporte depende del contrato, en algunas asociaciones se estableció que la asociación asume el transporte hasta el centro de acopio y de allí es asumido por la empresa.	Inhíbe	Alta. Las vías son terciarias y sin pavimentar. El costo de transporte depende del contrato, a pesar de ser parte de la contrapartida comprometida por la empresa es cobrado a la asociación en la estipulación del precio.	Inhíbe

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3

Flujograma de procesos para la celebración de contratos comerciales en el proyecto Paraguay Inclusivo.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°4



TÉRMINOS DE REFERENCIA

“PROFESIONAL TÉCNICO ESPECIALISTA EN MERCADOS RURALES E INTELIGENCIA DE MERCADOS.”

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El Proyecto Paraguay Inclusivo, tiene como objetivo principal el encadenamiento de las poblaciones rurales en condición de pobreza o extrema pobreza (varones, mujeres e indígenas) a través de organizaciones sociales a cadenas priorizadas mediante planes de negocios Articulados esto para “*contribuir a incrementar los activos, los ingresos y calidad de vida de los agricultores familiares campesinos pobres y población rural pobre, mediante su inserción en forma sostenible, y a través de sus organizaciones sociales representativas, en Cadenas de Valor, con visión de género y conservación del medio ambiente*”.

La debida articulación de los actores en una cadena de valor es un análisis sistemático, en el que es fundamental incluir diversos factores para poder garantizar la sostenibilidad de los proyectos, mejorar la eficiencia productiva de las asociaciones sin tener en cuenta situaciones como la asimetría de poder, podría representar una dificultad en el efectivo desarrollo de las asociaciones. Una gestión ineficiente sólo generaría un sobre oferta que puede ocasionar saturación₁₃ en los mercado que traería como consecuencia el aumento de la desigualdad.

En este sentido el papel fundamental que ejerce el Profesional técnico especializado en el área comercial e inteligencia de mercados está relacionado con la generación de impacto económico mediante la asesoría a las asociaciones priorizadas para que se genere un encadenamiento eficaz con las empresas a articular, su intervención mitigará los riesgos asociados con el escaso poder de negociación de los pequeños agricultores y la constitución de relaciones comerciales más equitativas. El profesional permitirá la formación y especialización del recurso humano (promotores y facilitadores), el desarrollo de la inteligencia de mercado de rubros de la agroindustria en el

mercado nacional e internacional, el desarrollo de estrategias para la creación de capacidades comerciales en las asociaciones, el diseño de los planes de negocio Articulados y los planes de Fortalecimiento y el direccionamiento de la demanda, la formalización de negocios y la vinculación de todos los actores interesados la cadena.

Los sectores económicos atendidos por el profesional técnico serán los siguientes:

- Cadenas Agro-alimentarias priorizadas por el PPI (lechería, granos o frutihortícolas) que sean vinculadas a través de un Plan de Negocios Articulado o un Plan de Fortalecimiento.

II. OBJETIVO GENERAL

Coordinar las funciones de Inteligencia de Mercado y el área comercial de los planes de negocios Articulados y los Planes de Fortalecimiento del proyecto Paraguay Inclusivo II.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Asesorar en la fase preliminar del proyecto sobre temas comerciales de las cadenas a priorizar.
- Implementar el uso de los instrumentos y metodologías de Inteligencia de Mercado.
- Cumplir con las metas y objetivos del área comercial adscrita a la Departamento de PNA del PPI.
- Apoyar en todo lo requerido por la Dirección del PPI y los asesores de asistencia técnica.

IV. FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Colaborar en la ejecución del Plan Operacional del PPI en el área comercial.
- Coordinar la alianza con la Dirección de Extensión Agraria para la ejecución de los programas de Asistencia Técnica y las instancias del MAG. 14
- Realizar la capacitación de los promotores y facilitadores en temas comerciales.
- Realizar vinculación con la Dirección de Comercialización para realizar labores de Inteligencia Mercado.
- Investigaciones de Mercado para planes de negocios Articulados.
- Colaborar en la identificación de las cadenas productivas dentro de la región.
- Realizar una caracterización de las empresas potenciales.
- Definir perfiles de productos en mercados potenciales
- Recopilar estadísticas de Importaciones y Exportaciones en países potenciales para productos Paraguayos.
- Evaluar los costos para posibles certificaciones de terceros para los productos potenciales en

las cadenas.

- Realizar el control de calidad efectuado tanto por las empresas como por las OSC para detectar los problemas más frecuentes que llevan a deducciones y buscar posibles aliados para mitigarlos.
- Verificar del cumplimiento de las bonificaciones pactadas en el contrato comercial.
- Realizar el monitoreo de las funciones pactadas con el articulador o facilitador en el contrato de prestación de servicios.
- Realizar el análisis comparativo entre las obligaciones suscritas en el convenio con el PPI y las obligaciones suscritas en los contratos comerciales
- Realizar La evaluación de la conveniencia en términos de mercado de las líneas de negocio priorizadas. Esto con el fin de que las cadenas desarrolladas efectivamente sean una herramienta para la reducción de las desigualdades.
- Se encargará de analizar e informar la fluctuación de precios a las asociaciones y su influencia en la ejecución del contrato, la pertinencia de establecer precios base y volúmenes específicos de acuerdo al Plan de Negocios.
- Solicitar al profesional ambiental el análisis de los riesgos ambientales y el cambio climático asociados a los planes que se presenten como riesgo para la seguridad alimentaria y el cumplimiento de lo pactado.
- Realizar el análisis de la dependencia de los agroquímicos como obstáculo para acceder a mercados orgánicos.
- Realizar proyección y revisión de las cláusulas suscritas en el contrato en la fase precontractual, la vinculación de las obligaciones en la contrapartida del convenio (PPI, empresa y asociación) como anexo obligatorio en el contrato comercial,
- Realizar el análisis del intermediario con el cliente final.
- Ejecutar en la fase de precontractual el análisis de los riesgos asociados al desarrollo de las cadenas de valor priorizadas y sus posibles formas de mitigación.
- Evaluar la factibilidad financiera de procesos de sellos para algunas cadenas.
- En caso de ser necesario direccionar el PNA hacia rubros que se encuentren posicionados en el mercado.

15

DURACIÓN: El periodo de vinculación de este profesional será por el tiempo de ejecución del PPI.

SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN La supervisión técnica y administrativa de este profesional estará a cargo de la Dirección del Departamento de Plan de Negocios Articulados.

PERFIL DEL PROFESIONAL: Formación profesional en ciencias sociales o afines, Licenciatura en Comercio Internacional, Comercio y Negocios Internacionales, Mercadotecnia, Administración de Empresas, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Industrial, afines. Maestría o formación de posgrados en cadenas de valor, Desarrollo Sostenible, inteligencia de mercados o afines.

ANEXO N° 5

Flujograma de Red Certificación de Fairtrade para Pequeños Productores



Fuente: Fairtrade Ibérica tomado de <https://sellocomerciojusto.org/es/sobrefairtrade/quesfairtrade.htm>

ANEXO N°6
REGISTRO FOTOGRÁFICO TRABAJO DE CAMPO.
REGIÓN DE SAN PEDRO- PARAGUAY.





Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

