

ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE AGROEMPRESAS RURALES EN LA ZONA ANDINA ENFOCADAS HACIA LA EXPORTACIÓN: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Lizbeth Patricia Lasso¹

Carlos Felipe Ostertag

c.ostertag@ciat.cgiar.org

Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales

<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm>

1. ANTECEDENTES

El 60% de la población rural de América Latina vive en la miseria. Según el FIDA (1993), la pobreza rural tiene muchas causas, entre ellas las siguientes:

- las desviaciones de las políticas nacionales, que se refiere a la discriminación del Estado en contra del sector del pequeño productor rural
- la existencia de intermediarios abusivos, incluyendo a comerciantes, prestamistas y terratenientes.
- el dualismo, o sea la existencia de dos formas paralelas de producción: las grandes fincas o latifundios con la mejor tierra y tecnología, y las fincas pequeñas generalmente con tierra insuficiente, marginal y frágil ligadas con tecnología baja.
- los procesos internacionales que reflejan la actual tendencia hacia una sobre oferta de exportaciones tradicionales y el acceso restringido a mercados de países desarrollados
- la insuficiencia y el deterioro de los recursos naturales, que indica que la pobreza puede ser tanto la causa como el resultado del deterioro ambiental y que los pequeños productores rurales, mayormente localizados en ecosistemas frágiles, están muy expuestos a la degradación de los recursos naturales.

A pesar de esta situación, la economía de pequeños productores rurales en América Latina ha demostrado dinamismo y aún es muy importante en la producción de ciertos cultivos básicos tradicionales y, además, frutas y hortalizas. Adicionalmente, la agroindustria rural en la zona Andina cuenta con casi 800.000 unidades productivas, generando casi dos millones de empleos (Riveros y Edwardson, 1993). Por estas razones, este sector rural es muy importante para la seguridad alimentaria de América Latina.

Sin embargo, muchas de estas agroempresas rurales enfrentan mercados en decrecimiento y una deficiente competitividad frente a productos modernos. Promover el vínculo sostenible de la

¹ Administradora de Empresas, becaria del programa COLCIENCIAS para jóvenes investigadores y Especialista en Empresas y Mercadeo, Proyecto de Agroempresas Rurales, CIAT

producción del pequeño productor rural con mercados en crecimiento es cada vez más importante por estas razones:

- el proceso de globalización, irreversible, incrementa la oferta de productos externos disponibles para la industria y consumidor local
- se ha convertido en una estrategia clave para promover el desarrollo rural porque genera mayores ingresos a través del valor agregado, empleo, y servicios complementarios
- permite responder al auge y a las crecientes demandas del comercio alternativo, actividad que se interesa de manera especial en la economía campesina
- permite aprovechar las posibles ventajas comparativas del productor rural debido a su ubicación geográfica, experiencia, y contexto socioeconómico
- puede estimular la adopción de prácticas de conservación de recursos naturales

En muchos países de América Latina, debido a la falta de políticas estatales apropiadas y a la existencia de grandes limitantes en múltiples aspectos del medio rural, el desarrollo rural no ha obtenido los logros esperados. En la literatura de desarrollo rural se acepta que son muchos más los fracasos que los éxitos.

La figura de la agroempresa rural se proyecta como un elemento clave que permite que el pequeño productor rural aproveche las oportunidades del mercado, tanto locales como a nivel internacional. Sin embargo, la actividad comercial con este sector de la población se percibe como de alto riesgo debido a la gran cantidad de limitaciones que enfrentan, como materia prima de baja calidad, deficiente organización socio empresarial y orientación al mercado, falta de infraestructura de servicios básicos, y de servicios de apoyo a la actividad empresarial. Generalmente, los fracasos en este tema empresarial han sido causados por la falta de un compromiso de la comunidad y/o por la carencia de un sólido enfoque empresarial que integre los múltiples aspectos a tener en cuenta.

En consecuencia, este documento estudia los casos de ocho agroempresas rurales dedicadas a la exportación y ubicadas mayormente en la zona Andina. El análisis determina cuáles han sido los factores claves de éxito de cada una de las experiencias con el fin de generalizar si es del caso.

2. OBJETIVO

Identificar los factores claves de éxito de ocho casos de agroindustrias rurales dedicadas a la exportación en la zona Andina y sacar conclusiones y recomendaciones a manera de guía para otros proyectos comerciales similares.

3. METODOLOGIA

Las agroempresas ubicadas en Bolivia (1), Colombia (3), Chile (1), Ecuador (2) y Perú (1) se estudiaron entre Noviembre 1997 y Abril 1998 por una administradora de empresas recién egresada con la asesoría y supervisión del Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. La metodología seguida consistió de las siguientes etapas:

a. Selección de la muestra

Se establecieron los siguientes criterios de selección para identificar una lista inicial de agroempresas sujetas de estudio:

- debe estar exportando parte de sus productos de manera exitosa
- debe estar dispuesta a entregar información confiable
- debe ser propiedad de o tener vínculo con pequeños productores rurales
- la muestra debe representar varios países de América Latina

Mediante el uso de información secundaria y la consulta con informantes claves (PRODAR, REDAR Colombia, etc.), se identificaron 12 posibles agroempresas a estudiar pero se descartaron aquellas que no estaban dispuestas a entregar la información requerida.

b. Diseño de una Guía de Análisis

La guía de análisis tiene un doble propósito: permite definir la información necesaria para identificar los factores claves de éxito, y además sirve como instrumento o guía de entrevista que garantice que la misma información se solicite para cada caso bajo estudio.

En consecuencia, se definieron los aspectos a tener en cuenta. Se acordó concentrarse en conocer el sistema de la agroempresa o agroindustria, o sea el entorno físico, social y económico de ésta, los aspectos organizativos (procesos de formación y evolución de la agroempresa y las funciones empresariales internas), y el sistema de producto o productos. Este último incluye la producción de materia prima, el manejo post-cosecha y/o tecnología de procesamiento, el mercadeo o comercialización y la organización.

La guía de análisis consta de las secciones siguientes:

- **Entorno** social y económico de la agroempresa, incluyendo una caracterización del productor rural y la disponibilidad de servicios básicos y de servicios de apoyo a la actividad económica rural.
- **Organización empresarial**, o sea el proceso de formación de la agroempresa, liderazgo, organigrama, grado de orientación empresarial, tipo de tecnologías, apoyo institucional recibido, etc.
- **Análisis del producto o productos**, abarcando la materia prima, tecnología post-cosecha y de procesamiento, caracterización del producto final, programas, estrategias y canales de mercadeo y ventas, requerimientos para exportación, aspectos financieros y de rentabilidad, etc.
- **Análisis de la competitividad**, incluyendo el estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la agroempresa y conocer las percepciones del pequeño agroempresario respecto a sus ventajas comparativas.

La guía de entrevista se ensayó mediante una entrevista piloto que se efectuó con ASPROME, una agroempresa con sedes rurales y urbana (Cali), y que cumple con los criterios de selección predeterminados.

c. Recolección de información

La información recogida fue principalmente primaria, a través de visitas personales a cinco de las agroempresas localizadas en Colombia y Ecuador, y por correo y teléfono para los casos de Bolivia, Perú y Chile. La guía de análisis fue utilizada también como la guía de entrevista. En ocasiones se entrevistó a más de un funcionario de la agroempresa. También se tomaron fotos. Esta información se complementó con información secundaria como documentos, informes y folletos, mayormente suministrados por los contactos en las agroempresas, pero también proveniente de fuentes como PRODAR.

d. Elaboración de borradores de Estudios de Caso

Con la información primaria y secundaria recogida se procedió a preparar borradores de cada caso, siguiendo también la secuencia de la guía de análisis. Este ejercicio ayudó a detectar ciertos vacíos de información, los que fueron cubiertos a través de entrevistas telefónicas.

e. Organización y análisis de la información

Debido a lo extenso de la temática correspondiente a cada caso, se diseñaron varios formatos para facilitar el análisis de la información. Estos formatos resumen la información clave y facilitan comparar y contrastar entre casos. El uso de estos formatos es secuencial, es decir, el primer formato es un prerequisite para elaborar el segundo formato y así sucesivamente. Cada formato se va aproximando más hacia la identificación de los factores claves de éxito. Los formatos propuestos se presentan a continuación.

Ficha resumen de caso

El primer formato, el básico, es un resumen de cada estudio de caso, e incluye las siguientes variables: creación y/o apoyo, estructura de la organización, mecanismos para la toma de decisiones, perfil del productor, productos, apoyo en contactos de mercados, volumen exportado, procesos agroindustriales, principales mercados y segmentos, posicionamiento en el mercado, calidad de productos, estrategias de crecimiento (matriz Ansoff), estrategias de variables de mercado, orientación al mercado, orientación empresarial, servicios de apoyo, fortalezas y debilidades y factores claves de éxito.

Matriz de fichas resumen

Este segundo formato es un resumen de las fichas resumen, en forma de una matriz que incluye todas las agroempresas de exportación estudiadas. La información para cada caso está aún más resumida que en la ficha resumen. Este formato facilita el comparar y contrastar entre casos.

Elementos comunes y contrastes

Este tercer formato es clave en el análisis porque resume las similitudes y diferencias entre casos para cada variable de la ficha resumen. Adicionalmente, este formato identifica la diversidad o categorías para cada variable estudiada.

f. Factores claves de éxito

Se define como "factor clave de éxito" aquel elemento del sistema de la agroempresa rural que se considera que haya sido clave o indispensable para el éxito de ésta. A partir del análisis de cada caso y del estudio de los formatos ya mencionados, se obtiene una hipótesis sobre los factores claves de éxito. En algunas ocasiones se preguntó de antemano a los contactos de las agroempresas respecto a cuáles habían sido, según ellos, los factores claves de éxito.

g. Conclusiones y recomendaciones

Al generalizar sobre los factores claves de éxito, se generan una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el establecimiento y fortalecimiento de agroempresas rurales de exportación vinculadas con pequeños productores rurales.

4. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS

4.1 Colombia - Asociación de Producción y Mercadeo (ASPROME)

Surgió en 1985 al observarse pérdida de la fruta por falta de comercialización, dando paso a la transformación. La Fundación Alemana "Misereor" ayudó en la construcción de la primera planta. Está conformada por 9 asociaciones con 1250 familias beneficiadas. Cuenta con cinco plantas: Argelia, Patía, Cajibío, Palmira y Cali.

Productos: conservas de hortalizas y frutas tropicales, mermelada, panela, tubérculos y pulpa de fruta congelados

Volumen exportado: 190 toneladas al mercado solidario, orgánico y étnico de Estados Unidos y la Unión Europea (1996/1997)

Fortalezas: autogestión, identidad corporativa, integración vertical, contactos con el mercado solidario, orgánico, étnico y empresa privada

Debilidades: sistema financiero y contable deficientes, plantas artesanales, falta de capital de trabajo

4.2 Colombia - Cooperativa Frutícola del sur del Tolima (COOFRUSURTOL)

Este caso se estudió, aunque no se puede considerar un éxito, ya que actualmente no está funcionando. Fue creada en 1991 a través del DRI y FUNDECOOP. Es un organismo de segundo grado constituido por 11 cooperativas de base. Reúne una población de 1500 personas beneficiadas. Posee una moderna planta con oficinas y bodega ubicadas en el municipio del Guamo, Tolima.

Productos: pulpa de fruta congelada 100% natural con certificación de la Corporación Colombia Internacional (CCI)

Volumen exportado: 50 toneladas a Estados Unidos y México (1995/1996)

4.3 Colombia - Hunzahua

Creada en 1993 por iniciativa de un empresario particular. Su principal actividad es la comercialización de panela biológica proveniente de 5 trapiches paneleros en Villeta, Cundinamarca.

Volumen exportado: 580 toneladas hacia el mercado italiano (1994-1998)

Fortalezas: producto certificado como orgánico por la CCI y Biagrigo, integración vertical , contrato de exclusividad con el mercado convencional (Italia)

Debilidades: Falta de capital de trabajo, vacíos en la gestión administrativa

4.4 Bolivia - Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra (CECAOT)

Nació en 1975 en Potosí, Bolivia con el apoyo económico de la Interamerican Foundation (IAF). Es una organización autogestionaria de segundo grado. Congrega a 13 cooperativas y alrededor de 600 familias productoras de quinua.

Producto: "Quinua real perlada orgánica", certificada por la OCIA Internacional (EUA). Esta es una variedad única de quinua cotizada a nivel mundial.

Volumen exportado: tiene una moderna planta con capacidad instalada de 20 qq./hora. El 90% de la producción está orientada hacia el mercado de exportación: 72 ton/mes hacia Alemania, Canadá, EUA, Holanda, Japón y Suiza.

Fortalezas: producto diferenciado, apoyo de instituciones, mercados establecidos en la Unión Europea y EUA, asistencia técnica, préstamo de maquinaria agrícola e integración vertical

Debilidades: bajo nivel de educación

4.5 Perú - Organización Candela

Nació en la Amazonía peruana en 1990 debido al escaso apoyo a la comercialización de la castaña, y ante la necesidad de fortalecer el extractivismo y su procesamiento. Han participado entidades internacionales a través de préstamos para infraestructura, capital de trabajo y contactos con el mercado externo. Candela es una organización de comercio alternativo (OCA), no gubernamental, que promueve la organización de productores/recolectores para fortalecer la producción, comercialización y contactos con el exterior. Son 50 productores generando ingresos para 200 personas y emplea a 40 mujeres.

Productos: nuez castaña y subproductos como aceite, torta y vela ecológica

Volumen exportado: 75 ton de castaña, 5 ton de aceite, 1 ton de torta de castaña (1997)

Fortalezas: actividad de recolección, acceso a crédito por parte de entidades internacionales, orientación al mercado y desarrollo de productos, contactos de mercado e integración vertical

Debilidades: difícil organización de los llamados extractivistas, mercado altamente competitivo, el precio se determina con base al mercado internacional de nueces

4.6 Chile - Agrícola Guarilahue

Sociedad conformada por 28 accionistas de la Comuna de Coelemú (VIII región de Chile), productores de uva de la variedad "Moscatel de Alejandría" (1993)

Producto: Vino blanco "Moscatel de Alejandría"

Volumen exportado: el principal mercado es el regional (interno), enfocado en tres segmentos de la población (alto-medio-bajo); exportó 13.200 litros hacia Alemania por medio del comercio solidario

Fortalezas: apoyo del Estado con crédito y asesoría en gestión empresarial, integración vertical, mercado establecido a nivel regional

Debilidades: ausencia de un plan de mercadeo

4.7 Ecuador - Maquita Cushunchic (MCCH)

Nació en 1985 como una experiencia de comercialización de productos básicos en los barrios del sur de Quito. El primer apoyo lo brindó la Iglesia Católica Italiana junto con la Diócesis del Ecuador. Unifica 400 organizaciones que representan 260.000 personas a nivel nacional.

Productos:

Mercado nacional: productos de primera necesidad

Mercado de exportación: artesanías, mermeladas, turroneo de miel, panela, cacao

Volumen exportado: artesanías y alimentos US\$ 740.000 (1997), US\$ 650.000 (1996) y US\$ 600.000 (1995); hacia Australia, EUA, Canadá y el mercado solidario

Fortalezas: autogestión, liderazgo de la Iglesia, estructura organizacional con enfoque gerencial, estrategias de mercado, transferencia constante de tecnología e integración vertical

Debilidades: no existen registros estadísticos

4.8 Ecuador - Fundación de Organizaciones de Salinas (FUNORSAL)

Ubicada en la Provincia de Bolívar, Parroquia Salinas, Ecuador. En 1.971 la Misión Salesiana, los voluntarios italianos de la Organización Mato Grosso y el párroco de la zona, desarrollaron proyectos que brindaron solución a la pobreza de la región. Impulsaron un trabajo de organización comunitaria y crearon la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas. Representa 24 organizaciones de base con 1550 socios. Cuenta con plantas de quesos, embutidos, productos de lana, deshidratado de hongos, hilandería, tintorería, turroneo, carpintería, chocolatería, hotel, mermeladas, confección de botones, piscicultura y panadería; generan 520 empleos.

Mercado nacional: US\$ 1.100.000 (1996).

Mercado exportación: US\$ 68.007 (1996).

Fortalezas: líder religioso con visión empresarial, autogestión, formación de líderes, mercado consolidado a nivel nacional, conexión directa con el mercado solidario y apoyo de organizaciones internacionales, capacidad administrativa en evolución

Debilidades: falta de gerencia en las organizaciones de base, incipiente mentalidad empresarial, tecnología artesanal

5. PUNTOS ESTRATEGICOS DE ANALISIS

Los puntos estratégicos de análisis están todos incluidos en las fichas resumen de caso. En este punto 5 se presentan las principales tendencias encontradas para cada uno de estos puntos estratégicos.

5.1 Creación y/o apoyo

Generalmente, la agroempresa contó con el apoyo, tanto económico (inversión, capital semilla) como gerencial, de la Iglesia, el Estado, o entidades internacionales. Generalmente ha existido un liderazgo de un agente externo que promueve el proceso tendiente a lograr la autogestión (participación, experiencia laboral, capacitación)

5.2 Estructura organizacional

Generalmente los esquemas agroempresariales se conforman por productores o cooperativas que se agremian en organizaciones de segundo grado, formando así un núcleo central que ejecuta y tiene mayor poder de negociación. El agente externo o promotor se ubica en las organizaciones de segundo grado.

5.3 Procesos y calidad

La tendencia son plantas y procesos artesanales con estándares internacionales de calidad, y productos con sellos orgánicos de calidad.

5.4 Toma de decisiones

La tendencia es hacia la toma de decisiones descentralizada, o sea que las organizaciones campesinas de base participan, pero asesoradas por la administración central.

5.5 Apoyo en contactos de mercado

Uno de los servicios más valiosos de la Iglesia, el Estado y entidades internacionales ha sido la asistencia en contactos de mercados externos, incluyendo el comercio solidario, orgánico, étnico y convencional.

5.6 Orientación a los mercados

Las agroempresas están desarrollando planes anuales de ventas. La información del mercado se obtiene principalmente a través de los clientes y entidades de apoyo. Falta un manejo más profesional de la función de mercadeo, incluyendo la elaboración de planes de mercadeo y mayores esfuerzos en investigación de mercados y desarrollo de productos.

5.7 Principales mercados y segmentos

La mayoría de las agroempresas estudiadas se han insertado en el mercado solidario o justo, y en nichos de mercado especializados (orgánico y étnico). Sin embargo, el mercado convencional

también es importante para muchas de las empresas. En este punto hay que tener en cuenta que la línea divisoria entre los canales del comercio alternativo y solidario y los del mercado convencional es cada vez más difusa o borrosa.

5.8 Posicionamiento en el mercado

La imagen que están proyectando muchas de estas agroempresas es que venden "productos elaborados por campesinos e indígenas pobres latinoamericanos". Estos productos tienen características artesanales, naturales y orgánicos. Este posicionamiento se logra mediante el diseño gráfico alusivo a temas nativos y la utilización uso de marcas en lengua indígena, como Kandú, Hunzahua, Guarilahue, Maquita Cushunchic.

5.9 Apoyo en contactos de mercado

El apoyo institucional de la Iglesia, el Estado y las organizaciones de comercio alternativo en la contactación de mercados ha sido fundamental para estas agroempresas. También es importante la iniciativa del líder empresarial para buscar mercados, incluyendo la participación en ferias internacionales pertinentes.

5.10 Estrategias de crecimiento (Matriz Ansoff)

La matriz de crecimiento producto-mercado propuesta por Ansoff (1959) plantea estas cuatro estrategias de crecimiento para la empresa:

- penetración de mercados, o sea cuando la empresa mejora la posición en el mercado mediante acciones de mercadeo, sin cambiar ni productos ni clientes actuales
- desarrollo de mercados, o sea cuando la empresa amplía las ventas de sus productos tradicionales en nuevos mercados geográficos o nuevos segmentos del mercado
- desarrollo de productos, o sea cuando la empresa modifica sus productos tradicionales o propone nuevos productos, sin cambiar su mercado o clientes actuales
- diversificación, o sea cuando la empresa cambia tanto sus productos como sus clientes o mercados

La mayoría de las agroempresas estudiadas iniciaron su actividad comercial penetrando algún mercado, generalmente el solidario. Luego crecieron a través de las estrategias de desarrollo de productos (ampliaron la línea de productos para este mismo mercado), o desarrollo de mercados (entraron con los mismos productos en otros mercados o nichos de mercado, tales como el orgánico, étnico, o convencional).

5.11 Estrategias de variables de mercado

Las variables de mercadeo son cuatro, a saber: precio, producto, distribución y promoción.

Precio: El precio del producto se establece de acuerdo con la calidad, la competencia y el tipo de mercado. Cuando el producto se destina a nichos de mercado como el solidario y orgánico, el precio tiende a ser alto (premium price). Cuando el producto se destina al mercado convencional, su precio tiene que ser competitivo.

Producto: Se venden productos orgánicos, naturales y artesanales dirigidos hacia el mercado solidario, orgánico y étnico. El nombre y empaque refuerzan el posicionamiento de que son productos naturales producidos por agricultores mestizos o indígenas pobres de América Latina. Falta más trabajo en los temas de diseño gráfico, diseño de empaques y desarrollo de productos.

Promoción: La promoción de los productos se hace a través de ferias internacionales del mercado solidario y productos orgánicos, mediante la venta personal, carpetas o folletos empresariales y envío y entrega de muestras.

Distribución: El sistema de distribución del producto con valor agregado tiende a ser más directo. La empresa en América Latina despacha directamente al importador o representante de la organización de comercio alternativo, quienes distribuyen a su red propia de tiendas, o a otros expendios. El comercio convencional involucra a uno o dos intermediarios más en la cadena de distribución hasta el consumidor o cliente final.

5.12 Orientación empresarial

Se ha promovido y alcanzado un buen nivel de autogestión. Hay organización comunitaria y un sentido de pertenencia de ésta hacia la empresa. Hay presencia de líderes empresarios con sentido social comunitario. La capacidad gerencial y administrativa está todavía en proceso de desarrollo; se están introduciendo y/o mejorando las herramientas de planeación estratégica, sistemas contables, planes de mercadeo y operación.

5.13 Servicios de apoyo

Ante la ausencia de una institucionalidad local y nacional que brinde servicios permanentes de apoyo a la empresa rural, éstas han dependido de colaboraciones puntuales por parte del Estado, Iglesia y organizaciones internacionales. Los principales servicios de apoyo brindados han sido créditos, capital semilla, facilitar acceso a créditos, donaciones, contactos de mercado, transferencia de tecnología y asesoría y capacitación en gestión empresarial.

6. FACTORES CLAVES DE EXITO

El documento original presenta lo que se considera son los factores claves de éxito para cada caso estudiado de agroempresa de exportación. En este resumen presentamos los factores claves de éxito que se pueden generalizar para la mayoría de los casos estudiados.

- **Liderazgo con sentido empresarial** Las agroempresas presentan un líder que es generalmente un agente externo a la comunidad, pero con sentido social y que se ha comprometido y compenetrado con la comunidad u organización rural. Este liderazgo ha promovido activamente el proceso de participación y autogestión del poblador rural.
- **Impulso a la autogestión** Tanto la participación en la toma de decisiones de las organizaciones de base como los procesos que impulsan la autogestión del poblador rural han

sido claves en las agroempresas estudiadas. El resultado ha sido un fuerte sentido de pertenencia por parte de las comunidades de base.

- **Disponibilidad de servicios de apoyo** Las agroempresas han tenido acceso a servicios de apoyo brindados por instituciones como la Iglesia, agencias del Estado, y agencias de cooperación internacional en temas como crédito y acceso a crédito, capital semilla, organización de la comunidad, contactos de mercados, transferencia de tecnología, acceso a crédito y desarrollo de la capacidad y gestión administrativa. Ante el vacío institucional en América Latina respecto a servicios locales de apoyo para la actividad empresarial rural, esto ha sido fundamental.
- **Conexión con el mercado alternativo** El vínculo de las agroempresas con el mercado alternativo (solidario, orgánico) ha sido fundamental para penetrar el mercado de exportación. Estos canales alternativos se adaptan a las condiciones técnicas y económicas de las agroempresas estudiadas. Varias de las agroempresas estudiadas ya han obtenido la certificación orgánica o solidaria. A su vez, las tendencias en los hábitos de consumo hacia la preferencia de productos saludables y naturales en la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Japón, han favorecido a los productos propios del comercio alternativo.
- **Desarrollo de estrategias de mercadeo** Se observan varios logros importantes respecto al manejo de las estrategias de mercadeo, a saber:
 - (i) Los productos se posicionan como naturales, orgánicos, o de pequeños productores de escasos recursos. Este posicionamiento es pertinente para el consumidor meta y se logra mediante la marca, diseño de empaque y material promocional.
 - (ii) Algunas agroempresas han hecho un esfuerzo por penetrar varios tipos de mercados de exportación, como el solidario, orgánico, étnico y convencional. Adicionalmente, muchas agroempresas han adoptado estrategias de desarrollo de mercados y de desarrollo de productos.
- **Esquemas empresariales con integración vertical** Los esquemas empresariales estudiados tienen características de integración vertical porque incorporan como socios al pequeño productor rural, o sea el proveedor de materia prima, asume la labor de procesamiento y comercialización, y además exhibe fuertes vínculos con los canales de comercialización alternativos y convencionales. Estos vínculos comerciales son fuertes debido a la presencia de contratos y/o uso de sellos de calidad. Adicionalmente, el sistema de distribución de este esquema con visos de integración vertical es más directo y así evita una o dos cadenas de intermediación que puede encarecer el producto al consumidor final o reducir los márgenes de utilidad para la agroempresa.

Bibliografía

- Best, Rupert y Carlos F. Ostertag. 1997. Inserción del componente agroindustrial dentro de un plan de desarrollo microregional, pp. 83-91. En: Tercer encuentro de la agroindustria rural. Tarapoto, marzo de 1997: ponencias/ Daniel Rodríguez; Felipe Rodríguez, ed. Lima: ITDG - Perú; REDAR - Perú, 1998. 101 p.
- Haralambous, S. (editor). 1993. El estado de la pobreza rural en el mundo: la situación en América Latina y el Caribe. FIDA. Roma, Italia. 99 p.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong. 1996. Mercadotecnia. Sexta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México. 826 p.
- Lasso, Lizbeth P. y Carlos F. Ostertag. 1999. Factores claves de éxito para el establecimiento de agroindustria rurales en la zona Andina dedicadas a la exportación. CIAT, Cali. En proceso de publicación.
- Riveros, H. (editor). 1997. La agroindustria rural en América Latina y el Caribe. El caso de los países andinos. Serie de Estudios de Agroindustria Rural No. 5. Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural. Centro Regional Andino. Santafé de Bogotá, Colombia. 103 p.