

AGROINDUSTRIA RURAL CAMPESINA REFLEXIONES DESDE LA EXPERIENCIA DE ARROZ DE ANTES

Néstor Mendieta
Agosto de 2022

LA AGROINDUSTRIA UN ARMA DE DOBLE FILO

Frecuentemente, la agroindustria tiende a equipararse con los agronegocios de gran escala que son propiedad de grandes empresarios del agro y poderosos terratenientes. La palabra industria remite a aquello que es opuesto a lo artesanal y, por lo tanto, lejano a la vida campesina. No obstante, actividades de selección de calidad, clasificación, empaque y almacenamiento de la producción agrícola, a pesar de que no incluyan transformación en sí, corresponden a formas de agroindustria. Esta comprende procesos fundamentados en técnicas modernas de ingeniería, pero también aquellos que provienen de saberes campesinos tradicionales que, por efecto de las dinámicas de mercado globalizado, han venido decayendo sin pausa desde hace varias décadas.

La agroindustria, como una de las prioridades planteadas por la comunidad campesina, tiene que ver al menos con dos aspectos: en primer lugar, el problema instalado que padecen las comunidades campesinas consistente en la incapacidad para comercializar sus productos durante las temporadas de cosecha. Y, en segundo lugar, la expectativa de mejorar sus ingresos a través de la idea, insuficientemente comprendida, de agregación de valor.

El primer aspecto, está ligado a las llamadas cadenas productivas desde las cuales se pretende vincular a los campesinos a negocios de gran escala. Este enfoque, sin embargo, ha conducido a que las familias campesinas generen una oferta de productos muy superior a los requerimientos del mercado por lo cual se convierten en presa fácil de los oligopsonios que dominan los sistemas de abastecimiento en Colombia. Se trata de una política en la que se aumenta enormemente la producción y, por esa vía, se logra una forma de competitividad en los mercados a costa del bienestar del productor campesino. No sobra recordar que, al comprometer en estas cadenas a los minifundios y microfundios que son propios de la economía campesina, se provocan graves impactos a nivel de la agrobiodiversidad y de la sustentabilidad alimentaria de los territorios.

Por otra parte, figura la expectativa de agregación de valor, muchas veces entendida como “agregación de precio”, que acompaña el interés del campesinado por la agroindustria. Desde esta perspectiva, la agroindustria se percibe como una oportunidad para incursionar en nuevos negocios que les permitan liberarse de su condición de productores de materia prima mediante productos de mayor valor y precio en el mercado.

En ese sentido, los negocios que forman parte del renglón agroindustrial se plantean ante todo como respuestas al mercado y su viabilidad depende enteramente de la demanda efectiva del producto. En pocas palabras, la perspectiva del consumidor, reducido a la condición de cliente,

domina totalmente la lógica del negocio. Productividad, competitividad y rentabilidad son los principios imperantes en estos modelos de agroindustria.

Es aquí donde la identidad y la perspectiva de inclusión del campesinado se enfrenta a grandes desafíos. ¿Puede el campesinado mantener buena parte de sus tradiciones y su cultura alimentaria, basadas en la agrobiodiversidad y las formas de producción artesanal? O, como muchos temen, ¿la agroindustria lo puede convertir en un simple eslabón de los negocios agroterciarios cuya sustentabilidad es bastante discutible?

Son numerosos los casos en los que los campesinos son incorporados a cadenas de valor a escalas que convierten sus predios en micromonocultivos. Lechón y Chicaiza (2019) sostienen que “el mercado por medio de la manipulación de las estructuras agroalimentarias obliga a los campesinos a sustituir las producciones tradicionales por monocultivos comerciales y que este cambio es el resultado de la búsqueda de formas alternativas de ingresos por un campesinado marginado y desestructurado. Esta variación de actividad productiva no solo cambia el modo de usar la tierra, sino que además cambia el uso que se da a los recursos naturales y al territorio, en función del progreso de la microempresa”.¹ Todos estos impactos están lejos de formar parte de la propuesta que se promueve desde el presente documento.

EL ENFOQUE DE LA AGROINDUSTRIA RURAL CAMPESINA

La agroindustria se entiende como un proceso de agregación de valor a un producto agropecuario con el acatamiento a una serie de reglas previamente acordadas. Si a este concepto le añadimos la palabra rural, entenderíamos que se trata de la realización de dicho proceso en zonas rurales. Un concepto que permite entender la importancia de que la agregación de valor se realice más cerca del productor y, de hecho, con una menor intermediación.

En ese sentido, el IICA entiende la agroindustria rural como un asunto ligado al tema alimentario e incluso lo identifica como una actividad que permite a los pequeños productores valorizar su producción a través de la ejecución de una serie de pasos postcosecha de la cadena alimentaria.² No obstante, la inclusión de los pequeños productores rurales en los procesos de agregación de valor no convierte automáticamente una iniciativa en una agroindustria rural campesina.

¹ Lechón, Wilson y Jenny Chicaiza. 2019. De la agricultura familiar campesina a las microempresas de monocultivo. Reestructura socioterritorial en la sierra norte del Ecuador o From family farming to micro-enterprises of monoculture. Socio-territorial restructuring in the northern highlands of Ecuador. Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial, 15: 193-210.

² Boucher, Francois; Blanco, Marvin. La Agroindustria rural: marco general y gestión tecnológica. IICA-PRODAR 1997.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15044/CDNI21030880e.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%22Se%20entiende%20como%20agroindustria%20rural,%2C%20la%20transformaci%C3%B3n%2C%20el%20empaque%2C>

Por su parte, Riveros y Eduarson (1993) definen la agroindustria rural como aquella “Actividad que permite a los pequeños y medianos productores agrícolas, aumentar su participación en la formación del precio del producto final al vincularse directa o indirectamente a etapas de la cadena de post- cosecha, tales como el almacenamiento, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización, en forma tal que concuerden con la lógica campesina en cuanto al tamaño, escala de producción, inversión y rentabilidad”.

Autores como Pinzón (2013) y Martínez (2016) incorporan elementos como biodesarrollo el primero y el “enfoque de proximidad territorial” el segundo. Este último acentúa aspectos como la organización social campesina, el empoderamiento de su territorio y la recuperación de las particularidades socioculturales con lo cual se aproximan al concepto de “Agroindustria Rural Campesina” que pretendemos promover desde el presente trabajo.

De hecho, la Agroindustria Rural Campesina corresponde a un enfoque que se inicia con el reconocimiento de la cultura campesina como base y fundamento de la agregación de valor. De lo que se trata es de identificar productos propios de la tradición campesina y emprender procesos de agregación de valor en los que los saberes y prácticas campesinas correspondan a los atributos mismos de los productos que se ofrezcan al público. En ese mismo sentido, se producirá una forma de inclusión social en la que los y las campesinas se convierten en sujetos protagónicos de los negocios que surjan de estas alternativas.

Intentaremos a continuación ilustrar con más precisión las características de la agroindustria rural campesina para que se aprecien sus diferencias con la agroindustria rural y la agroindustria convencional. Para ello nos basaremos en la experiencia del Arroz de Antes, un proceso de agroindustria rural campesina implementado en el municipio de San Pablo en el sur del departamento de Bolívar (Colombia).

LA EXPERIENCIA DEL ARROZ DE ANTES

El arroz campesino es un producto tradicional en las comunidades del medio y bajo Magdalena que ha constituido la base de su dieta desde hace centurias. El grano siempre fue almacenado en las casas mediante técnicas artesanales y luego pilado para ser consumido en los hogares de los mismos campesinos. Eventualmente, las comunidades contaron no solo con los pilones domésticos, que estaban formados por el tronco labrado y el mazo de madera, sino también con pilones comunitarios de gran tamaño compuestos por un recipiente ancho y profundo y un bloque de madera operado mediante un sistema de poleas. Claramente, había en ello una práctica agroindustrial tradicional de gran valor que permitía contar con dos productos: el arroz integral y la cascarilla de arroz usada para la cría de especies menores.

Con el escalamiento de la producción y comercialización de los alimentos que caracteriza los sistemas agroalimentarios actuales o, al decir de Rastoin, la era alimentaria agroterciaria³, los campesinos abandonaron muchos cultivos tradicionales y se vincularon a aquellos que ofrecían “ventajas comparativas”. Esta situación, como es ampliamente conocido, incrementó la condición de consumidor en el campesinado y, con ello, su gastronomía se fue haciendo más susceptible a los condicionamientos del mercadeo de la industria alimentaria.

Para el caso del sur de Bolívar, la palma, el caucho y la coca desplazaron en buena medida la producción de arroz. No obstante, como parte de un proceso de resistencia, en el sur de Bolívar se continuó el cultivo de arroz destinado al consumo doméstico o veredal ya que los campesinos no contaron con posibilidades de competir en el mercado de este producto.

Paralelamente, hace algo más de 20 años, por medio de distintos proyectos de cooperación, empezaron a llegar pequeñas trilladoras de arroz a algunas comunidades del sur de Bolívar lo cual condujo al abandono prácticamente total del pilón como instrumento de trabajo campesino. Dichas trilladoras cuentan con dos secciones claramente diferenciadas (descascaradora y pulidora). La primera cumple la misma función del pilón y la segunda pule el arroz hasta dejarlo como arroz blanco. Aunque la máquina puede producir tanto arroz integral (descascarillado o pilado) como blanco (pulido), la continuidad de las secciones en el diseño de la máquina, unida a la falta de asistencia técnica integral, llevó a los campesinos a producir exclusivamente arroz blanco.

Con el tiempo, la influencia del mercadeo del arroz blanco provocó el abandono del consumo del arroz pilado o integral por parte de los campesinos. De hecho, en San Pablo el arroz blanco es reconocido como un “arroz limpio” como si en el proceso de pulido se le retiraran suciedades y no los valiosos micronutrientes que posee el arroz integral. En la actualidad, el consumo de arroz por parte de los campesinos sigue siendo elevadísimo y la mayor parte de la producción del grano se dedica al consumo doméstico. No obstante, solo consumen arroz blanco y perciben el arroz integral (el antiguo arroz pilado) como un grano más difícil de cocinar porque requiere más agua y cocción.

Como resultado de este profundo cambio en la gastronomía y en la producción agrícola local, la agroindustria campesina del arroz se ha modificado hacia formas sumamente ineficientes de producción. En efecto, la producción de arroz blanco por parte de los campesinos genera dos importantes subproductos: la cascarilla del arroz y la harina de arroz resultado del pulimento del mismo a la cual los campesinos conocen con el nombre de “repila”. Ninguno de los dos es utilizado adecuadamente por los campesinos. En general, la cascarilla se acumula groseramente en la parte posterior de las trilladoras y allí sufre una lenta y contaminante descomposición. La repila, con todos sus valiosos micronutrientes, con frecuencia queda tirada junto a la trilladora y es

³ RASTOIN, JEAN-LOUIS. Perspectivas estratégicas del sistema alimentario mundial: el modelo agroindustrial frente al modelo de proximidad. <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2008-04-06.pdf>

consumida por animales domésticos que deambulan en el sector. Algunos campesinos han notado que la repila es de mucho agrado para los cerdos y la recogen para ofrecérsela a estos animales.

Es pertinente recordar que, durante muchas décadas del siglo pasado, la importancia del cultivo fue enorme y su producción generalizada en todo el territorio. De hecho, en los años 60 llegó a realizarse un reinado del arroz en el municipio de San Pablo, una clara demostración de la vocación productiva que en ese entonces caracterizaba a las comunidades de la región.

Por esos motivos, desde hace algunos años, ONG's del sector han buscado la recuperación del arroz como motor de la economía campesina del territorio. Para ello, han realizado ejercicios en los que incorporan semillas certificadas y fuertes inversiones de agrotóxicos con el ánimo de mejorar el rendimiento del cultivo. Desde la lógica de la agroindustria convencional, alcanzar niveles de productividad, competitividad y rentabilidad es un propósito que se consigue a través de tecnologías intensivas en las que la cultura tradicional es totalmente despreciada.

No obstante, con tierras bastante productivas pero ubicadas en zonas muy distantes de los grandes centros de consumo, la competitividad del campesinado, aún con tecnologías convencionales, siguió siendo muy limitada. En efecto, nunca se ha podido alcanzar el estándar del arroz blanco de las grandes empresas que cuentan con clasificadoras sofisticadas y separan muy bien el grano partido que tiene defectos de trilla. Adicionalmente, los costos de producción y transporte son tan elevados para los campesinos que no existen posibilidades de colocar un precio igual o inferior al ofrecido por las grandes empresas. En suma, este arroz blanco, solo ha podido ser utilizado para el llamado autoconsumo.

Es en este contexto que surge la iniciativa del Arroz de Antes. Un proceso en construcción que consiste en la producción de arroz integral cuyo destino es la comercialización hacia mercados especiales (segmentos saludables y gourmet) junto con el desarrollo de una línea de mercado local. Para lograrlo, se han instalado núcleos veredales de trilla en cinco puntos estratégicos del municipio. Cada uno de ellos está dotado con trilladora, zaranda clasificadora, humidómetro y báscula de piso. Igualmente, se cuenta con una máquina empacadora y una selladora ubicadas en el casco urbano del municipio a la cual confluye la producción veredal solamente para el re-empaque y el traslado del producto hacia el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). Actualmente, ya se han establecido una serie de acuerdos comerciales con numerosos restaurantes, tiendas y puntos de venta del AMB con la colaboración de una empresa ancla que presta el servicio de comercialización a los campesinos.

También es importante señalar que, en el proceso organizativo del Arroz de Antes, se han unido personas de tres asociaciones campesinas. Todas personas están cobijadas por la misma marca, comparten el canal de comercialización y se apoyan en una empresa ancla que les presta el servicio de distribución del producto. Cada persona o familia siembra y ofrece al negocio la cantidad de arroz integral que le es posible y, de acuerdo con dicha cantidad, recibe el producto de las ventas una vez se han descontado los gastos de empaque, transporte y distribución.

Por otra parte, para convertirse en socio de Arroz de Antes, las personas deben cubrir los siguientes requisitos:

- Debe ser personal de la región (sur de Bolívar y zona ribereña aledaña).
- Debe ser recomendado por un socio de Arroz de Antes y aprobado por la asamblea.
- Debe disponer de tierra para sembrar. No necesariamente propia, pero se debe asegurar que sea productor de arroz.
- Debe recibir un proceso de formación y participar en las actividades programadas para ello durante un periodo que se denomina “periodo de prueba”.

Finalmente, algunos aspectos claves para comprender la diferenciación de la iniciativa de Arroz de Antes son los siguientes:

- Para el cultivo de Arroz de Antes solamente puede ser utilizadas las semillas nativas o criollas de la zona. No están permitidas semillas certificadas ni semillas de otros territorios. Para los campesinos, esta condición es altamente acogida ya que les genera numerosas ventajas: las semillas son de fácil acceso para todas las familias, están adaptadas al territorio y no requieren fertilizantes para su buena producción, asimismo, son más resistentes a las condiciones agrológicas locales.
- Se mantienen las prácticas tradicionales de siembra conocidas como arroz de secano. Este tipo de siembra, a diferencia del arroz de inundación propio de la gran industria arrocera, tiene la propiedad de no generar emisiones de gas metano. De tal manera que el Arroz de Antes no genera gases de efecto invernadero.
- Se produce arroz integral que es exactamente igual al arroz pilado de la gastronomía tradicional del territorio. Se habla de un grano al que solo se le retira la cascarilla y por lo tanto permanece íntegro en su composición, de ahí su nombre de integral. A diferencia del arroz blanco, que solo contiene el endospermo del grano, el arroz integral conserva el salvado y el germen por lo cual es más nutritivo. Igualmente, el arroz integral no representa riesgos para la generación de diabetes como sí lo provoca el arroz blanco.
- Rendimiento y precio. También es necesario recordar los beneficios adicionales de esta iniciativa para los campesinos. El rendimiento del arroz integral es mucho más alto que el del arroz blanco. Por cada 10 kilogramos de arroz paddy (arroz en cascarilla) que se llevan a la trilladora se obtienen aproximadamente ocho kilogramos de arroz integral y tan solo seis de arroz blanco. Finalmente, el arroz integral, debido a sus propiedades nutricionales, se ofrece al doble del precio en los mercados con respecto al arroz blanco.

A partir de este breve relato del caso del Arroz de Antes, analizaremos algunas características fundamentales para dar forma al enfoque de Agroindustria Rural Campesina.

- La escala rural.
- El valor agregado diferenciado.
- La agroindustria sin daño.
- La agroindustria sustentable.

- La diferenciación de la empresa campesina.

AGROINDUSTRIA A ESCALA RURAL

El primer desafío para la agroindustria rural campesina radica en encontrar la escala apropiada para su instalación y desarrollo. La escala implica la comprensión de numerosas variables que incluyen aspectos productivos, comerciales, ambientales, sociales y tecnológicos. Desde el punto de vista comercial, escalar la producción y el procesamiento agroindustrial constituyen elementos vitales para la sostenibilidad económica de las iniciativas. Este principio de la comercialización permite advertir la práctica inviabilidad del micronegocio de agroindustria campesina cuyos costos por unidad son demasiado elevados para participar de manera sostenible en los mercados.

Sin embargo, el escalamiento para la agroindustria rural campesina tiene un techo mucho más bajo que el de la agroindustria convencional ya que, por definición, se trata de un proceso que se localiza en las veredas y debe ajustarse a los volúmenes de producción de la finca campesina. En el caso del Arroz de Antes, se crearon varios núcleos veredales estratégicos de trilla, a los que accede un grupo importante de productores campesinos, mientras que solo se instaló un punto de reempaque para más de un centenar de productores. Así mismo, la maquinaria adquirida es de pequeñas dimensiones, destinada a volúmenes menores de producción.

De este modo, se ha perseguido una escala veredal apropiada a los retos de producción y comercialización del negocio. El propósito de la misma es conservar la integridad de la finca tradicional y su aporte esencial a la biodiversidad. Un escalamiento convencional provoca transformaciones indeseables y conduce a formas de agroindustria ambiental y socialmente insostenibles.

En ese sentido, la agroindustria rural campesina provoca importantes retos para la ingeniería mecánica. Son numerosas las iniciativas de agroindustria rural que han fracasado debido a la enorme dimensión de la maquinaria que se instala en los territorios. Dicha maquinaria termina siendo totalmente subutilizada ya que el costo de su puesta en funcionamiento es tal que no se justifica para producciones tan bajas como las de la finca campesina.

Es preciso diseñar y fabricar equipos de procesamiento o transformación que permitan superar las limitaciones de la mano de obra netamente artesanal pero cuyas dimensiones sean apropiadas a los volúmenes de producción campesino. Así mismo, se debe guardar especial cuidado con los gastos energéticos que acarrear los equipos que se instalen.

VALOR AGREGADO DIFERENCIADO

A partir de la experiencia del Arroz de Antes, se pudo verificar que la semilla nativa es verdaderamente invaluable. Desde un principio se conocían las enormes ventajas de la misma: adaptada al territorio, al clima y a las condiciones de los suelos, no suele requerir fertilizantes

sintéticos ni agrotóxicos. En la mayoría de los casos, la semilla está en poder de los mismos campesinos quienes la mantienen en sus viviendas y la comparten con sus familiares y vecinos. Por lo tanto, no están obligados a asumir la compra de las semillas certificadas que, como es bien sabido, vienen adheridas a todo un paquete tecnológico con costos adicionales.

Evidentemente, la reducción del uso de agrotóxicos también representa un enorme beneficio desde el punto de vista ambiental. No solamente se evita el depósito de estas sustancias tóxicas en los suelos y en las aguas, con las contaminaciones consecuentes, sino que también se protege a los campesinos de intoxicaciones por el uso inadecuado de los agrotóxicos. Para muchos de ellos no es sencillo acceder a los equipos de protección que requieren las fumigaciones y en numerosos casos no realizan ni el almacenamiento adecuado de estas sustancias ni la disposición final correcta de los envases de estas.

Durante la experiencia también se identificó un atributo más de las tradiciones campesinas. No solo la semilla sino la forma de producción como arroz de secano. Esta técnica, trabajada desde siempre por los campesinos de la región, no provoca emisiones de gas metano a la atmósfera como sí lo hace la producción de arroz con técnicas de fangueo o inundación. Este elemento es de una importancia difícil de calcular en tiempos de cambio climático y de acuerdos internacionales para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. No olvidemos que el 10% de todas las emisiones mundiales de metano provienen del cultivo de arroz con técnica de fangueo.

En síntesis, la semilla y los saberes tradicionales de las comunidades campesinas se constituyen en un factor fundamental de inclusión social, económica y cultural de tal manera que es finalmente la propia cultura campesina la que agrega valor al negocio. Por ello consideramos que la agroindustria rural campesina debe partir de un valor culturalmente diferenciado el cual debe manifestarse a través de sus semillas o de sus tradiciones agrícolas, pecuarias o gastronómicas.

Para empezar a hablar de agroindustria rural campesina, es preciso reconocer el producto tradicional desde el cual se inicia el proceso para que las comunidades campesinas puedan identificar el valor diferencial que ellas pueden otorgar a sus sistemas de producción agroindustrial. Cuando este valor está ligado a su cultura tradicional, la agroindustria queda bajo el control de las comunidades campesinas y puede potenciar sus expectativas de inclusión con identidad.

AGROINDUSTRIA SIN DAÑO

En la experiencia de Arroz de Antes se relata la instalación, años atrás, de sistemas de trilla que llevaron a la extinción del antiguo pilón y produjeron consecuencias importantes sobre la vida campesina. Como se pudo apreciar, la introducción de tecnología convencional provocó impactos en aspectos económicos, como la importante disminución del rendimiento del grano y también impactos ambientales como resultado de la generación de subproductos desconocidos para los campesinos y que se convirtieron en basura.

Adicionalmente, los impactos sobre la salud no fueron menos importantes. Como se explicó atrás, el consumo de arroz blanco favorece la aparición de diabetes y si este producto es consumido en las enormes cantidades que lo hacen las y los campesinos de la zona, el efecto puede ser aún más severo para ellos y ellas. Al introducir tecnologías que no sean suficientemente ponderadas, la agroindustria convencional puede generar pérdidas y formas de dependencia que perjudican a las comunidades campesinas.

En oposición a esta forma de agroindustria convencional, la agroindustria rural campesina se caracteriza por tener el enfoque de acción sin daño. Para ello, la intervención hacia la agroindustria rural campesina debe construirse de manera integral reconociendo los impactos que se generan en la cultura, en la gastronomía, en el medio ambiente y en la salud de las comunidades.

AGROINDUSTRIA SUSTENTABLE

La sostenibilidad a largo plazo de cualquier negocio agroindustrial campesino también depende del mejoramiento de las prácticas agrícolas que le anteceden. Esto se concreta en el cuidado y restablecimiento de los suelos que se utilizan para la siembra y en la contención de la ampliación de la frontera agrícola en las zonas de montaña. Es preciso establecer áreas de siembra mucho más delimitadas en cada finca de manera que se eliminen o limiten al máximo la deforestación y las malas prácticas que se realicen.

Para el caso del Arroz de Antes, se evidenció la necesidad de avanzar en la rotación de los terrenos y el descanso de las tierras durante periodos suficientes, así como en la elaboración de abonos orgánicos que fortalezcan los suelos que se han utilizado previamente. Abonos cuyo sustrato principal pueden ser subproductos que hoy en día son desechos contaminantes de las fincas. Por ejemplo, el rumen intestinal de los animales sacrificados y los huesos de los mismos e incluso la cascarilla misma del arroz, son elementos que combinados con roca fosfórica producen excelentes biopreparados.

Por otra parte, el fortalecimiento de la gastronomía local también puede tener impactos positivos sobre la producción agroecológica y el negocio campesino. En la medida en que la agroindustria rural campesina contribuya a fortalecer la identidad campesina, también el producto propio se consolidará como parte de la gastronomía local.

Todos estos aspectos conjugados, pueden conducir a un aumento sustentable de la producción campesina. Igualmente, mediante estas estrategias conjugadas, es posible alcanzar un equilibrio entre las necesidades internas de consumo y el sostenimiento de la oferta con los ingresos económicos que el negocio puede representar.

La agroindustria rural campesina debe ser entendida como una extensión de la agroecología que contribuye al mantenimiento y promoción de la biodiversidad. Por eso mismo, el sustrato territorial de la agroindustria rural campesina es la Finca campesina biodiversa a la cual se incorporan estrategias y procesos de economía circular y economía azul.

LA DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA CAMPESINA

Según Castrillón (2019), los factores que garantizan el éxito de los proyectos agroindustriales rurales, acorde con la experiencia del Alto Oriente de Caldas (Colombia), incluyen la organización campesina, así como la capacitación, administración y gestión del proyecto. “Un proyecto de desarrollo agroindustrial rural debe ser sostenible en el tiempo y por lo tanto debe ser concebido como una empresa; así pues, se debe contar con personal idóneo en el manejo administrativo y gerencial que direccionen estratégicamente el rumbo del proyecto”.

En efecto, la empresa campesina, como toda empresa, exige una serie de mecanismos de administración, control y seguimiento que no pueden ser soslayados ni tomados a la ligera. Sin embargo, la configuración del negocio campesino demanda un diseño adecuado a las condiciones de los asociados de manera que se asegure la confianza de estos hacia el conjunto de procedimientos, protocolos y reglamentaciones que se acuerden.

Uno de los aspectos más interesantes de la experiencia de Arroz de Antes fue la manera como el grupo de campesinos definió los requisitos para la inclusión de nuevos miembros al negocio. A diferencia de los negocios convencionales, donde la membresía se obtiene a través de una cuota de afiliación, en Arroz de Antes la membresía proviene del cumplimiento de una serie de compromisos sociales y territoriales. Ser recomendado por un miembro antiguo, pertenecer al territorio, recibir un proceso formativo y superar un período de prueba son los principales requisitos establecidos por la asamblea de socios. En ellos claramente se aprecia que el objetivo de los campesinos es asegurar la fidelidad y continuidad del nuevo socio hacia el proceso socialmente construido.

Dado que, como se planteó atrás, el soporte fundamental de la agregación de valor es la cultura campesina, cada miembro del negocio debe demostrar su capacidad para ser un portador de cultura. Se trata de garantizar que el futuro afiliado aporte el producto que se requiere para el negocio con las características específicas del mismo. Un propósito que, por supuesto, no se alcanza con el aporte de una cuota en dinero.

Sin embargo, esta manifestación de confianza entre los miembros de la comunidad no es tan clara cuando se abordan los asuntos concernientes al manejo del dinero. A través de un análisis de redes, realizado al inicio del proyecto, se identificó una baja confianza en el manejo del dinero severamente posicionada en todas las campesinas y campesinos vinculados a la iniciativa. En muchos casos, el temor radicaba en la posibilidad de que la asociatividad significara que todos tendrían la misma ganancia, aunque realizaran esfuerzos diferentes.

Para afrontar esta situación se recurrió a la experiencia de seis años que estas mismas personas venían realizando en el mercado campesino. En esta experiencia los miembros de la iniciativa comparten el esquema de comercialización, pero no establecen una bolsa común para el manejo del dinero. En efecto, el mercado campesino es un escenario de comercialización compartido que demanda una cuota individual del productor para que éste pueda participar. Pero, el intercambio comercial concreto corre por cuenta del productor quien obtiene ganancias o pérdidas, como resultado de sus ventas, que ni siquiera está en la obligación de informar a los otros asociados.

Este modelo fue extrapolado al negocio del Arroz de Antes. En dicho negocio, los campesinos y campesinas comparten el canal de producción y comercialización con todos los activos que se encuentran en el proceso. Comparten trilladoras, empacadoras, vehículo y todos comercializan bajo la misma marca y hacia los mismos segmentos de clientes. No obstante, ni la asociación campesina ni la empresa ancla realizan una reventa del producto, este le pertenece al campesino hasta que es vendido al consumidor final. Es decir, el resultado de las ventas de cada campesino depende enteramente de la cantidad de producto que haya logrado ubicar en el circuito de comercio. La asociación cobra un porcentaje por la administración y la empresa ancla otro porcentaje por el servicio de comercialización. Al igual que en el mercado campesino, se comparte el canal de comercialización, pero cada campesino maneja su negocio.

La experiencia de las agrupaciones campesinas del departamento de Cundinamarca (Colombia), presentada por Giraldo (2010), atribuye el éxito de esta al establecimiento de un sistema de valores que contribuye al relacionamiento apropiado entre los integrantes. La organización, según este autor, debe ser consolidada por la comunidad y gestionada por personas capacitadas dentro de la misma. Igualmente, el valor agregado debe asociarse con algún aspecto relacionado al producto, a su forma de producción y/o al trasfondo sociocultural.

La agroindustria rural campesina debe reconocer las particularidades organizativas de la cultura local y permitir que la empresa campesina se construya bajo dichos preceptos. Un enfoque en el que el control contable y el rigor en los procedimientos no está cuestionado como sí lo están los elementos que sustentan la confianza y la continuidad a largo plazo de la iniciativa. El compromiso social y territorial, expresado en la práctica agrícola y cultural de cada persona, es la base de la confianza en el mundo campesino y así debe serlo en la empresa campesina.

BIBLIOGRAFÍA

Boucher, Francois; Blanco, Marvin (1997). La Agroindustria rural: marco general y gestión tecnológica. IICA-PRODAR.

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15044/CDNI21030880e.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%22Se%20entiende%20como%20agroindustria%20rural,%2C%20la%20transformaci%C3%B3n%2C%20el%20empaque%2C>

Castrillón, A. M. T. (2019). Factores de éxito o fracaso en el desarrollo agroindustrial rural: Estudio de caso proyectos agroindustriales en el Alto Oriente de Caldas. *Ánfora*, 26(46), 65-88.

Giraldo, O. F. (2010). Campesinas construyendo la utopía: mujeres, organizaciones y agroindustrias rurales. *Cuadernos de desarrollo rural*, 7(65), 41-57.

HLPE. (2020). Food security and nutrition: building a global narrative towards 2030. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome.

Lechón, Wilson y Jenny Chicaiza. (2019). De la agricultura familiar campesina a las microempresas de monocultivo. Reestructura socioterritorial en la sierra norte del Ecuador o From family farming to micro-enterprises of monoculture. Socio-territorial restructuring in the northern highlands of Ecuador. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 15: 193-210.

Martínez Godoy, D. (2016). Territorios campesinos vinculados a la agroindustria: un análisis de las transformaciones territoriales desde la economía de la proximidad. El caso de las comunidades lecheras en Cayambe- Ecuador. *Eutopía. Revista De Desarrollo Económico Territorial*, (10), 41-55.
<https://doi.org/10.17141/eutopia.10.2016.2437>

Pinzón Quesada, E. (2013). Biodesarrollo y economía campesina. Aportes para el estudio de la agroindustria panelera en Colombia. *P*, 9(16), 120-122.
<https://doi.org/10.26620/uniminuto.polisemia.9.16.2013.120-122>

Rastoin, Jean-Louis. Perspectivas estratégicas del sistema alimentario mundial: el modelo agroindustrial frente al modelo de proximidad.
<http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2008-04-06.pdf>

Riveros Serrato, H. (1990). La agroindustria rural colombiana: una aproximación a su realidad (No. E21 R622). Centro Andino de Consultores, Bogotá (Colombia) CIID, Bogotá (Colombia).

Román, R. C. (2021). Recampesinizar el futuro. La alternativa campesina ante el colapso del sistema agroalimentario global. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 19(37), 11-28.