

El contenido de esta obra es una contribución del autor al repositorio digital de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por tanto el autor tiene exclusiva responsabilidad sobre el mismo y no necesariamente refleja los puntos de vista de la UASB.

Este trabajo se almacena bajo una licencia de distribución no exclusiva otorgada por el autor al repositorio, y con licencia Creative Commons – Reconocimiento de créditos-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 Ecuador



---

**Informe**  
**Las dificultades de la planificación desde arriba**  
**Un análisis de las políticas públicas enfocadas**  
**en las cadenas productivas de Tungurahua**

**Patric Hollenstein**

**2013**

**Informe**

**Las dificultades de la planificación desde arriba.**

Un análisis de las políticas públicas enfocadas  
en las cadenas productivas de Tungurahua

Patric Hollenstein

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

No es posible realizar un trabajo de investigación sin los aportes de todas las personas involucradas; menos aún un trabajo como este, cuyo objetivo es dar cuenta de cambios importantes en la participación económica de la población rural de Tungurahua. Quisiera agradecer, por tanto, a todas las mujeres y hombres que en el transcurso de los últimos meses aportaron con su opinión, documentos u otros materiales.

El objetivo de este trabajo es analizar de manera crítica el proceso de las cadenas productivas, no la opinión y el trabajo concreto de personas concretas. En ningún momento buscamos cortar el camino ya recorrido, pero sí revisar su rumbo para ampliar las oportunidades económicas para la población rural de Tungurahua; oportunidades que existen gracias al trabajo de muchos campesinas, campesinos, técnicas y técnicos, y la voluntad política de cambiar el estatus quo.

## Índice

<b>1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	<b>La organización campesina y la asociatividad .....</b>	<b>6</b>
2.1	El individualismo: ¿causa o reflejo?.....	8
2.2	La dependencia del sistema de intermediación tradicional .....	12
2.3	La asignación de recursos productivos y el riesgo económico.....	15
2.4	La división laboral en los hogares rurales .....	25
2.5	Producción diversificada vs. Cadenas especializadas.....	28
2.6	La (auto)exclusión de hogares rurales de procesos organizativos.....	32
<b>3</b>	<b>Recomendaciones y sugerencias .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>39</b>

# 1 Introducción

Según las diversas organizaciones campesinas que participaron en la definición de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (EAT), dos de las necesidades más apremiantes en el territorio rural de la provincia es buscar “mayor equidad en la distribución de la riqueza” y mejorar “los ingresos [...], especialmente los que provienen de la agricultura” (GPT 2008, p.5). Ante la necesidad y el reclamo de los pequeños productores y sus organizaciones, la EAT plantea nueve líneas de trabajo, definidas entre noviembre de 2006 y febrero de 2007:

**Cuadro 1. Las nueve líneas de trabajo de la EAT.**

Línea de trabajo	Objetivo
Fortalecimiento socio-empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las capacidades de las organizaciones existentes</li> <li>Crear nuevas asociaciones de productores,</li> <li>Integrar los minifundios orientados a la producción asociativa</li> </ul>
Producción agro-ecológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restaurar la productividad, la biodiversidad, y la fertilidad del suelo</li> <li>Garantizar la seguridad y soberanía alimentaria</li> <li>Conservación de los recursos naturales</li> </ul>
Capacitación y asistencia técnica agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades competitivas de los agricultores de la provincia</li> </ul>
Tecnificación de riego parcelario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la producción</li> <li>Contribuyan a optimizar el uso del agua</li> </ul>
Comercio asociativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un sistema provincial asociativo de mercadeo</li> <li>Lograr precios más justos y mercados más seguros</li> <li>Generar valor agregado a los productos</li> </ul>
Manejo de riesgos agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de prácticas adecuadas de prevención</li> <li>Enfrentar los efectos de los fenómenos naturales</li> </ul>
Manejo integral y cultural de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir al mejoramiento y descontaminación del ambiente</li> </ul>
Agroturismo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir a la generación de empleo y al mejoramiento de los ingresos</li> </ul>
Crédito agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a crédito oportuno para los pequeños productores</li> </ul>

Fuente: (GPT 2008)

A partir del año 2005, el Gobierno Provincial de Tungurahua (GPT) – en el marco de la EAT, y conjuntamente con organizaciones no gubernamentales, el MAGAP y otras instituciones– firmó una serie de convenios con organizaciones campesinas de Tungurahua para impulsar su desarrollo productivo, organizacional y comercial. Los proyectos que sustentan los diferentes convenios se basan principalmente en la idea de que la unión o, dicho de otro modo, la asociatividad entre pequeños hogares rurales permite superar las dificultades en producir y comercializar sus productos de forma rentable. En concreto, la asociatividad es vista, por tanto, como una herramienta para mitigar las limitaciones productivas del minifundio por un lado, y las consecuencias negativas de las ventas individuales a través de los intermediarios tradicionales por el otro. Como tal, la asociatividad forma parte de un concepto más amplio –el de la cadena productiva–, siendo este segundo una suerte de eje articulador del apoyo público (GPT, MAGAP, INIAP) y privado (ONG, universidades) al sector agropecuario en Tungurahua. Si bien la cadena productiva va más allá de la asociatividad en la producción y comercialización, por ejemplo por medio de la idea de crear valor agregado en la pos-

zación, por ejemplo por medio de la idea de crear valor agregado en la cosecha, esta depende fundamentalmente de la existencia de grados mínimos de asociatividad, es decir, el trabajo colectivo entre pequeños hogares rurales.

Cuando hablamos de cadenas productivas,<sup>1</sup> tenemos que considerar que las cadenas productivas agropecuarias no son el fruto de la actividad comercial de organizaciones campesinas o del apoyo de gobiernos locales, ONG u otras entidades, sino simplemente el resultado “espontáneo” del intercambio entre regiones rurales y urbanas. En este sentido, podemos hablar de cadenas productivas siempre y cuando un producto (agropecuario) es producido en un sitio y trasladado a otro para su consumo, con la posibilidad de que este traslado implique varios eslabones de intermediación y varios eslabones de transformación del producto primario. Como muestra la realidad de los pequeños hogares rurales, y la literatura académica e informes de un sinnúmero de ONG activas en el desarrollo rural en toda Latinoamérica, las cadenas agropecuarias convencionales, por decirlo de alguna manera, han tenido un impacto fuertemente negativo en la economía de los pequeños hogares rurales. En el convenio entre la PACAT y el GPT se resume la situación de los pequeños hogares rurales en el contexto tungurahense de la siguiente manera:

La provincia de Tungurahua tiene altos índices de analfabetismo, desnutrición y pobreza, especialmente en el área rural, de allí que la mendicidad se hace presente, muchas familias prestan o alquilan a sus hijos para que se dediquen a esta ingrata tarea. Esto se debe [...] sobre todo a redes de comercialización injustas: los intermediarios pagan precios irrisorios que no alcanzan ni siquiera para recuperar lo que se ha invertido, este círculo vicioso se repite constantemente y con este sistema el pequeño productor subsidia la alimentación y al bienestar de los ciudadanos y especialmente de los intermediarios (Convenio PACAT-HCPT).

Debido a la (sobre)explotación de los pequeños hogares rurales por medio del poder de negociación de los intermediarios tradicionales, ha surgido la idea de que las *cadenas productivas tienen que ser intervenidas y transformadas* para beneficiar de manera más equitativa a las pequeñas y pequeños productores agropecuarios. En estos casos, la cadena productiva deja de ser el resultado de la división social del trabajo entre zonas productoras y consumidores, y se convierte en una herramienta de apaciguar la distribución desigual de la acumulación de capital. Para ello se ha servido principalmente de dos mecanismos: transformar la estructura de intermediación por un lado, y/o añadir valor agregado al producto inmediatamente después de la pos-cosecha, es decir, antes de que pase a otros manos.

Partiendo de esta idea, en Tungurahua las cadenas productivas se han convertido hasta en una política pública dirigida al campo tungurahense, con sustento en una plataforma interinstitucional y multi-actorial que incluye las acciones coordinadas –en mayor o menor grado<sup>2</sup>– del GPT, las ONG, el MAGAP (INIAP), los gobiernos locales, las universidades y las organizaciones campesinas. Dicha plataforma apoya en la actualidad seis cadenas productivas (con diferentes formas

---

<sup>1</sup> Llamadas también cadenas de valor, cuando se enfatiza no tanto el acto productivo, sino la creación de valor en cada uno de sus eslabones.

<sup>2</sup> Ver el informe del IEE para profundizar este aspecto.

Consortio de Lácteos de Tungurahua, la Unión de Productores Agroecológicos y de Comercio Asociativo de Tungurahua (PACAT), la Cadena Provincial de Mora, el Consorcio de Productores de Cuyes de Tungurahua (CONCUY-T), y la Asociación Artesanal Tierra productiva (uvilla).

El presente trabajo busca analizar los logros y las limitaciones en fomentar la asociatividad, bajo el enfoque de cadenas productivas, entre los pequeños hogares rurales vinculados con estas seis experiencias y formular algunas líneas de recomendaciones para la configuración futura de dicha política pública provincial. Para ello partimos de los siguientes supuestos. Primero, después de entre tres a cuatro años de gestión, dependiendo de la cadena, es relativamente temprano hacer una evaluación exhaustiva de las cadenas productivas gestionadas a partir de los convenios con el GPT, ya que estas todavía no han adquirido una forma organizacional sólida, sino están empeñadas en consolidar sus estructuras internas y número de socias y socios. Esto es normal, ya que la implementación y/o la transformación de una cadena productiva es un proceso de aprendizaje social que dura muchos años, como muestra la siguiente cita de un estudio de casos exitosos de cadenas productivas en Latinoamérica.

Para siete casos en que tenemos información, [los] períodos de aprendizaje antes de que la empresa campesina comenzara a crecer en forma sostenida y funcionar plenamente, tomó en promedio unos *seis años*. Ello es más o menos una tercera parte del tiempo que tienen las experiencias analizadas, que es de *18 años*[...]. Al analizar el caso de las cooperativas lecheras Anand se ha mencionado que les tomó *diez años* organizarse y funcionar en forma efectiva en los primeros dos distritos donde se implantaron (Chiriboga 2007. p. 19).

Segundo, y basado en lo anterior, no estudiamos cadenas productivas específicas, sino nos concentramos más bien en los problemas transversales en torno a las asociatividad a las seis experiencias, como son la pérdida continua de socios desde el inicio de la gestión, el supuesto individualismo de socios (por ejemplo, al vender toda o un parte de la cosecha a los intermediarios tradicionales), falta de transparencia en las reglas internas, etc. La idea de esta radiografía general es aprender de los logros y problemas de una cadena para sugerir soluciones válidas para el resto de cadenas. El punto de partida formó un conjunto de problemas en torno al “individualismo”, un problema que se cristalizó en casi todas las conversaciones<sup>3</sup> y consultas a diferentes actores como los socios y las directivas de las cadenas, las y los técnicos de ONG y del Consejo Provincial de Tungurahua.

Tercero, entendemos las cadenas productivas en el caso de Tungurahua como herramienta para reducir de la pobreza y la desigualdad entre la población rural. Dicho de otro modo, evaluamos las cadenas productivas en base a sus impactos económicos reales para los pequeños hogares rurales. En este sentido, consideramos exitosas aquellas cadenas que generan crecimiento económico inclusivo, reduciendo la pobreza y la desigualdad al mismo tiempo.

---

<sup>3</sup>El curso de fortalecimiento de capacidades en la Universidad Andina Simón Bolívar, al cual asistieron aproximadamente 25 socias y socios de las cadenas productivas de Tungurahua.

Cuarto, entendemos las cadenas productivas en el caso de Tungurahua también como parte de las políticas públicas del gobierno provincial. No entendemos, por tanto, las cadenas productivas como una solución micro o localizada que involucra apenas unas cuantas decenas de hogares rurales, sino como política pública que involucra una gran parte de los pequeños hogares rurales pobres. Entendemos que las cadenas productivas crecen a lo largo del tiempo, y que por tanto no es posible evaluar las cadenas productivas después de unos pocos años de funcionamiento. Sin embargo, consideramos exitosas, a largo plazo, solo aquellas cadenas productivas que tienen un impacto económico sustancial sobre una gran parte de la población rural.

La sección principal del informe parte de la respuesta más común que hemos encontrado en la explicación de la débil asociatividad: el individualismo, la mentalidad, etc. de los campesinos tungurahueses. A partir de esta respuesta, proponemos un esquema explicativo alternativo que hace hincapié en la economía familiar de los hogares rurales, las decisiones que implican llevar adelante las actividades productivas y reproductivas, el tipo de división del trabajo entre mujeres y hombres de un hogar rural. Para ello, incluimos también las características específicas del contexto de la provincia de Tungurahua y explicamos cómo estas podrían influir en el funcionamiento de las cadenas productivas agropecuarias. Cerramos el informe con algunas líneas de recomendaciones y sugerencias.

El material que usamos para este informe proviene de 21 entrevistas semi-estructuradas, realizadas entre octubre y diciembre de 2010 con (ex)dirigentes y socios de las cadenas, técnicas y técnicos de las instituciones de apoyo; varios debates en el marco del curso de fortalecimiento de capacidades en la Universidad Andina Simón Bolívar (junio a octubre de 2010) al cual asistieron aproximadamente 25 socias y socios de las cadenas productivas y los talleres de socialización del conocimiento adquirido en las organizaciones de base en dicho curso. También realizamos una encuesta para analizar algunos factores estructurales que pueden determinar el nivel de participación de los pequeños hogares rurales en organizaciones campesinas. Aplicamos un total de 585 cuestionarios a nivel provincial, considerando dos muestras independientes: las personas vinculadas a las cadenas productivas PACAT, cuyes y mora (197 cuestionarios en total) por un lado, y los hogares rurales que no se vinculan con ninguna de las cadenas por el otro (388 cuestionarios en total).

La selección de las tres cadenas se debe al siguiente razonamiento. La PACAT es una de las cadenas más “exitosas” en cuanto al número de socios (742), la variable más importante para determinar el grado de asociatividad.<sup>4</sup> Además se caracteriza por un liderazgo, una organización y administración internas sólidas. Estas características opone la PACAT a cadenas como la de los cuyes o la de mora, las cuales cuentan con relativamente pocos socios (137 y 123 respectivamente) y una organización interna relativamente débil y fragmentada. La idea es que estas diferencias deben manifestarse en la calidad del liderazgo, la comunicación y la participación democrática de los socios, etc. Uno de los objetivos de la encuesta

---

<sup>4</sup> Prescindimos en este informe de una teorización más abarcativa de la asociatividad.



es ayudarnos a evaluar, cuál de estos factores es decisivo en determinar la diferencia entre estas cadenas es la tarea de la encuesta. La muestra para la cadena de la PACAT, mora y cuyes fue calculada con un nivel de confianza del 96% y un margen de error de 3% (PACAT, cuyes) y 3,2% (mora), con el siguiente resultado.

**Cuadro 2. Número de socios de las cadenas seleccionadas.**

Cadena	Socios	Muestra
PACAT	742	100
Mora	123	60
Cuyes	137	60

Fuente cantidad de socios: presentación del proyecto “Centro de Negocios Asociativo” (1 de diciembre de 2010). Elaboración: Patric Hollenstein.

Sin embargo, no pudimos completar las tres sub-muestras para cada una de las cadenas de manera satisfactoria, a excepción de la PACAT, en la cual, gracias a la existencia de una feria semanal que reunía a una parte de las socias y socios, pudimos cumplir con la meta de cien cuestionarios. En las otras dos cadenas se manifestó durante el proceso de la encuesta algunos de los problemas que queremos estudiar en este trabajo: a) falta de socios, es decir, socios que no son activos ni interesados en las cadenas, pero siguen inscritos en alguna asociación; b) falta de convocatoria de las y los presidentes de las asociaciones de base; c) escasez de tiempo libre por parte de las y los campesinos para asistir a reuniones y levantamiento de información como nuestra encuesta.

La muestra de las personas “independientes” de las cadenas, en cambio, fue distribuida en 39 parroquias predominantemente rurales<sup>5</sup> según el peso poblacional de las respectivas parroquias frente a la población provincial. En la muestra de los hogares “independientes” el objetivo era cumplir con una muestra de 400 cuestionarios. Sin embargo, debido a cuestiones de transporte de los 26 estudiantes a las zonas rurales más alejadas,<sup>6</sup> logramos cumplir con el 96,5% (388 cuestionarios) de la muestra planificada.<sup>7</sup> El siguiente cuadro muestra la planificación y realización de los cuestionarios en cada una de las parroquias rurales incluidas en el estudio. En la gran mayoría de las provincias la desviación entre la frecuencia porcentual de los cuestionarios realizados en cada parroquia y el peso poblacional parroquial porcentual asciende entre 0 y 1,3%. Sin embargo, hay una excepción importante: en el caso de la parroquia Pelileo y García Moreno decidimos asignar más peso a la segunda parroquia, ya que Pelileo es predominantemente urbana, por lo cual la diferencia en Pelileo es de -5% y en García Moreno de 2,4%.

<sup>5</sup> Excluimos las parroquias urbanas de la muestra y el cantón Baños por su vocación turística, ya que nos interesan sobre todo los hogares rurales vinculados con la agricultura. Además, excluimos, por cuestiones logísticas, las parroquias rurales con un peso población muy pequeño como Emilio María Terán, Los Andes, Río Negro, Río Verde, Lligua y Baquerizo Moreno.

<sup>6</sup> Las y los estudiantes fueron acompañados durante todos los días por uno de cuatro supervisores del Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE), el GPT y de la Universidad Andina Simón Bolívar, además de los diferentes técnicos del MAGAP que nos acompañaron durante cinco días.

<sup>7</sup> Es un error común calcular la muestra en función del tamaño del universo en estudio. Si bien esto es cierto para universos reducidos de menos de 10.000 unidades, más allá de este umbral la muestra no asciende a más de 400 cuestionarios.

**Cuadro 3. Distribución de la muestra de los hogares “independientes”.**

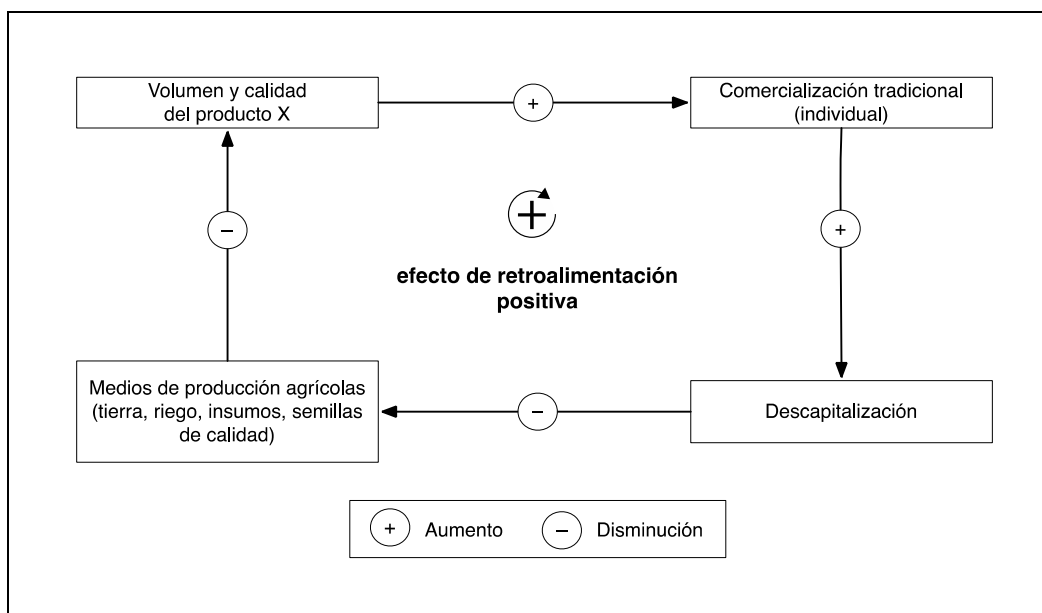
Parroquia	Cantón	Frecuencia	Frecuencia (%)	Población provincial (%)	Diferencia
Santa Rosa	Ambato	21	5,4%	5,6%	-0,2%
Pasa	Ambato	11	2,8%	2,5%	0,4%
Picaihua	Ambato	7	1,8%	2,9%	-1,1%
Juan Benigno Vela	Ambato	11	2,8%	2,7%	0,2%
Totoras	Ambato	8	2,1%	2,1%	-0,1%
Montalvo	Ambato	5	1,3%	1,2%	0,0%
Pilahuín	Ambato	19	4,9%	4,1%	0,8%
Cunchibamba	Ambato	6	1,5%	1,5%	0,1%
Unamuncho	Ambato	6	1,5%	1,6%	0,0%
Augusto Martínez	Ambato	8	2,1%	3,0%	-0,9%
Const. Fernández	Ambato	7	1,8%	0,9%	0,9%
S.B. de Pinlog	Ambato	13	3,4%	3,0%	0,3%
Ambatillo	Ambato	6	1,5%	1,6%	-0,1%
Quisapincha	Ambato	22	5,7%	4,5%	1,2%
Atahualpa	Ambato	10	2,6%	2,9%	-0,3%
San Fernando	Ambato	5	1,3%	0,9%	0,4%
El Rosario	Ambato	4	1,0%	1,5%	-0,5%
Izamba	Ambato	22	5,7%	4,3%	1,3%
Cevallos	Cevallos	7	1,8%	2,7%	-0,9%
Mocha	Mocha	11	2,8%	2,0%	0,8%
Patate	Patate	15	3,9%	2,9%	1,0%
Huachi	Pelileo	10	2,6%	2,0%	0,6%
García Moreno	Pelileo	17	4,4%	2,0%	<b>2,4%</b>
Salasaca	Pelileo	8	2,1%	2,0%	0,0%
Benítez	Pelileo	3	0,8%	0,8%	0,0%
Pelileo	Pelileo	12	3,1%	8,1%	<b>-5,0%</b>
Huambaló	Pelileo	11	2,8%	2,7%	0,1%
Chiquicha	Pelileo	7	1,8%	0,8%	1,0%
Pinguilí	Píllaro	2	0,5%	0,4%	0,1%
San Miguelito	Píllaro	9	2,3%	2,0%	0,4%
San Andrés	Píllaro	14	3,6%	3,8%	-0,2%
Presidente Urbina	Píllaro	6	1,5%	0,9%	0,6%
Marcos Espinel	Píllaro	2	0,5%	0,8%	-0,3%
Píllaro	Píllaro	17	4,4%	4,6%	-0,2%
Quero	Quero	20	5,2%	5,3%	-0,1%
Yanayacu	Quero	7	1,8%	0,7%	1,1%
Rumipamba	Quero	1	0,3%	1,1%	-0,8%
Quinchicoto	Tisaleo	4	1,0%	0,7%	0,3%
Tisaleo	Tisaleo	14	3,6%	3,4%	0,2%
<b>Total</b>		<b>388</b>	<b>100,0%</b>	<b>96,5%</b>	

Fuente: Encuesta a hogares rurales de Tungurahua (EHRT). Elaboración: Patric Hollenstein.

## 2 La organización campesina y la asociatividad

A pesar del contexto económico de la agricultura en Tungurahua, los rendimientos y la comercialización a bajos precios sigue siendo un grave problema para una gran parte de la población rural, la cual se encuentra en una círculo vicioso, ilustrado en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. La situación de los pequeños hogares rurales en el sistema de comercialización tradicional**



Fuente: trabajo de campo. Elaboración: Patric Hollenstein.

La situación original de pobreza se manifiesta en pocos recursos para la producción agrícola: el minifundio, falta de sistemas de riego, etc., la cual se traduce en un volumen y calidad reducidos de la cosecha comercial; situación que a su vez genera pocas oportunidades comerciales fuera del sistema de intermediación tradicional. Las consecuencias económicamente devastadoras a largo plazo de este sistema tradicional son conocidas: la continua y repetitiva descapitalización de los pequeños hogares rurales a través de precios que a menudo no cubren los costos de producción. La descapitalización, finalmente, impide la acumulación de recursos productivos que podrían incidir positivamente en el volumen y calidad de los productos y con ello abrir la puerta hacia otros canales de distribución más rentables.<sup>8</sup> Vale la pena destacar que, si bien los intermediarios tradicionales son los actores principales en convertir el círculo mercantil tradicional en un círculo vicioso, el poder de los comerciantes sería mucho menor si la comercialización tradicional no estuviera incrustada en un sistema de intercambio profundamente desigual entre zonas de consumo urbanas (conjuntamente con los sec-

<sup>8</sup>Este mecanismo no se basa solamente en el poder de negociación de los comerciantes tradicionales.

tores económicos correspondientes) por un lado, y las zonas de producción agropecuarias por el otro.

Ahora, las cadenas productivas buscan mejorar los ingresos para los pequeños hogares rurales a través de acortar la cadena de intermediación, el aumento del poder de negociación, la estabilización de la oferta, mayor facilidad de acceso a tecnología productiva, el abaratamiento de los costos de los insumos por medio de la negociación colectiva, la generación de valor agregado a los productos agrícolas antes de que estos se comercialicen, el mejor acceso a créditos productivos, etc. Muchos de estos mecanismos que intentan aliviar la situación económica de los pequeños hogares rurales dependen de la unión, el trabajo colectivo, o simplemente la organización de los pequeños hogares rurales. Pero, si el problema de ingresos en el sector agrícola es tan grave y las ventajas de la unión son tan grandes, ¿cuáles son los factores que vuelven difícil que los pequeños hogares rurales se unen en organizaciones campesinas para contrarrestar las fuerzas del mercado de manera colectiva?

Una primera respuesta es que la organización de las y los campesinos no es difícil de por sí. Testimonio de ello son, por un lado, la gran cantidad de organizaciones relacionadas con la agricultura en el territorio:

**Cuadro 4. Organizaciones en el sector agrícola de Tungurahua**

Tipo de organización	Cantidad
Comunidades registradas en el MAGAP	219
Juntas de riego registradas en el inventario hídrico	266
Asociaciones agropecuarias legalizadas	293
Asociaciones de microempresas agro-artesanales	54
Total	832

Fuente: GPT (2008).

Por el otro lado, existen instituciones fuera de las estructuras formales de las organizaciones como el intercambio de mano de obra (el “presta-mano” o “presta-brazo”) que dan cuenta de la organización horizontal entre las pequeñas unidades de producción agropecuaria. En la EHRT, por ejemplo, encontramos que el 27% de los hogares hacen todavía uso del “presta-mano”: estos hogares intercambian 4 personas en promedio para enfrentar de manera colectiva labores intensivos como la cosecha, entre otros. Estos datos contrastan con la opinión pública de que esta modalidad de trabajo ya se ha reducido a un mínimo y ha sido sustituida por jornaleros y jornaleras contratados.

En el caso de organizaciones campesinas, cuyo ámbito de trabajo o funcionamiento va más allá de lo productivo (como las juntas de agua) o la “comunidad rural”, en cambio, vemos en el Cuadro 4 que estas son, en comparación con los demás tipos, relativamente pocos (54 de 832 en total). Parece que incursionar en actividades fuera del “ámbito” tradicional de las organizaciones campesinas, es realidad más difícil. La evolución del número de socias y socios (y asociaciones) en las seis cadenas productivas apunta hacia la misma conclusión: la cantidad de socios ha disminuido fuertemente, después de un interés inicial muy grande. La cadena de la mora ilustra la amplia deserción de socias y socios observada tam-

bién en las demás cadenas. En el año 2005, la cadena de mora aglutinaba 16 asociaciones de base, con un total de 180 socias y socios. Para el año 2008 y 2010, las asociaciones se redujeron primero a doce, y últimamente a seis (Joselito Salinas, ex - presidente de la cadena de mora, 3.12.2010).<sup>9</sup> En comparación, a nivel de la provincia existen alrededor de 6.696 UPA con la mora en el sistema de monocultivo, y 2.681 UPA como cultivo asociado. Otro ejemplo es la cadena de lácteos, donde la tasa de crecimiento asimismo era negativa: las asociaciones pasaron de 22 en el año 2007 a 16 en el año 2010; en el mismo lapso, el número de socios decreció de más de mil a aproximadamente 322 (César Medina, ex - presidente del Consorcio de Lácteos, 7 de diciembre de 2010). Una excepción importante en este sentido es la PACAT, la única cadena que ha podido crecer en los últimos años, aglutinando hoy día 33 asociaciones con un total de 614 socios (Homero Rodríguez, ex - presidente de PACAT, 13.12.2010). El siguiente cuadro muestra el número de socios estimados en la actualidad:

**Cuadro 5. Número de socias/socios por cadena productiva (2011).**

Cadena	Socias y socios
PACAT	742
CONPAPA	340
Lácteos	322
Cuyes	137
Mora	123
Uvilla	21
Total	1541

Fuente: presentación del proyecto "Centro de Negocios Asociativo" (1 de diciembre de 2010).

Resumiendo lo dicho hasta ahora, parece que el problema de la organización campesina no se manifiesta en todos los ámbitos: a nivel comunitario, productivo y en torno al acceso de riego no es difícil lograr mayores niveles de organización, mientras que en otros aspectos, como la comercialización, ha sido imposible, hasta ahora, crear organizaciones que crecen o por lo menos mantienen el número de socios a lo largo de varios años. En el resto de esta sección nos enfocaremos, por tanto, en las dificultades de la asociatividad en la comercialización.

## 2.1 El individualismo: ¿causa o reflejo?

Diversas personas entrevistadas para este trabajo se explicaron las dificultades de las cadenas y asociaciones por las características de sus socios. Estos fueron calificados en general como egoístas o individualistas.

Yo también soy rural, vengo de un hogar de agricultores y *es nuestra idiosincrasia de no querer integrarnos* (Homero Medina, gerente PLANHOFA, 14.12.2010; énfasis del autor)

<sup>9</sup>No existen datos precisos para cada una de las cadenas. Aun si para la actualidad existen listas de socios y socias inscritas, estas cifras no diferencian entre diferentes grados de participación de sus miembros, pero es evidente en la cotidianidad de las cadenas, en la cual se habla de socios activos y no activos.

[...] **porque son egoístas que dejan a vos solo, no hay esa participación decidida de todos los socios** (Vitero Salinas, técnico MAGAP, 06.12.2010; énfasis del autor).

En algunos casos es que la gente, al ver estos obstáculos que hay, no nos interesamos en cómo asociarnos, cómo tratar de sobresalir. Entonces dicen **“Esto es difícil, me voy a trabajar solo por un lado en otra actividad”**. **Para mí eso es individualismo, ser individual [...]**. Entonces no nos reunimos para tratar de analizarnos, para ver las fortalezas y ver las oportunidades [...] (Crisanto Quilligana, ex - presidente CONPAPA, 9.12.2010; énfasis del autor).

El egoísmo e individualismo era visto a menudo como causa de la falta de participación en las reuniones, las asociaciones de productores, etc. Por tanto, por lo general la asociatividad, es decir lo contrario del individualismo, fue definida como la fortaleza de una organización en cuanto a número de socios; esto por la necesidad de reunir mayores volúmenes de sus productos comerciales:

[...] los compañeros productores están conscientes de que deben seguir sumando a compañeros agricultores porque el volumen que mantienen, todavía es un poco bajo, entonces, ellos están conscientes y siempre están motivando que se sumen compañeros (Walter Jácome, técnico HCPT, 7.11.2010).

Pero el individualismo o falta de asociatividad también fue identificado en ocasiones en las que los socios vendieron su cosecha por su propia cuenta en el Mercado Mayorista de Ambato, a pesar de haberse comprometido anteriormente a entregar a la asociación. La siguiente cita relata de uno de estos momentos, en el cual la ASOFRUT, una asociación de la cadena de mora, perdió la oportunidad de participar en la venta asociativa a un intermediario de mora:

Entonces ya empezamos a bajar [de volumen de entrega] y no era culpa del grupo, sino que era culpa de unas dos personas. Por ejemplo, en mi caso, yo, como si tenía producción, entregaba toda mi producción acá [en la asociación]. En cambio otros compañeros, como el precio de mercado era mejor, dijeron **“Qué voy a entregar acá [a la asociación], mejor entrego en el Mercado Mayorista”**. Entonces nos hicieron desestabilizar al grupo y [perdimos] el cupo y quedamos fuera [Y estas dos personas, ¿a quién entregaron finalmente?] Fueron a vender al Mayorista (Joselito Salinas, ex - presidente de la cadena de mora, 3.12.2010; énfasis del autor).

En un ejercicio de análisis colectivo de la asociatividad con las socias de una asociación de base del CONCUY-T, ellas construyeron la siguiente matriz de doble entrada, donde el egoísmo es uno de dos factores más independientes que influye en la falta de asociatividad, y de mediana importancia (32 sobre 50 puntos) en cuanto a su fuerza en determinar dicho problema.

**Cuadro 6. Ejercicio de evaluación del problema de asociatividad en el CONCUY-T**

Factores que influyen en el problema de la asociatividad	Egoísmo	Falta de comunicación	Falta de optimismo	Poca participación	Falta de confianza	Falta de decisión	Fuerza (de máx. 50)
Egoísmo	10	4	3	10	5	32	
Falta de comunicación	8	0	10	8	10	36	
Falta de optimismo	0	3	8	8	0	19	
Poca participación (en reuniones)	6	3	7	8	7	24	
Falta de confianza (entre socios)	3	8	6	9	7	33	
Falta de decisión	8	10	8	10	8	44	
Grado de dependencia (máx. 50)	25	34	25	40	42	29	

Fuente: trabajo de campo. Elaboración: socias de la Asociación “La Delicia”.

Otra forma de expresar el problema del individualismo es la “mentalidad” de los pequeños campesinos

*[No hacen conciencia los compañeros*, estuvimos entregando, de cerca de Cayambe creo que es esa empresa. Pero luego [los socios] no cumplieron, y ya no quisieron (Héctor Zamora, socio de la cadena de mora 02.12.2010; énfasis del autor).

La solución al problema es, por tanto, cambiar su “mentalidad”, dejar de pensar según el lema “pan para hoy, hambre para mañana”. Además, el cambio de mentalidad de los pequeños campesinos y campesinas, a menudo es vista como algo anacrónico.

El problema que yo veo más bien *es el mismo agricultor que es lo que hay que cambiar*. Si el agricultor no cambia, no hacemos nada, *la mentalidad del agricultor es lo fundamental*. Mire, yo ya estoy treinta años en el MAGAP, y desde el momento que iniciamos, comenzamos a comercializar y no hemos podido... En algunos casos se ha intentado, pero no hemos podido. ¿Por qué? *Porque no está interiorizado, porque el agricultor sigue con la misma tradición, por el compadrazgo*, por lo que sea sigue vendiendo a intermediarios en el mercado (Vitero Salinas, técnico MAGAP, 06.12.2010; énfasis del autor).

El individualismo como causa de niveles bajos de asociatividad también es uno de los factores destacados entre expertos en pobreza rural y políticas públicas,<sup>10</sup> así como los expertos en cadenas productivas. Según George Kerrigan, para la formación de capital social hay que vencer de manera creativa e innovadora los principales obstáculos del asociativismo, entre los cuales primer mencionado es el individualismo.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Según la información recogida en entrevistas realizadas a personas de diferentes gobiernos locales, ministerios, organizaciones sociales y ONG.

<sup>11</sup> Presentación en una mesa de trabajo sobre asociatividad del Simposio regional de cadenas productivas y desarrollo económico rural en Latinoamérica, organizado por el Consorcio de consejos provinciales del Ecuador (CONCOPE).

Nuestro propio argumento es que la deserción de los socios, las ventas individuales y los bajos niveles de participación de hecho son *una fuerte amenaza al modelo de la cadena productiva como herramienta de transformación*, porque impiden crear una de las armas más potentes en la lucha por la redistribución de los ingresos a lo largo de la cadena productiva: el poder colectivo de negociación frente a los ofertantes de crédito, de insumos productivos y finalmente con los intermediarios. Sin embargo, ubicar la causa principal en el egoísmo o individualismo tiene muchas y diversas debilidades. Una que nos parece de especial importancia es que se desconoce el peso de las desventajas estructurales que tienen que soportar los pequeños hogares rurales en su lucha cotidiana por la supervivencia y cómo estas influyen en sus decisiones económicas. En consecuencia, se construye un argumento circular de la pobreza rural que termina “revictimizando” a las propias víctimas de la estructura económica (rural) profundamente desigual.<sup>12</sup>

En resumen, el individualismo, egoísmo o mentalidad de las campesinas y los campesinos no nos ayuda a llegar a las raíces del problema de la asociatividad. Si entendemos la deserción y la falta de compromiso, etc. como una forma de individualismo, este no es la causa, sino la *consecuencia* de una serie de decisiones estratégicas relacionadas con el ámbito productivo hechas por los pequeños hogares rurales en una variedad de contextos cotidianos. Dicho de otro modo, sostenemos que el individualismo es el efecto de restricciones materiales que no dejan otra salida para los pequeños hogares rurales que desertar, después de un interés inicial, de las cadenas productivas y vender su cosecha individualmente en la boca del lobo, el sistema de intermediación tradicional. La siguiente cita deja ver que las personas entrevistadas, al mismo tiempo de “culpar” al individualismo como causa principal, tienen conciencia de que es más bien la *situación económica* de las personas “individualistas” que los motiva actuar de esta manera.

Por más organizados que estemos vemos un pequeño problema y d[ecemos] “No, hasta aquí hemos llegado, **no quiero más pérdidas**” o “Hasta aquí ha sido con ustedes y de aquí me voy solo...” (Crisanto Quilligana, ex - presidente CONPAPA, 9.12.2010; énfasis del autor).

No podemos perder de vista que la implementación de una cadena productiva es un proceso largo y que la fluctuación de socios no es nada inusual en los primeros años de funcionamiento. Sin embargo, tenemos que explicar dos cosas. Primero, ¿por qué fluctúa el número de socios? ¿Cuáles son los factores que determinan primero una baja y posteriormente, por lo menos en los casos exitosos, un crecimiento “poblacional” de las cadenas?

---

<sup>12</sup> George Kerrigan, por ejemplo, no menciona en ningún momento la situación económica de los pequeños hogares rurales por considerar en el análisis de la asociatividad, sino destaca factores como el ya mencionado individualismo (el privilegiar de relaciones de competencia sobre las de colaboración), cortoplacismo, heterogeneidad del grupo, desconfianza, costos de coordinación, tiempos de articulación, costos de información, necesidad de información previa para determinar situación de competitividad de la actividad, estudios de base o sectoriales, inicialmente baja disposición a invertir, expectativas incumplidas, conflicto de intereses (en particular en torno a distribución de resultados).



Ya señalamos que las cadenas productivas de Tungurahua experimentaron una considerable deserción de asociaciones de base y de socios. Encontramos, conjuntamente y a veces vinculado con el presunto individualismo, una inmensa variedad de razones que podían haber influido en esta tendencia de los primeros años de funcionamiento: falta de confianza, de transparencia, fuga de cerebros (una vez que las personas fueron capacitadas), distribución desigual de los (pocos) beneficios económicos, liderazgos excluyentes, falta de reglas claras y comunicadas antes del control de la cosecha, venta de los productos a los intermediarios tradicionales, mecanismos de control en los cuales el juez es al mismo tiempo parte. No los tratamos aquí en primer lugar, porque sostenemos que estos problemas se pueden resolver a lo largo del proceso de aprendizaje social, tal como lo enseña en muchos de los aspectos mencionados el ejemplo de la PACAT.

Con esto no queremos decir que son problemas menores. Son problemas graves, pero en última instancia no determinan el éxito o fracaso de todas las cadenas productivas, sino de casos individuales. Básicamente, sostenemos que el fuerte interés inicial observado en algunas de las cadenas productivas, muestra la gravedad de la situación económica de los pequeños hogares rurales y, por tanto, la necesidad de cambiar la estructura económica rural actual. Lo que genera mayores tasas de deserción de socias y socios en los subsiguientes años tiene que ver principalmente con un balance económico desfavorable de las cadenas productivas, en sus fases iniciales, en comparación con otras actividades económicas, efectivamente ejercidas<sup>13</sup> o potencialmente accesibles para los pequeños hogares rurales. Parece que los hogares rurales no solamente interesados, sino también capaces de mantenerse como socios de las cadenas durante algunos años, a pesar de que estas no generen muchos beneficios económicos al comienzo, no son los más pobres de los pequeños hogares rurales. Ocurre, por tanto, una autoselección que excluye a los hogares más pobres. En las sucesivas secciones respondemos, cómo llegamos a esta conclusión y especificamos, por tanto, cuáles son los principales factores que determinan la alta fluctuación de socios en las experiencias de las cadenas productivas de Tungurahua.

## **2.2 La dependencia del sistema de intermediación tradicional**

Como indicamos anteriormente, el proceso de transformación de cadenas productivas es de larga duración. Una de las razones es que hay actores que desarrollan estrategias para competir con las cadenas productivas –y reducir su influencia sobre la determinación del precio de acopio, por ejemplo–, ya que estas amenazan directamente sus intereses económicos. Uno de estos grupos son los comerciantes del Mercado Mayorista de Ambato.

Antes de crearse un grupo estable de pequeños hogares rurales articulados alrededor de una cadena productiva, existe una larga fase de alta “fluctuación de los socios” (Josué Salazar, presidente del comité de la EAT, 11.02.2011), una ida y vuelta entre la comercialización asociativa y la venta individual en el Mercado Mayorista de Ambato. ¿Cuáles son los factores que lo hacen difícil para los pequeños hogares rurales separarse rápidamente de los tentáculos de las y los ma-

---

<sup>13</sup> Ya mostramos en la sección anterior que por lo menos la mitad de los hogares rurales encuestados depende de actividades fuera del sector agrícola.

yoristas de Ambato? Existen algunos factores relativamente conocidos, como los créditos informales que ofrecen los comerciantes en momentos de necesidad, como ilustra la siguiente cita de un productor de papa de la zona mestiza:

Por ejemplo, a veces he tenido necesidades, no he estado cosechando y no he tenido plata, y le he dicho a él: **“Vea, Don Ernesto, hágame un favor, présteme unos mil dólares, para que me descuente, ya le voy a pagar después de un mes,** después de mes y medio, voy a cavar... Bueno, dice, él presta sus mil dólares, unos quinientos, así yo le he dicho. No más de mil tampoco, no le he dicho yo a él, hasta mil le dije una vez. De ahí unos trescientos, unos quinientos, yo sí le he dicho yo a él. Él sí presta, es al rato, tome. (Ospina 2001, p. 195; énfasis del autor).

Otro factor es la poca disponibilidad de tiempo de los productores para la venta de su cosecha. Contrario a lo que se suele creer, las áreas reservadas para los productores en el Mercado Mayorista de Ambato fueron rápidamente ocupados por las mayoristas no solamente por su poder de declararlos como “suyos” (y echar los campesinos después de una determinada hora), sino también por la incapacidad de los productores de permanecer en el Mercado Mayorista por mucho más tiempo de lo que requiere la venta. La siguiente cita de un productor de la comunidad Tamboloma - Pilahuín ilustra la preferencia de vender rápidamente para volver a la finca.

[...] si se vende en Guaranda hay mucha diferencia **si usted va con cien quintales de zanahoria a Ambato un solo intermediario le compra todo mientras si usted va a Guaranda ahí no hay mucha gente y tiene que vender de unido en unido** y puede estar acabando en dos días [...] en Guaranda hay dos formas de vender en el mercado al menudeo o al intermediario pero es más trabajo (Ospina 2011, p. 167; énfasis del autor).

Un tercer factor es la compra en dinero efectivo. Durante el trabajo etnográfico en el Mercado Mayorista de Ambato pudimos observar que los campesinos pequeños venden su producto siempre a cambio de dinero al contado.<sup>14</sup> La importancia de la venta en efectivo aflora cuando revisamos una de las limitaciones de la experiencia de la Planta horti-frutícola de Ambato (PLANHOFA). Esta no ha podido servir durante muchos años por varios problemas, entre los cuales estaba la incapacidad de pagar rápidamente a los productores. Estos tenían que esperar hasta dos meses antes de recibir el pago para la entrega de sus productos.

Sí hemos vendido por ejemplo manzanas, pero poco, el problema es, **cómo no tenían capital, no pagaba inmediatamente entonces ese era un obstáculo.** [¿Después de cuánto pagaba?] Después de 15 días, un mes. Entonces ese era el problema. [¿Me imagino que los comerciantes (que llegaban hasta la finca) pagaban en efectivo?] **Ellos pagaban por viaje, por ejemplo, la de ahora llevaban fiado y pagaban la anterior [...]. Como se les entregaba dos veces, tres veces por semana [era rápido]** (Héctor Zamora, socio de la cadena de mora 02.12.2010; énfasis del autor).

---

<sup>14</sup>Estas modalidades de pago difieren según el tipo de relación entre campesino y comerciante, pero para los pequeños suele ser un intercambio inmediato del producto por dinero.

Uno de los factores menos conocidos, pero de mucho peso en el esfuerzo de independizarse del comercio tradicional, es el hecho de que las cadenas productivas no pueden acopiar toda la cosecha de los productores. Una de las razones es el enfoque de las cadenas productivas en mercados con determinados criterios de calidad. Es imposible producir la calidad requerida por estos mercados especiales en toda la cosecha, independientemente de lo avanzado que es la técnica de producción. Lo que sí se puede hacer es mejorar la calidad en un porcentaje cada vez más alto, pero esto es un camino largo. Un ejemplo: Crisanto Quilligana es ex - presidente del CONPAPA-T y se dedica mayoritariamente a cultivar papa en dos lotes de 1,5 ha, ubicados en la zona alta occidental de Tungurahua, y en los cuales cosecha alrededor de 340 qq de papa en las siguientes calidades:

**Cuadro 7. Cosecha de papa según tipos de calidad.**

Calidad y uso de la papa	Cantidad cosechada (qq)
Gruesa (calidad 1)	70
Semilla (calidad 2)	150
Fina (calidad 3)	30
Rechazo (calidad 4)	50
Autoconsumo familiar	40
Total	340

Fuente: trabajo de campo. Elaboración: Patric Hollenstein.

Crisanto Quilligana es un productor relativamente afortunado, porque tiene suficiente capital para arrendar media hectárea y usar una hectárea de su padre. Esto le permite dejar descansar de vez en cuando al terreno de aprox. una cuadra que es de su propiedad (ahora de pasto) para producir semillas de calidad que vende a un buen precio al consorcio (150 qq). De esta manera, puede vender la papa gruesa y la semilla a CONPAPA-T (220 qq) y recibir un mejor precio que en el Mercado Mayorista para dos tercios de su cosecha. Sin embargo, el ex - presidente cuenta que ninguno de sus vecinos tiene suficiente tierra para hacerla descansar, por lo cual no pueden producir semilla de papa.<sup>15</sup> En otras palabras, no pueden incursionar en el negocio asociativo más rentable, ya que la papa gruesa no recibe un precio sustancialmente mayor<sup>16</sup> que en el Mercado Mayorista. Si estuviera en las mismas condiciones como sus vecinos, explica Crisanto, solo podría vender los 70 qq de papa gruesa a la organización campesina, esto es, el 20% de su cosecha, porque el resto casi no se recibe o se recibe en muy pocas cantidades.

El resto lo tendría que vender en la feria de Yatzaputzán, Guaranda o en el Mercado Mayorista de Ambato, con las dificultades mencionadas anteriormente. La continuidad del compadrazgo no es, por tanto, como explica un técnico del MAGAP en una de las citas anteriores, la consecuencia de la falta de interiorización de un nuevo modelo de producción y comercialización por parte de los productores, sino la necesidad práctica de seguir vendiendo, por lo menos una parte, de la cosecha a la intermediación tradicional.

<sup>15</sup>Las condiciones de producción de la semilla son a) la tierra tiene que descansar, y b) limpia plagas y enfermedades.

<sup>16</sup> La diferencia suele ser de dos dólares, una vez descontado el aporte a la organización de dos dólares por quintal.

La gruesa se vende al 100% a [CONPAPA-T]. La segunda estamos vendiendo, de toda la producción, en unos 20% al consorcio [...]. Y la tercera se venderá en un 10%. **Entonces en todo el excedente [el resto] se está sacando a la plaza [al mercado].** Entonces eso es un problema también de algunas zonas... O por algunos factores climáticos no sale la producción como se espera... De producción general sacar por lo menos el 80% de papa de primera... Entonces no sale así, sale lo contrario. A veces en algunos lotes sale el 20% de papa de primera, un 60% de segunda, y de tercera unos 20%, algo así. Eso en algunas zonas nos ha desmotivado... **Nos dijeron que vamos a vender toda la producción y ahora de todo este lote me saco unos diez quintales de gruesa, unos cincuenta de segunda y el resto de tercera.** Y la mayor parte me voy [a vender] a la plaza... **No se puede cumplir con lo que se esperaba, entonces habría que analizar algunos mercados... Más que todo nuestra idea era unirse con el PACAT** (Crisanto Quilligana, ex - presidente CONPAPA, 9.12.2010; énfasis del autor).

Por ejemplo, yo estoy acá asociado en ésta cadena de la mora, pero, por ejemplo, en dos tres meses voy a cosechar tomate de riñón. Entonces de ley necesito irme al mayorista, con la fresa que tengo también tengo que irme al Mayorista. [¿Por qué?] Porque [para] la fresa no tenemos asociación, ningún grupo de productores para vender como la mora. **Incluso la mora que estamos vendiendo no acopiamos toda la producción [de un socio] para una entrega semanal a un precio fijo. Y [para vender] el sobrante de producción tenemos que irnos al mayorista** (Joselito Salinas, ex - presidente de la cadena de mora, 3.12.2010).

La segunda cita muestra que la misma problemática, es decir, la imposibilidad de romper todo tipo de relación con el Mercado Mayorista de Ambato, se da por el hecho de que en la mayoría de las cadenas productivas impulsadas por la EAT, se especializa la comercialización en un solo producto. Este aspecto será profundizado en otra sección.

El punto es que la parte de la cosecha que no cumple con los estándares de calidad suele ser vendida a través del comercio tradicional, lo cual puede significar tal acercamiento de los comerciantes a los productores que estos logran reproducir las relaciones de compadrazgo, con la consiguiente explotación de los pequeños hogares rurales. Una frase que se puede escuchar a menudo de parte de las comerciantes del Mercado Mayorista de Ambato es algo como “A los años que se deja ver. ¿Por dónde se habrá ido a vender?”. La ausencia de los productores es interpretada como ruptura de la relación de “socios” o de compadrazgo y castigada enseguida con negociaciones difíciles, precios más bajos, volúmenes más pequeños; o las mayoristas simplemente no quieren comprar solo el “rechazo”, ya que los productores vendieron la mejor calidad a las cadenas. De esta manera, vender a otras personas que no sea la comerciante tradicional, puede traer muchos problemas en futuras ventas en el mismo mercado.

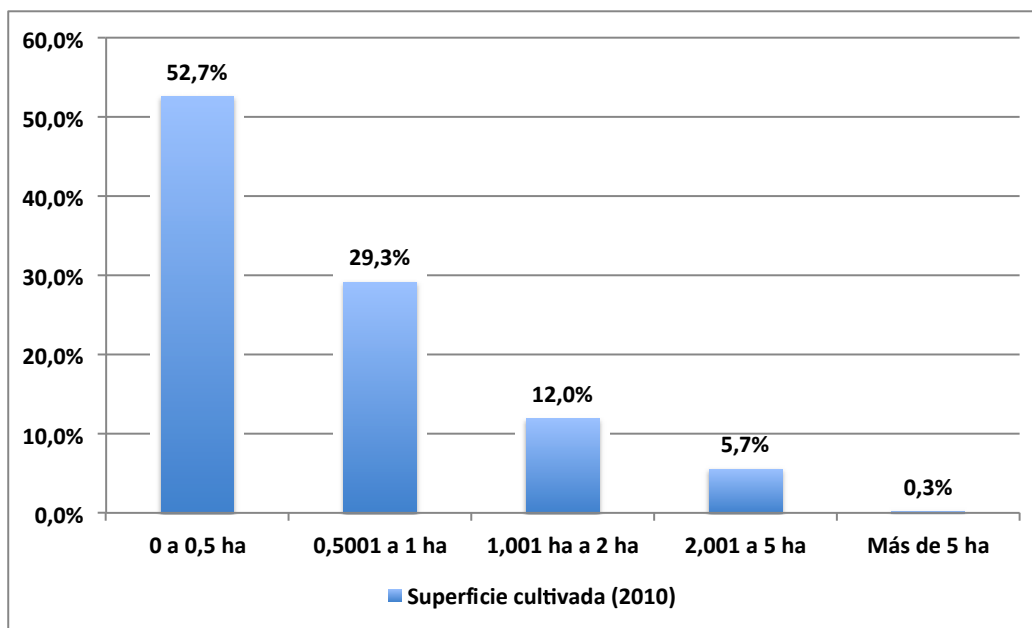
### **2.3 La asignación de recursos productivos y el riesgo económico**

En lo sucesivo analizamos las decisiones económicas de los pequeños hogares rurales de manera más detenida. De esta manera buscamos presentar algunos de los factores explicativos y decisivos en relación con los bajos niveles de asociati-

vidad que tienen que ver con las decisiones económicas y de organización interna de los hogares rurales.

La EHRT constata que la población rural de Tungurahua es minifundista (gráfico 5); cuenta con ingresos monetario mensuales muy bajos (gráfico 6); y, a excepción de los cuyes, no dispone de una cantidad de animales que permitiría producir para más que el autoconsumo y ventas eventuales, por ejemplo de chanchos (gráfico 7).<sup>17</sup>

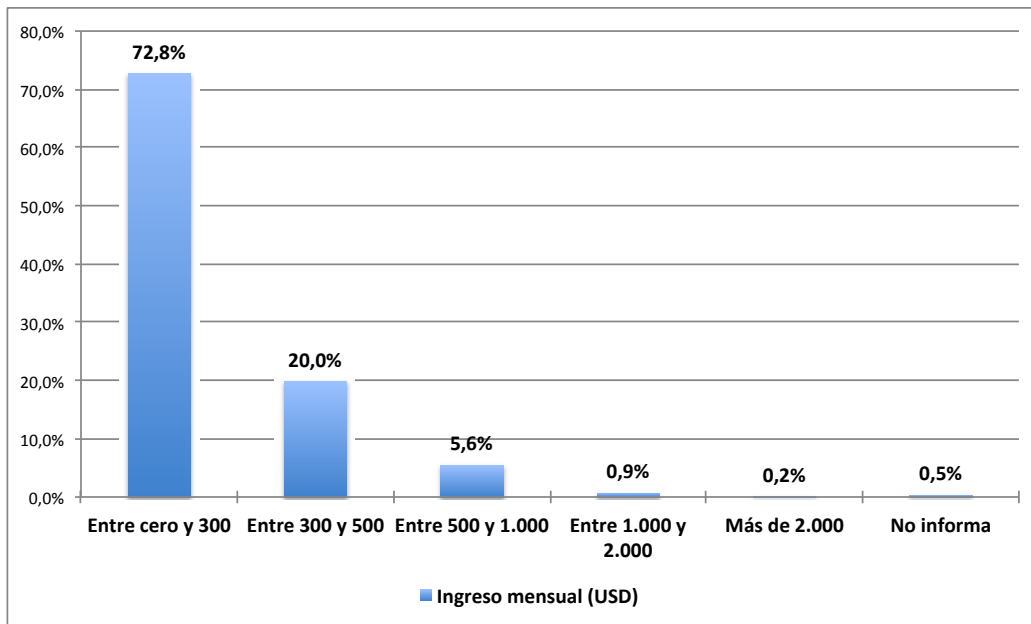
**Gráfico 2. Superficie de la tierra cultivada por hogar rural (2010).**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

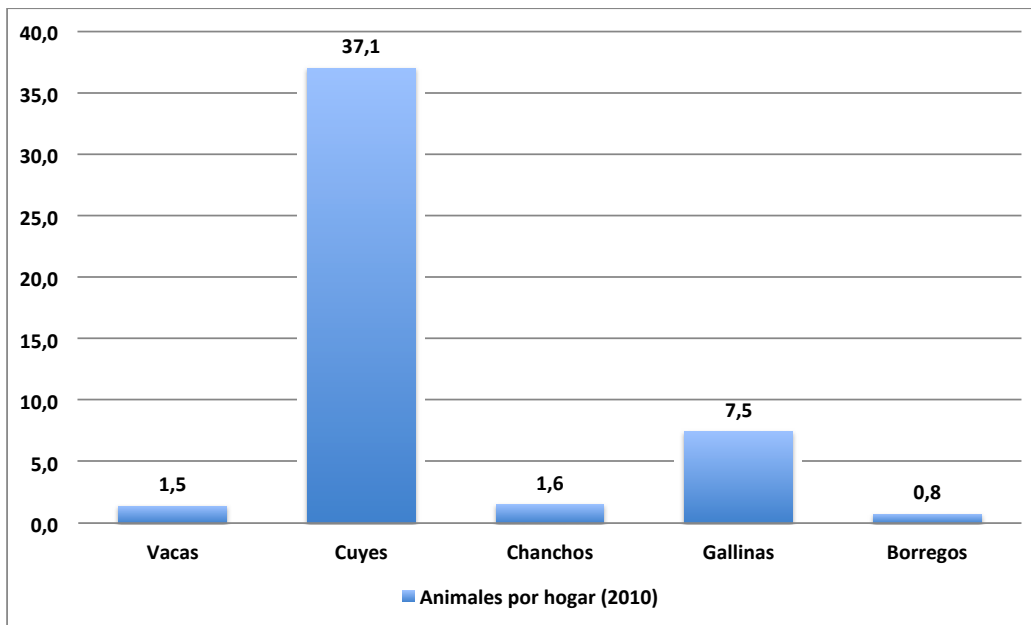
<sup>17</sup>La cantidad de cuyes fue calculada excluyendo a las personas entrevistadas de la cadena de cuyes.

**Gráfico 3. Ingreso mensual por hogar rural (2010).**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

**Gráfico 4. Cantidad y tipo de animales (menores) por hogar rural (2010).**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

El uso de escasos recursos productivos (monetarios y no monetarios) implica el manejo de una situación cerca de la línea de supervivencia. Cualquier cambio en el *patrón de asignación de recursos productivos* a nuevas actividades económicas implica, por tanto, un *riesgo económico* considerable, ya que, debido a la incertidumbre y la falta de información, nada pueda garantizar que estas generen suficientes ingresos para la reproducción tanto de la familia, como de los recursos

productivos. Un cambio en el patrón de las actividades económicas es, en otras palabras, un experimento con resultados inciertos.<sup>18</sup>Esto es relevante para entender la dinámica de las cadenas productivas, porque estas demandan de sus socios y socios mayores niveles de productividad y calidad de sus productos, lo cual difícilmente sin invertir más tiempo y otros tipos de recursos productivos en la agricultura. La participación en la cadenas va, entonces, mano a mano con la asignación de más recursos productivos a las actividades agrícolas.

La EHRT indica este cambio en la asignación de los recursos productivos. En la distribución de las horas dedicadas a la agricultura, una pareja de un hogar organizado, es decir, vinculado con las cadenas productivas, dedica en promedio 13,2 horas por día a la agricultura, mientras que un hogar independiente llega hasta 11,9 horas.<sup>19</sup>El cuadro 8 muestra, además, que en ambos tipos de hogares, la mujer destina más de su tiempo a la agricultura que el hombre. Más adelante volveremos sobre este punto.

**Cuadro 8. Distribución de las horas diarias dedicadas a la agricultura por hogar**

Tipo de hogar	Mujer	Hombre	Pareja por día	Pareja por semana
Hogares independientes	6,2	5,7	11,9	71,4
Hogares de las cadenas	6,9	6,3	13,2	79,2

Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

La diferencia entre hogares organizados e independientes se manifiesta más claramente en la contratación de mano de obra extrafamiliar. 53,8% de hogares organizados lo hacen, mientras que los hogares independientes contratan en apenas 32,5% de los casos (cuadro 10). La diferencia se expresa también en la cantidad de personas contratadas: los hogares organizados en las cadenas emplean casi el doble de mano de obra extra - familiar (cuadro 11).<sup>20</sup>La dependencia económica de los hogares es congruente con este hallazgo. 76,1% de los hogares organizados declaran depender en primero lugar de la agricultura, los demás hogares en un 58%. Sintetizando las diferentes variables, podemos constatar una mayor asignación de recursos productivos y, por ende, una mayor especialización en la agricultura de los hogares organizados frente a los independientes.

<sup>18</sup>Con esto no queremos decir que los pequeños hogares rurales no tienen, de antemano, expectativas fundadas cuando incurren en tal o cual actividad económica. Al contrario, sostenemos que sí lo hacen, con una racionalidad (económica) cada vez más presente. Por ejemplo, la experiencia en los mercados con sus precios altamente oscilantes ha concientizado a los pequeños productores de que es más seguro a largo plazo, aunque probablemente menos lucrativo a corto plazo, diversificar su la producción antes que especializarse en un solo cultivo. Sin embargo, lo hacen en condiciones con escasa disponibilidad de información relevante: simplemente no tienen a su alcance el conjunto de conocimientos necesarios para planificar su futuro con un cierto grado de certeza.

<sup>19</sup>Puede ser que la diferencia sea mayor, si consideramos un patrón semanal, no diario, de la distribución de las diferentes actividades. Sin embargo, la EHRT no nos permite hacer tal diferencia.

<sup>20</sup> Encontramos lo mismo para el uso de préstamo, o sea, el uso de mano de obra extrafamiliar no remunerada. aunque las diferencias no son tan grandes como en el caso de la mano de obra contratada

**Cuadro 9. Contratación de mano de obra por tipo de hogar.**

Tipo de hogar	Contrata mano de obra (%)	No contrata (%)
Hogares independientes	32,5	67,5
Hogares de las cadenas	53,8	46,2

Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

**Cuadro 10. Cantidad de personas contratadas por tipo de hogar**

Tipo de hogar	Mujeres contratadas	Hombres contratados	Total
Hogares independientes	2,1	2,3	4,3
Hogares de las cadenas	2,6	4,5	7,2

Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

Si un hogar se asocia a una cadena productiva, la asignación de los recursos productivos tiene que cambiar para generar los efectos deseados sobre el volumen y la calidad de la producción. Como ya explicamos, este cambio implica riesgos económicos muy importantes para los hogares rurales: sin garantías o expectativas fundadas, difícilmente lo van a hacer.

Para entender la distancia entre la necesidad de las cadenas de contar con hogares rurales especializados en la agricultura y la organización económica concreta de los hogares rurales de Tungurahua, nos parece importante incluir algunos aspectos generales sobre el contexto territorial de las agricultura tungurahuesa, ya que este es a nivel del país excepcional en términos de actividades rurales no agrícolas por un lado, pero también de la constelación del sistema comercial por el otro. Argumentamos que las características territoriales de Tungurahua acentúan las dificultades de estrategias como la asociatividad entre pequeños hogares rurales. Para ello nos basamos principalmente en las diferentes investigaciones sobre el territorio de Tungurahua, recompiladas en el libro “El territorio de los senderos bifurcados” (Ospina 2011).

La primera línea de reflexión gira en torno a la comercialización de productos agrícolas en Tungurahua. Se podría pensar, en base al proceso histórico del territorio, que la comercialización de productos agrícolas no ha sido un problema tan aplastante para la población rural como en otras partes del país. Esto tiene que ver con la inmensa red de ferias de la provincia que consiste en más de 60 eventos comerciales en 19 distintos sitios de la provincia: un sistema comercial complejo y multipolar, encabezado por el Mercado Mayorista de Ambato, pero complementado por otras ferias que pugnan constantemente por el poder de atracción tanto de productores agropecuarios, como de comerciantes externos. Esto implica dos aspectos de interés. Primero, esta red de ferias, mercados, etc., conjuntamente con el extenso sistema vial de la provincia, se traduce para las y los campesinos en *costos de transacción para la comercialización* relativamente bajos. Esto significa que los costos de transporte, por ejemplo, en el territorio tungurahuesa son los más bajos de la sierra (Ospina 2011, p. 203). Segundo, la red de ferias está constituida por redes comerciales con resultados económicos diferenciados para los actores involucrados. Algunas de estas redes son compuestas por hogares rurales indígenas y comerciantes blanco-mestizos, caracterizadas por una fuerte explotación de los primeros integrantes a través de mecanismos



discriminatorios. El segundo tipo es compuesto por redes construidas en base a relaciones comerciales mutuamente benéficas entre hogares productores y comerciantes. Estas redes “incluyentes”, es decir, con una redistribución relativamente equitativa de los excedentes, abarcan la población blanco-mestiza de la zona baja.

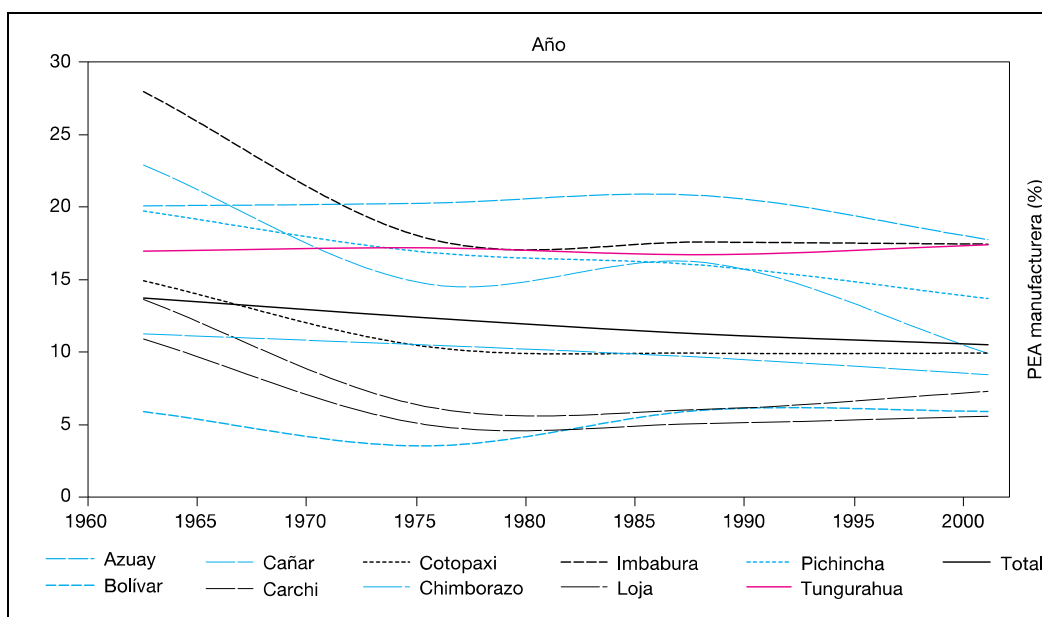
Una segunda línea de reflexión nos lleva a pensar que los pequeños hogares rurales en Tungurahua tienen más oportunidades económicas, sobre todo fuera del sector agropecuario, que en otras regiones del país. Esto tiene que ver, históricamente, con el desarrollo de las redes comerciales agrícolas incluyentes más allá de la compraventa de sus productos tradicionales, pues estas han representado una fuerza económica fundamental en la dinámica territorial: la diversificación económica de Tungurahua fue incentivada por comerciantes y desarrollada permanentemente por la población tungurahuesa, a menudo ubicada en zonas rurales, pero con una infraestructura productiva avanzada. Muy tempranamente en la historia económica de la provincia se han complementado actividades económicas no agrícolas con la producción agropecuaria, por medio de redes familiares que se han desempeñado en las dos actividades simultáneamente, dependiendo de las oportunidades mercantiles que se ofrecían en los distintas fases.<sup>21</sup> Como muestra el siguiente gráfico, el porcentaje de la PEA manufacturera y artesanal son de los más altos en el país, solo igualados por Azuay e Imbabura. La ubicación geográfica de la producción de zapatos, *jeans*, camisetas, el chocolate, etc., conjuntamente con el hecho de que se trata en la mayoría de actividades con bajas barreras de ingreso,<sup>22</sup> completan el cuadro, indicando una fuerte penetración de las zonas rurales de Tungurahua por actividades rurales no agrícolas accesibles por una amplia parte de la población rural.

---

<sup>21</sup> Un ejemplo son los hogares productores de *jeans* de Pelileo. Según North y Martínez, éstos se han retirado de la producción de pantalones y refugiado en la actividad agrícola, hasta que la situación del mercado nacional ofrecía nuevamente más oportunidades de inserción para ellos.

<sup>22</sup> Es decir, no requieren mayores inversiones para insertarse en dichas ramas.

**Gráfico 5. PEA manufacturera por provincias de la Sierra (1962-2001)**



Fuente: Larrea *et al.* (2001, p. 146).

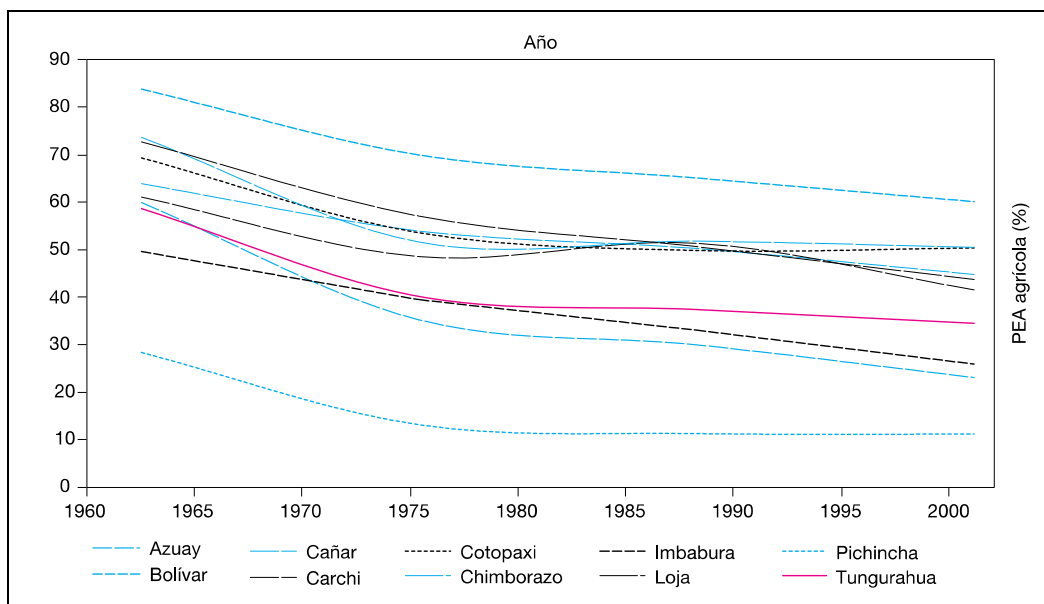
Argumentamos que la presencia de estas actividades económicas en las zonas rurales del territorio aumentan la competencia entre diferentes estrategias económicas de los pequeños hogares rurales; aún más en una situación en la que los términos de intercambio decrecientes del sector agropecuario generan una rápida descampesinización debido a la migración permanente a las zonas urbanas. Los pequeños hogares rurales tratan de insertarse, a través de la asignación de los pocos recursos productivos de los que disponen (principalmente su mano de obra, el minifundio), en las actividades más rentables, pero aún accesibles para ellos. En la búsqueda de maximizar los ingresos, dados los pocos recursos productivos, se da una gama muy amplia y composiciones complejas entre dos tipos de estrategias económicas. El primero abandona la actividad agrícola de manera completa, por medio de la migración permanente a los centros urbanos<sup>23</sup> o la inserción definitiva en actividades rurales no agrícolas, de las cuales, como mencionamos anteriormente, existen varios ejemplos en el territorio tungurahense. El segundo polo es compuesto por los hogares rurales que no participan en ninguna de estas actividades e invierte, por tanto, todos sus recursos productivos en la agricultura y la comercialización de la cosecha. La dinámica territorial de Tungurahua apunta a que hay cada vez menos hogares rurales del segundo tipo, y cada vez más hogares que combinan actividades agrícolas con actividades rurales no agrícolas, o simplemente abandonan el campo con destino centro urbano.

En ambas líneas de reflexión encontramos aspectos de la dinámica territorial que nos indican que la comercialización de productos agrícolas es menos problemática que en otras zonas del país, y que la actividad agropecuario de por sí tiene que competir cada vez más con otros sectores de la economía rural del territorio

<sup>23</sup>Sabemos que hasta esta población migrante se mantiene a veces vinculada con el sector agropecuario, por ejemplo a través de la venta de productos agrícolas de familiares que permanecen en el campo, etc.

tungurahuense. Evidentemente, esto no significa que el sector agropecuario está por desaparecer, como claramente indica el siguiente gráfico: si bien la PEA agrícola de Tungurahua es una de las más bajas en el contexto serrano, esta se ha mantenido relativamente estable desde los años ochenta cerca del 40%.

**Gráfico 6. PEA agrícola por provincias de la Sierra (1962-2001)**



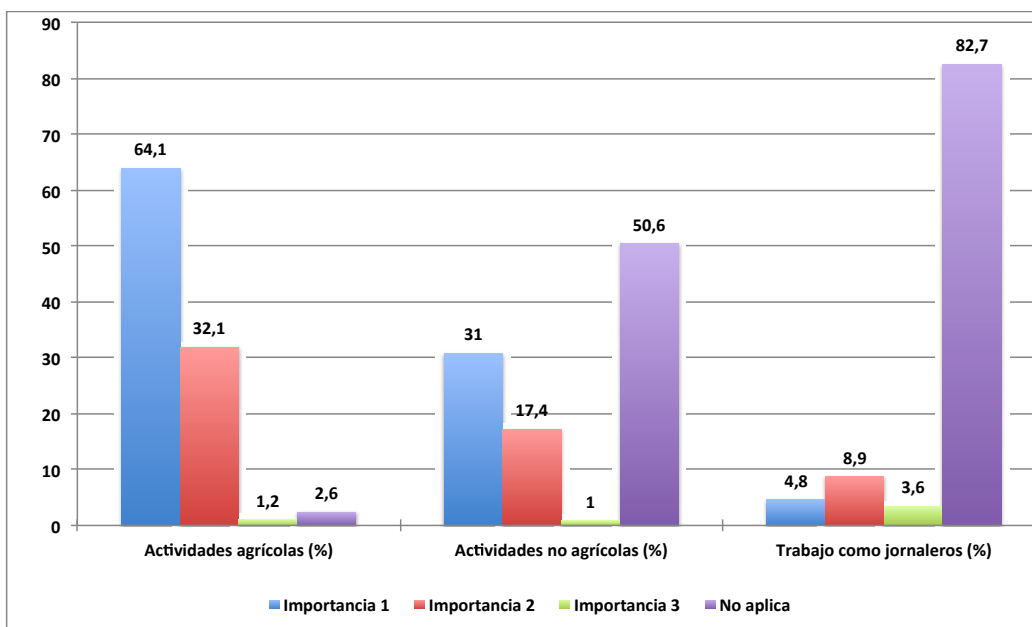
Fuente: Larrea *et al.* (2001, p. 146).

Pero sí argumentamos que en este contexto territorial, marcado por bajos costos de transacción<sup>24</sup> en la comercialización y una diversificación económica que encontramos factores significativos que afectan las decisiones económicas de los pequeños hogares rurales cuando se trata de la asignación de sus recursos económicos entre diferentes actividades y que esta decisión, potencialmente, se hace en detrimento de las actividades agropecuarias, lo cual, a su vez, dificulta estrategias como las cadenas productivas, ya que estas buscan fortalecer justamente estas actividades para lograr mayores rendimientos en la cosecha, la mejora de la calidad, etc. La feminización de la actividad agrícola que se observa en todo el Ecuador, es una consecuencia de la pluri - actividad de los hogares rurales por un lado, y el hecho de que las actividades fuera de la finca son asumidas, en el marco de una cultura y economía patriarcal del Ecuador, mayoritariamente por los hombres. La dificultad, entonces, de herramientas como la cadena productiva radica en que esta depende de una mayor especialización productiva, la cual va mano a mano con una mayor inversión de los recursos productivos, independientemente de la poca disponibilidad, en la agricultura: actividad que, desde el punto de vista de algunos pequeños hogares rurales, ha perdido importancia en sus estrategias económicas familiares, sobre todo en calidad de actividad única. De manera anecdótica, señalamos el ejemplo de la familia Llugcha. José Llugcha, esposo, es ex - presidente de la Asociación de La Amistad que forma parte de la cadena de mora. Mientras él y sus hijos se dedican a la producción de guitarras

<sup>24</sup>Los bajos costos de transacción no se refieren a los precios que los pequeños productores reciben en los mercados.

para niños, de los cuales produce aproximadamente una docena por semana, su esposa se dedica a la agricultura, especialmente a la producción de mora y fruta. De manera más sistemática, la Encuesta a hogares rurales de Tungurahua (EHRT) señala la siguiente relación entre actividades agrícolas y otras actividades económicas.

**Cuadro 11. Distribución de diferentes tipos de actividades en las economías familiares.**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

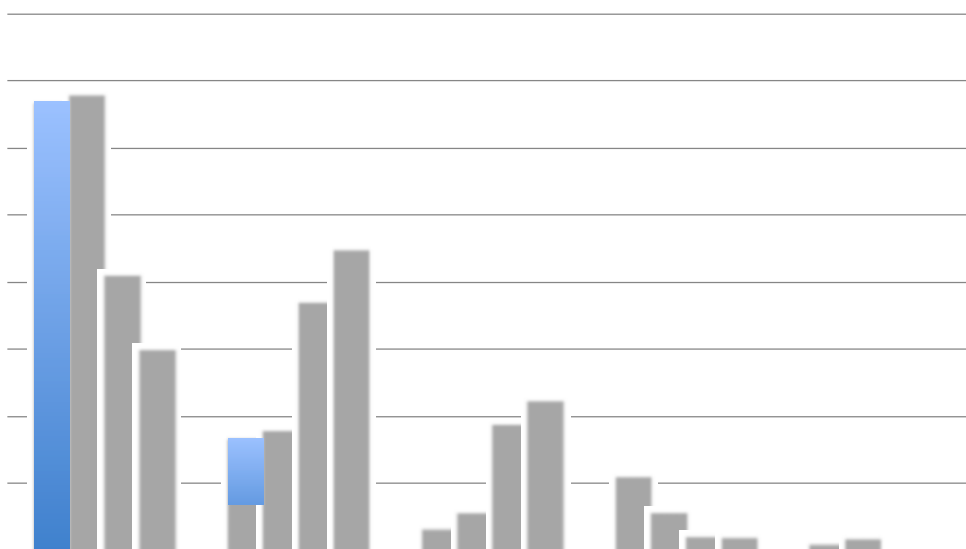
Para 64,1% de los hogares rurales encuestados, la actividad agrícola es la más importante, y para 32,1% la segunda más importante. Las actividades no agrícolas, en cambio, son para el 31% la más importante, y para el 17,4% la segunda más importante. Si sumamos el grado de importancia 1 y 2 para las actividades agrícolas, está claro que la agricultura es una fuente de ingreso para casi la totalidad de la muestra. Pero sumando de la misma manera, las actividades no agrícolas llegan un porcentaje sustancial de 48,4%. Para casi la mitad de los hogares las actividades económicas fuera del sector agrícola son muy importantes. Un fuerte indicio de que el ejemplo de la familia Llugcha no es un caso aislado. Trabajar como jornaleras jornaleros, en cambio, es apenas para el 13,7% de hogares rurales la actividad principal o secundaria. En otras palabras, el universo encuestado no provee a la zona en estudio de mano de obra agrícola.<sup>25</sup>

Las actividades no agrícolas también ganan cada vez más importancia en la perspectiva del cambio generacional. Lo que se puede observar es una creciente profesionalización de las hijas e hijos de familias rurales. Si bien es cierto que algunos atienden a la educación superior con la idea de volver a la finca de los padres y las madres, la mayoría lo hace para insertarse en el mercado laboral urbano, el cual demanda mayores niveles de educación formal. Este cambio educativo intergeneracional es muy fuerte en la provincia de Tungurahua. El siguiente cua-

<sup>25</sup>Como veremos más adelante, el 39,7% de los hogares emplea jornaleras y jornaleros.

dro muestra el acceso a los diferentes niveles educativos para las madres, padres y sus hijas e hijos (mayores a los veinte años).

**Gráfico 7. Distribución intergeneracional de niveles de educación atendidos.**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

Mientras que en la generación de las madres y padres dos tercios asistieron a la escuela primaria, las hijas y hijos lo hacen mucho menos (41 y 31% respectivamente). En lugar de ello, asisten más que dos veces más al colegio. Para el nivel educativo superior la diferencia es abrumadora: las hijas asisten seis veces más que sus madres a las universidades, mientras que los hombres lo hacen cuatro veces más que sus padres. Mientras que el mayor acceso a la primaria y secundaria es explicable por la expansión del servicio educativo por el Estado, el crecimiento de la participación en la educación superior muestra claramente una estrategia de reproducción familiar en adaptación a un contexto económico cambiante.

En síntesis, la influencia del contexto tungurahuese se expresa principalmente en que no todas las UPA pequeñas y pobres dependen mayoritariamente de ingresos provenientes de la agricultura, y posiblemente tampoco planean hacerlo en el futuro.<sup>26</sup> En este sentido, el contexto tungurahuese influye, pero no determina, los esfuerzos de buscar mejorar la situación de los pequeños hogares rurales por medio de la asociatividad. Argumentamos, sin embargo, que si la participación en una cadena productiva agropecuaria implica una amenaza permanente y sustancial a la estrategia económica diversificada de los pequeños hogares rurales, esta tiende a ser abandonada.

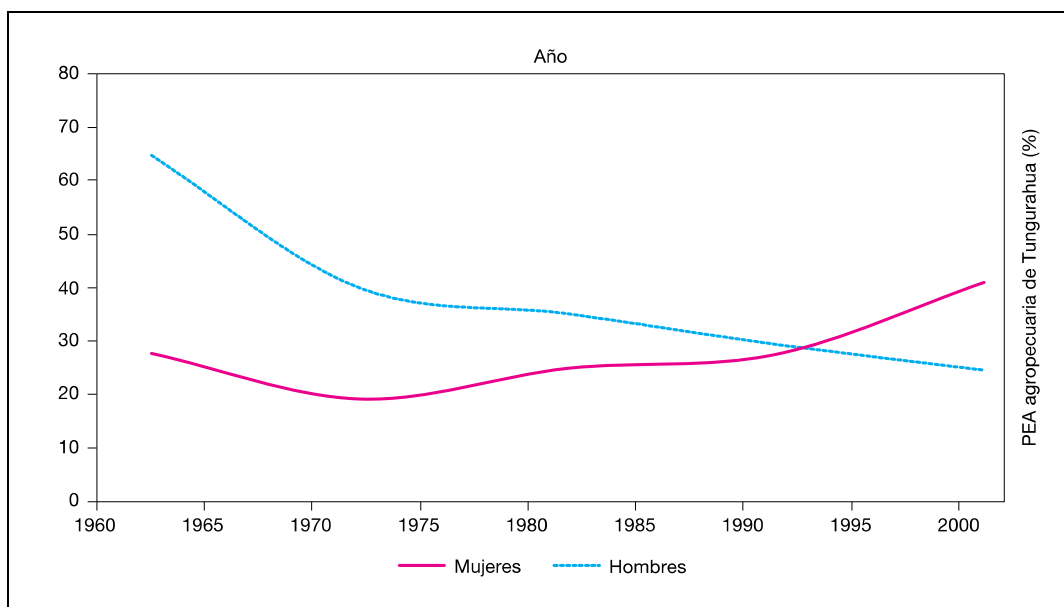
<sup>26</sup>Como indica, entre otras cosas, el esfuerzo inmenso que hace la población pobre por educar a sus hijos, para que estos no tengan que dedicarse a lo mismo como sus padres.

## 2.4 La división laboral en los hogares rurales

Para entender mejor las consecuencias de la mayor especialización para la economía familiar, tenemos que preguntar de dónde vienen los recursos productivos adicionales necesarios, por ejemplo, el trabajo agrícola adicional. En nuestro trabajo de campo, incluyendo la EHRT, no disponemos de suficientes datos para contestar a otros aspectos como la mano de obra adicional empleada por los hogares organizados. Por ejemplo, los hogares rurales con más ingresos mensuales (y más trabajo masculino no agrícola), no son los que más emplean mano de obra extra-familiar. Sin embargo, éste es un aspecto importante, por estudiar en el futuro, de la organización económica familiar, ya que el pago a las y los jornaleros es un gasto sustancial. Los campesinos se quejan de la falta de jornaleros y del costo elevado de un jornal. En la actualidad se paga diez dólares por persona por día.

En cuanto al trabajo adicional, existen varios indicios de que este recae sobre las responsabilidades laborales de las mujeres rurales. Presentamos a continuación algunos datos que sustentan esta afirmación. Primero, en las últimas décadas se ha feminizado la agricultura en Tungurahua (gráfico 8), con una constante reducción de la PEA agrícola masculina de aprox. 65% en el 1962 a menos de la mitad en el 2006.

Gráfico 8. PEA agrícola por sexo (1962-2001).



Fuente: Ospina (2011, p. 182, gráfico 27).

Parece que este proceso está vinculado con la migración masculina a los centros urbanos, donde los hombres se dedican a actividades más rentables (Ospina 2011, p. 180). LA EHRT apoya esta interpretación en dos sentidos. Por un lado, en ochenta hogares rurales (13,7%), la pareja mujer vive sin su pareja hombre, mientras que lo contrario suele ser el caso en apenas 27 hogares (4,6%). Por el otro, los hogares en los cuales los hombres tienen un trabajo no agrícola, cuentan

tendencialmente con mayores ingresos mensuales, como muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro 12. Distribución de ingresos mensuales.**

Categoría de ingreso	Trabajo no agrícola de pareja hombre	
	Sí (%)	No (%)
No informa	0,0	0,9
Entre cero y 300 dólares	58,5	76,3
Entre 300 y 500 dólares	31,7	16,8
Entre 500 y 1.000 dólares	8,7	5,0
Entre 1.000 y 2.000 dólares	1,1	0,6
Más de 2.000 dólares	0,0	0,3

Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

La feminización a nivel de la provincia se refleja en la distribución por sexo de las socias y socios en las cadenas productivas: en la PACAT, 66% de todas las personas afiliadas son mujeres (PACAT 2010); un porcentaje igualmente elevado de mujeres existe en la cadenas de cuyes, ya que los animales menores normalmente es asumido por las mujeres.<sup>27</sup>La técnica en género del GPT consta al respecto que la “participación de las mujeres casi en todas las cadenas va de un 60 a un 80%. En las cadenas donde menos participan las mujeres hablamos de un 60% y en las que más participan hablamos de un 80 a 85% que es la cadena de la mora [...]” (Alexandra Baño, técnica género GPT, 14.12.2010).

Como ya pudimos anotar anteriormente, la mayor presencia de las mujeres en el campo va mano a mano con la mayor dedicación, medida en horas, a los trabajos agrícolas (ver cuadro 8). El hecho de que una buena parte de la responsabilidad en la agricultura recae sobre la agenda laboral de las mujeres, se muestra también al analizar las diferentes combinaciones de trabajos agrícolas y no agrícolas. Las mujeres, organizadas e independientes, que además de la agricultura tienen otro trabajo fuera la finca, dedican al primer tipo 6,7 horas en promedio y al segundo (incluyendo el trabajo doméstico) 6,5 horas. Los hombres, en cambio, que también ejercen dos trabajos, dedican a la agricultura apenas 3,6 horas, mientras que fuera de la finca trabajan en promedio 5 horas (EHRT). Otra vez, esta constelación laboral se deja explicar a través de la migración masculina: las mujeres se quedan en la casa, están más cerca de sus tierra y pueden trabajarla más fácilmente que los hombres que, al contrario, tienen que desplazarse a su sitio de trabajo (urbano).

Yo te puedo hablar de la dinámica de Huambaló, por ejemplo, que es una zona rural. ***Es una parroquia sumamente productiva en donde los hombres se dedican el 100% a los muebles y las mujeres son las que se encargan de la agricultura***, tanto como para el consumo, como para la venta de la cebolla blanca. La realidad no es distinta en Pilahuín, donde las mujeres son las que se encargan de la siembra y de la cosecha y los hombres son los que emigran hacia Ambato para buscar de un sueldo fijo que puedan llevar a su casa (Alexandra Baño, técnica género GPT, 14.12.2010; énfasis del autor).

<sup>27</sup>No existen datos estadísticos exactos para todas las cadenas productivas.

Sumando todas las responsabilidades de las mujeres, podemos constatar por medio de la EHRT que las mujeres en promedio trabajan mucho más que los hombres por día (cuadro 13).

**Cuadro 13. Trabajo no agrícola por sexo y por tipo de hogar**

Tipo de hogar	Trabajo/día/mujer (h)	Trabajo/día/hombre (h)
Hogares independientes	12,0	7,0
Hogares de las cadenas	12,3	7,1

Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

A pesar de un registro menos detallado, podemos confirmar los resultados de la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (2007). Esta muestra que las mujeres sufren en las zonas rurales de Tungurahua una sobrecarga de trabajo global impresionante: por semana, trabajan en promedio 23 horas más que sus homólogos masculinos.<sup>28</sup> Pero esto no es lo único que podemos decir sobre la división del trabajo entre mujeres y hombres. Resumiendo lo dicho anteriormente, concluimos que el trabajo adicional en la agricultura *tiende a recaer, junto con otras responsabilidades no remuneradas y otras remuneradas, sobre las mujeres.*

Las consecuencias de la sobrecarga laboral de las mujeres son drásticas. Los hombres, más presentes al iniciar una actividad colectiva, se hacen cada vez más ausentes, ya que tienen que dedicarse a los trabajos remunerados para solventar los gastos de la familia. En la PACAT, esto resultó en un empoderamiento paulatino de los espacios de decisión y aprendizaje por las mujeres.

[¿Desde el primer momento han estado una mayoría de mujeres (en la PACAT?) Sí, siempre ha habido la presencia de mujeres. **Quizás al inicio fueron más varones pero luego dicen “los varones tienes que hacer”, entonces se van a su quehacer.** Como las mujeres son las desocupadas, nos mandan a sus reuniones, a las comisiones y de a poco nos hemos ido integrando y tomando más responsabilidades (Mónica López, socia PACAT, 13.12.2010).

Como indica la cita, en el caso de la PACAT, las mujeres han podido empoderarse de ciertas responsabilidades. Llama la atención que las mujeres de la PACAT – Mónica López, una socia cercana a la directiva que se convirtió hace pocos meses en técnica de la misma organización– son en mayor grado mujeres de zonas urbanas que las mujeres de las demás cadenas productivas. Es probable que sus condiciones de vida urbanas permitan tener mayor acceso a los espacios de decisión y capacitación. En otras cadenas, en cambio, el proceso de empoderamiento no es tan fluido y puede llevar a un ausentismo masivo en las reuniones, ya que las mujeres no tienen el tiempo suficiente para encargarse también de la organización de las asociaciones, sin que haya consecuencias graves en el ámbito reproductivo de sus hogares.

<sup>28</sup>Calcular esta diferencia fue posible por considerar todo tipo de trabajo, remunerado o no. El concepto “carga global de trabajo” usado en la encuesta incluye, por tanto, el trabajo doméstico que normalmente queda invisibilizado por ser un tipo de trabajo socialmente no reconocido como tal y no remunerado.



[I]r más allá [de sus responsabilidades tradicionales] a una participación, por ejemplo en las directivas, significa que ellas tienen que dar más del tiempo que no tienen, a un espacio que se requiere también del tiempo, de preparación, de participación activa y que para ellas significa o bien madurar más o bien que realmente las cosas se les caen. Y de verdad te cae la casa [...], porque no hay una corresponsabilidad de la otra parte [la pareja hombre] o de los hijos de involucrarse en el sistema reproductivo de los hogares. (Alexandra Baño, técnica género GPT, 14.12.2010).

También hay consecuencias para la socialización de los conocimientos adquiridos en talleres, giras, visitas a fincas modelo, etc. Aquí también es notoria la mayor participación de hombres, a pesar de que las responsabilidades productivas en la agricultura están en manos de las mujeres. El resultado es que no se difunde el nuevo conocimiento de manera incompleta.

Si bien las mujeres pueden ir a un taller práctico en un horario de tiempo que ellas dispongan, no significa que pueden destinarle la misma cantidad de tiempo que un hombre que, por ejemplo, no tiene una dependencia laboral estable. Si un hombre sale de la casa dos días de capacitación no pasa nada. Él va y vuelve con sus conocimientos aunque no los replique ni siquiera en el hogar pero no pasa nada en ese tiempo (Alexandra Baño, técnica género GPT, 14.12.2010; énfasis del autor).

En el estudio de Chiriboga que ya mencionamos anteriormente, el autor llega a la conclusión de que las cadenas productivas exitosas hacen uso intensivo de la mano de obra (Chiriboga, p. 21). Incluir un análisis sobre el patrón de uso de la mano de obra familiar es, por tanto, decisivo para entender la mayor o menor capacidad de afiliarse de manera permanente a una organización campesina que requiere cambios en la producción agrícola (tal como lo hacen las cadenas productivas).

## **2.5 Producción diversificada vs. Cadenas especializadas**

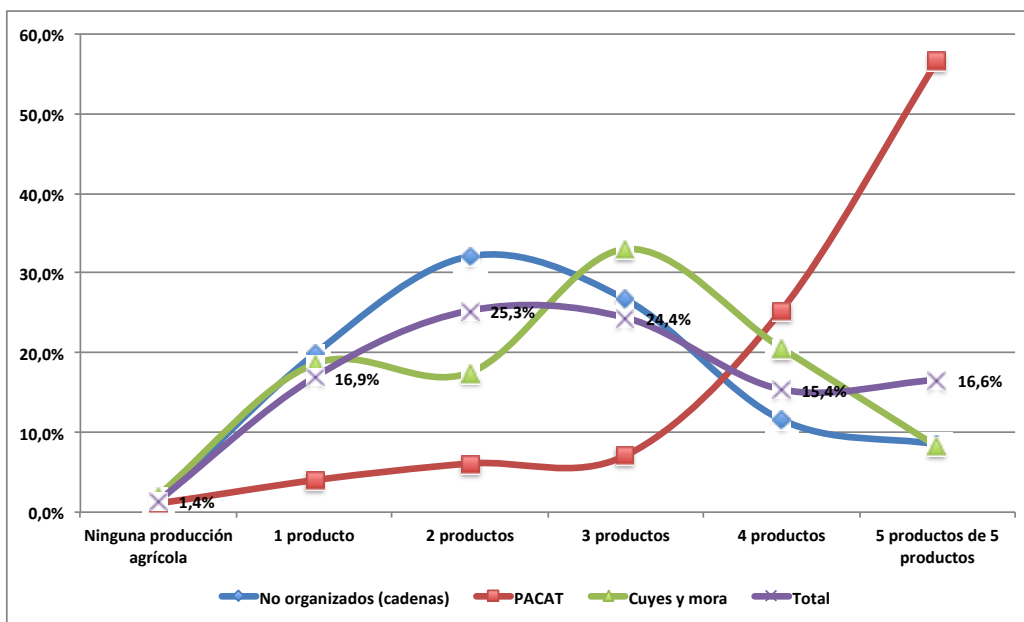
Una última dificultad es el tipo de cadenas productivas que se impulsa en el marco de la EAT. A excepción de la PACAT, el modelo dominante es la cadena productiva especializada en un producto. Esto tiene varias razones. Primero, a nivel de los hogares productores, la especialización en un solo producto permite enfocar los esfuerzos de mejorar su productividad y calidad y por tanto tener mejores resultados en menos tiempo. Dicho de otro modo, es más fácil mejorar la producción necesaria para participar en una cadena especializada que en varios al mismo tiempo. Segundo, a nivel de los canales de distribución, es más fácil encontrar acopiadores grandes especializados que acopiadores diversificados en varios productos agrícolas. Esta tendencia ya es visible en el Mercado Mayorista de Ambato, donde las mayoristas más grandes tienden a ser las comerciantes relativamente especializadas en un solo producto o tipo de producto. Esto es el caso de las frutas importadas y nacionales, la papa, la zanahoria, las diferentes variedades de cebolla, los granos secos, etc., que son comercializados por diferentes asociaciones de comerciantes. Tercero, el tipo de mercado que las cadenas productivas de pequeños productores pueden servir con más probabilidad de éxito son los mercados de nicho, es decir, mercados especializados en calidad o tipo de producto. Los mercados de consumo masivo, en cambio, son dominados por

grandes productores y empresas agroindustriales, ya que, debido a la economía de escala, tienen costos de producción muy bajos.<sup>29</sup> Según Chiriboga, al estudiar cuarenta cadenas productivas exitosas, llega a la conclusión de que

[...] son pocos los casos de productos tradicionales de consumo masivo, como: maíz, arroz, papas, engorde de animales o fréjol. Por el contrario, hay casos de cultivos nuevos, como: hierbas medicinales, añil, hongos o productos de la acuicultura como truchas y recursos bentónicos (Chiriboga 2007, p. 21).

Argumentamos que esta especialización va en contra de la lógica de producción agrícola diversificada de los hogares rurales minifundistas, la cual creemos haber detectado también en la EHRT. El siguiente gráfico muestra cuántos productos pudimos registrar por tipo de hogar. La mayoría de los hogares cultivó entre dos y tres productos, a excepción de la PACAT: aproximadamente el 75% de sus socios cultivan entre cuatro y cinco productos en sus fincas.

**Cuadro 14. Diversificación agrícola por organización de productores**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

Destacamos dos cosas. Primero, el caso de la PACAT muestra que es posible y practicable producir de manera diversificada en terrenos reducidos en tamaño.

Segundo, los otros hogares también tienen un cierto nivel de diversificación, aunque no tan marcado como el de la PACAT. Pero, ¿por qué los hogares minifundistas tienden hacia sistemas de producción diversificada?

<sup>29</sup>Por lo menos si nos adherimos a la modo convencional de calcular de los costos. Hay autores que sostienen que si integramos los costos ambientales, etc., las pequeñas UPA pueden llegar a ser más eficientes.

Primero, un hogar minifundista busca aprovechar la pequeña superficie de tierra al intercalar un cultivo con otros, por ejemplo, árboles de manzana con plantas de mora, maíz con fréjol. En el territorio andino existen varias de estas combinaciones entre cultivo principal y cultivo asociado que son conocidos por complementarse en el manejo de los nutrientes.

Segundo, los pequeños hogares rurales están expuestos tradicionalmente a los precios altamente fluctuantes de los mercados locales, sea por consecuencia de la especulación o de los ciclos productivos con las subsiguientes de sobreproducción o escasez. Precios fluctuantes en situaciones de escasez de recursos productivos puede significar el fracaso económico de los hogares rurales. Es por esto que estos han desarrollado, parcialmente en base a las tecnologías ancestrales, la práctica de sistemas de producción diversificados y de no apostar toda la venta en un solo producto. Además, y muy importante, la producción de diversos productos se acopla más a las necesidades alimenticias de los pequeños hogares rurales que la producción especializada destinada principalmente al mercado. Si los hogares pueden reducir los alimentos comprados en el mercado, ahorran dinero.

Entonces en el patio de mi casa, serán unos cien metros de patio, **tengo gallinas y siembro coles, lechugas, papas, cebollas.** [¿Y eso en dónde lo vende?] **No lo vendo, es para mi consumo. Entonces no siento mayor necesidad de dinero, porque casi no hago compras** o hago compras mínimas en la tienda o en la plaza (Mónica López, socia PACAT, 13.12.2010).

La diversificación productiva es una medida, por tanto, que busca tanto reducir el riesgo mercantil a un mínimo, como limitar la dependencia de bienes como los alimentos, para cuya adquisición se requiere dinero en efectivo.

El problema es que la lógica de la especialización productiva es adoptada y reproducida en los diferentes proyectos de apoyo a las cadenas productivas, y reiteramos, en contra de la práctica de producción diversificada y las oportunidades agro-económicas de los pequeños hogares rurales. Presentamos dos testimonios de este conflicto.

Una de las visiones del consorcio era de que hagamos un centro de acopio de diversos productos. **Pero en aquel entonces en que iniciamos el proyecto, el rubro era solo papa. Entonces los técnicos, ¿qué tenían que hacer? Era dar sus resultados en base al rubro de la papa** y no podíamos hacer eso [el centro de acopio de diversos productos]. **Y la gente decíamos “tenemos que insertar otros productos”, pero la política del proyecto, de la agencia financiadora es básicamente solo para papas y no podíamos salir de eso.** Eso también en algunas zonas ha hecho que los socios se desmotiven y se retiren también. Hablemos de la zona de Píllaro, son minifundios. El que más siembra [papa], siembra cinco a diez quintales. Entonces los que sembraban eran un o dos quintales para comercializar. Pero ellos también vivían de las hortalizas y especies menores, entonces eso para el CONPAPA era una limitación. Tenía que obligar a los socios, “[Usted] tiene que sembrar de cinco quintales para arriba y siempre rotativamente”. Entonces lo difícil para ellos [los socios] es que no disponen de una superficie amplia para ir haciendo rotativamente y aún peor de monocultivo. Entonces eso en algunas

zonas ha decaído [reducido la cantidad de socios]. **Hablemos de un 50% de socios que se han retirado también por esa situación**, que no se puede vender toda la producción. (Crisanto Quilligana, ex - presidente CONPAPA, 9.12.2010; énfasis del autor).

[Según usted, ¿tiene sentido de que hay cadenas de un solo producto?] **Los productores nuestros, la mayoría somos de fresa y mora. Entonces debería ser por los dos cultivos principalmente. Y de ahí , por ejemplo, hay tomate de árbol, hay claudia, hay manzana. Entonces estamos vinculados a la producción frutícola digamos. Pero debería ser un grupo [cadena] que abátese a todos los productos.** [¿Pero no lo es?] No lo es. [¿Y eso también le resta fuerza?] Claro, es que por ejemplo decimos “solo mora”. Somos poquitos los de mora, pero en cambio si vamos hablar de mora y fresa, ahí sí se asociaría mucha gente. Por ejemplo ahorita hay más producción de fresa que de mora, el cultivo principal en ciertas personas es la fresa. [¿Y quién impulsa este esquema de especialización de solo mora?] **Es que el proyecto que nos dan es específicamente de mora, solo de mora [...].** [¿Cuál fue la lógica de ASOFRUT, vender solo un producto o todos los productos de fruta?] Es generalizado ASOFRUT, somos productores agrícolas. [¿No es solamente fruta?]**ASOFRUT es de absolutamente todo, somos productores agrícolas. Entonces ahí un socio puede ser de papas, puede ser productor de alfalfa, de maíz, pero está en la organización.**

Las dos personas relatan que los proyectos de apoyo parten de la idea de que las cadenas productivas sean especializadas en un solo producto y que este tipo de apoyo no cumple todas las expectativas ni necesidades de los potenciales socios y socios. La primera cita indica, además, que la imposibilidad de vender más de un producto a través de la cadena ha conllevado la salida de casi la mitad de los socios. Pero, en lugar de interpretar este comportamiento como individualismo, nuestra respuesta es que las cadenas productivas no aprovechan de manera suficiente el de por sí reducido potencial agro-productivo de los minifundios diversificados. *El hecho de que la PACAT es la única cadena que ha crecido en términos de número de socios y socios tiene que ver, entre otras, con que esta organización de pequeñas campesinas y campesinos vende todos los productos cultivados en las fincas.* Si bien una especialización en la asignación de los recursos productivos para la agricultura en general parece factible (es más, para muchos hogares rurales sería muy deseable “volver” a la agricultura), una especialización a nivel de los cultivos no es compatible con las limitaciones ni potenciales agro-productivas de los pequeños hogares rurales. La segunda cita, además, indica que las cadenas productivas especializadas erigen barreras también en el ámbito de las organizaciones. Si un hogar rural campesino quiere vender más de un producto, en la organización actual de las cadenas productivas en Tungurahua, debería ser socio de varias organizaciones. En el caso de los productores de mora/fresa mencionados en la cita, estos deberían crear, asociarse y sostener dos cadenas: la de la mora y la de la frutilla. Esto trae consigo dificultades en la organización de los hogares rurales: ¿quién de sus miembros se asocia a qué cadena, asiste a qué reuniones, etc.? En una reunión de la cadena de la mora (30 de noviembre de 2011), se confrontaban las dos visiones: las y los técnicos, debido al marco de los proyectos impulsados por el GPT, insistían en la especialización de las cadenas, mientras que los pocos productores presentes, articularon sus dudas al respecto.

Con esto [una asociación solo de moreros], automáticamente se van a destruir las organizaciones de base (socio 1, 30.11.2011).

Ustedes quieren solamente moreros, pero nosotros somos pequeños y no tenemos solamente mora, ¿cómo vamos a hacer esto? (socio 2, 30.11.2011).

La reunión dejó en claro que la especialización es un tema controvertido. Para las personas familiarizadas con los requisitos de transferencia de fondos para apoyar a las organizaciones campesinas, insisten en la legalización de asociaciones especializadas, mientras que los campesinos y campesinas destacan la importancia de ajustar el *modus operandi* de las cadenas a su realidad como minifundistas diversificados. Finalmente, sostenemos que la producción agroecológica propuesta en la EAT no se deja unir fácilmente con los requisitos de volumen y calidad de las cadenas productivas especializadas. Mientras que el sistema agroecológico promueve la diversificación de la producción, el modelo de cadenas productivas implementado hasta la fecha hace justamente lo contrario: un socio de la cadena de mora es empeñado a sacar el mayor provecho de su minifundio para producir mora, en detrimento de otros cultivos no solamente en cuanto a superficie de los cultivos, sino también en cuanto al cuidado e inversiones específicas (insumos agroquímicos o orgánicos).

## 2.6 La (auto)exclusión de hogares rurales de procesos organizativos

Los argumentos expuestos en las secciones anteriores podemos resumir de la siguiente manera. Nuestro argumento es que hay diferentes tipos de hogares rurales, considerando la distribución y disponibilidad de recursos productivos (mano de obra familiar, capital económico, tierra, riego, capital cultural (educación), acceso a crédito, etc.), y que estas diferencias determinan la capacidad de mantener la membresía en una asociación vinculada con un proyecto de cadenas productivas. Los pequeños hogares rurales mejor posicionados en términos de tipos y cantidad de recursos productivos pueden más fácilmente mantener .

Potencialmente, las cadenas productivas aumentan los ingresos de la actividad agrícola, aunque no lo hacen de manera inmediata, sino después de un proceso usualmente largo de organización interna y la búsqueda de mercados más rentables. Este primer período se caracteriza por el hecho de que las inversiones son mayores que las ganancias recibidas por la actividad colectiva. La cadena productiva de la uvilla, por ejemplo, está en esta fase, expresando una de sus mayores debilidades de la siguiente manera: “solo se está invirtiendo, no hay ganancias” (GPT).

En entrevistas a cada directiva de las cadenas productivas, se manifestó que no existen muchos canales de ventas asociativas. Y donde los hay, los precios recibidos, ligeramente más altos que los del mercado, no permiten a pequeños hogares rurales percibir un incremento sustancial de sus ingresos gracias a sus ventas a través de las cadenas. El siguiente cuadro es una aproximación<sup>30</sup> a lo que las ventas a través de las cadenas significan para cada hogar rural asociado.

---

<sup>30</sup> No existen datos exactos por socio. Tampoco existen datos para calcular la *ganancia* adicional recibida por la venta asociada. Además, en el caso de la cadena de la mora, la situación económica

**Cuadro 15. Ventas de las cadenas productivas (2009)**

Cadenas	Ventas total (2009, USD)	Ventas/mes (USD)	Socios	Ventas/mes/socio (USD)
<b>Cuyes</b>	12.000	1.000	137	7,3
<b>Mora</b>	16.128	1.344	123	10,9
<b>Uvilla</b>	11.100	925	21	44,0
<b>PACAT</b>	520.800	43.400	742	58,5
<b>Papa</b>	384.000	32.000	340	94,1
<b>Lácteos</b>	1.671.371	139.281	322	432,5

Fuente: GPT. Elaboración: Patric Hollenstein.

A excepción de la cadena de lácteos, las ventas asociativas –no la ganancia adicional– tienen todavía un impacto pequeño en la economía de los hogares rurales. Estos datos coinciden con la percepción de las y los socios de las cadenas entrevistados en la EHRT. En general, más de la mitad dice que los beneficios económicos son muy bajos, y apenas el 16,2% los califica como buenos. Para la PACAT, la distribución es un poco más favorable.

**Cuadro 16. Ventas de las cadenas productivas (2009)**

Beneficio económico	PACAT (%)	Cuyes y mora (%)	Total (%)
<b>Mala</b>	45,3	60,0	52,9
<b>Normal</b>	33,7	28,4	30,9
<b>Buena</b>	21,1	11,6	16,2

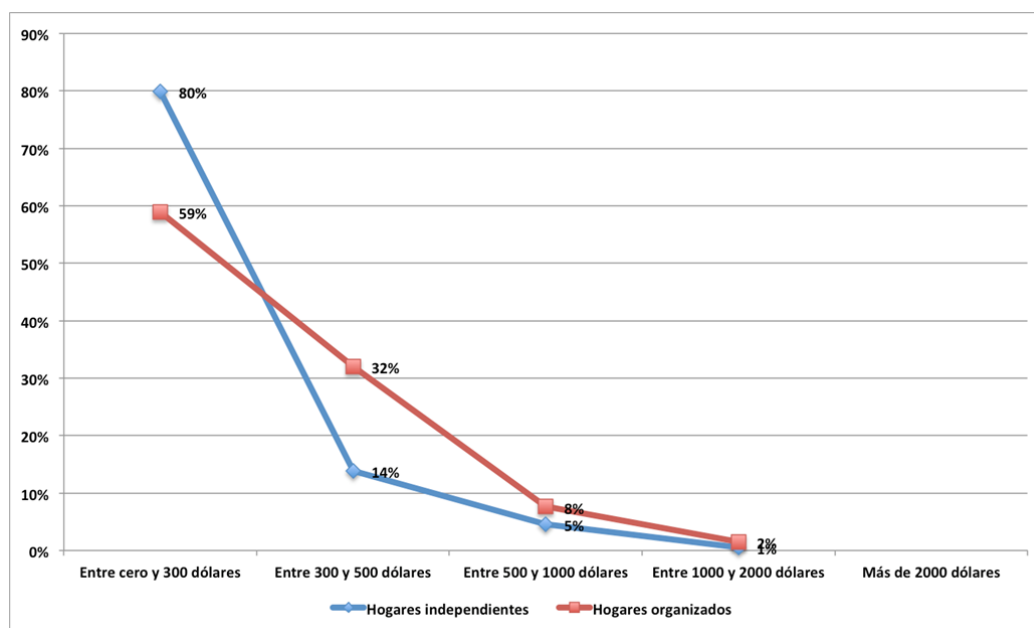
Fuente: GPT. Elaboración: Patric Hollenstein.

Sostenemos que esto es una causa principal de deserción de socios y socias de las cadenas. En otras palabras, el costo adicional (ver sección anterior), el cambio en la asignación de los recursos productivos, y el correspondiente riesgo económico aún no son compensados de manera suficiente para una gran mayoría de los pequeños hogares rurales. Además, hay indicios por los cuales podríamos afirmar nuestra hipótesis de trabajo: los hogares rurales que generan la alta fluctuación de socios en las cadenas productivas (deserción, socios pasivos “activados” eventualmente, etc.) son los más pequeños de los pequeños, mientras que los hogares rurales con un poco más de recursos productivos tienen menos dificultad de mantenerse durante mucho tiempo en las asociaciones –al realizar de manera más constante el cambio en la asignación de recursos productivos requerido por las cadenas–, sin que estas tengan una retribución económica inmediata. El gráfico 9 muestra esta tendencia.

---

ha mejorado masivamente a partir del año 2010: sus socios venden en promedio 70.000 dólares de mora a través de la cadena. Al mismo tiempo, parece que la cantidad de socios que se pueden aprovechar de las ventas adicionales son pocos (según una estimación preliminar durante la presentación del informe, son veinte socios).

**Gráfico 9. Distribución de ingresos mensuales por tipo de hogar rural.**



Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

En la categoría de ingresos más baja (entre cero y 300 dólares), se ubican 80% de hogares independientes, mientras que los organizados llegan a 59%. En las subsiguientes categorías, en cambio, son los hogares organizados los que son más presentes. Podemos decir con certeza, empero, que la mayor disposición de ingresos mensuales de los hogares organizados no es el resultado cumulativo de una exitosa comercialización alternativa (ver cuadro 13). Sostenemos, al contrario, que el gráfico 9 muestra el efecto de la (auto)selección o deserción en las cadenas productivas, en las que los hogares rurales más pequeños están paulatinamente saliendo de las organizaciones.<sup>31</sup> El cuadro 16 muestra un patrón parecido: los hogares organizados (PACAT, Cuyes y mora) disponen tendencialmente de más tierra que los hogares independientes. En las dos categorías más altas, por ejemplo, los hogares de las cadenas de cuyes y de mora son dos a tres veces más representados que los hogares independientes. Esto a pesar de que para cualquier grupo de hogares la mitad tiene apenas hasta una media hectárea de terreno.

**Cuadro 17. Superficie de la tierra cultivada por tipo de hogar rural.**

Superficie tierra cultivada	Hogares independientes	PACAT	Cuyes y mora	Total
0 a 0,5 ha	54,2	50,0	49,5	52,7
0,5001 a 1 ha	31,9	28,6	19,6	29,3
1,001 ha a 2 ha	9,4	15,3	18,6	12,0
2,001 a 5 ha	3,9	6,1	12,4	5,7
Más de 5 ha	0,5	0,0	0,0	0,3

Fuente: EHRT. Elaboración: Patric Hollenstein.

<sup>31</sup> Si revisamos la distribución de los hogares organizados, pero en asociaciones fuera de las cadenas productivas, podemos observar una distribución muy parecida a la de los hogares rurales en las cadenas productivas.

A la misma conclusión apunta la siguiente cita de una persona vinculada con una de las cadenas:

En el producto [X] están trabajando con los [productores] más grandes para después jalar a los más pequeños, porque con los más pequeños no se puede trabajar. Ya se quebraron dos negocios (entrevista del 05.02.2011).

Nos parece claro que la estrategia mencionada en la cita anterior no es la más adecuada para reducir la pobreza y la desigualdad en el campo tungurahuense. Si el apoyo público se dirige a los más grandes (también a los más grandes entre los pequeños), el efecto será una mayor desigualdad entre los diferentes tipos de pequeños hogares rurales en Tungurahua. Además, disponemos de algunas pautas que indican que una posterior inserción de los más pequeños no es tan fácil. Lo llamamos aquí “efecto patrimonial”. Con ello queremos decir que algunas asociaciones, mientras van acumulando maquinaria, terrenos, equipo, conocimientos, etc., no están abiertas a incorporar a nuevos socios que no pueden pagar una cuota para igualarse en el aporte que los otros socios han hecho a lo largo del proceso organizativo. Los nuevos socios, así la opinión de los *insiders*, solo quieren aprovecharla para sus intereses personales.



### 3 Recomendaciones y sugerencias

Cerramos este informe con una serie de recomendaciones sobre posibles modificaciones con el propósito de mejorar el grado de asociatividad en las cadenas productivas de Tungurahua. Considerando que se trata de una situación compleja, las respuestas tienen que ser igual de complejas. En otras palabras, resolver la problemática de la población rural en el contexto actual no tiene respuestas fáciles. Son demasiados los factores que ubican a la población rural en una posición estructuralmente desventajosa para que esta sea superada de manera rápida y sin contratiempos.

En el informe mostramos que existen muchos hogares rurales que se organizan en diferentes actividades económicas. A pesar de que la agricultura sigue siendo un componente principal de las economías familiares de estos hogares, salta a la vista que la diversificación productiva del territorio también incluye a la población rural. También mostramos que las cadenas productivas requieren un cierto grado de especialización en la agricultura para lograr los objetivos individuales y colectivos de la cadena. Finalmente, mostramos que una gran parte del trabajo agrícola recae sobre la agenda de las mujeres. La pregunta es, ¿cómo se puede hacer la transición hacia la agricultura, evitando la sobreexplotación laboral de las mujeres?

Debido a que proponemos que la falta de asociatividad tiene que ver con un cálculo de costos y beneficios a nivel de los hogares rurales y la división interna de trabajo, un primer conjunto de recomendaciones apuntan en esta misma dirección. Señalamos las más importantes. Primero, hay que mejorar los ingresos recibidos a través de las ventas en las cadenas. Una forma de hacerlo y que no implica mayores inversiones es recibir no solamente un producto por cadena, sino todos los productos que los hogares rurales inscritos en el programa de EAT producen. Sostenemos que un Centro de Comercialización diversificado se adapta mucho mejor a las limitaciones y oportunidades agro-productivas de los minifundios de Tungurahua que las cadenas productivas especializadas. El Centro de Negocios Agrícola con su tienda correspondiente en el centro de Ambato que se está planeando en la actualidad es un primer paso importante, pero no logra superar todavía la idea de cadenas productivas separadas. El Centro de Comercialización diversificado sería una sola organización (con su respectiva unidad administrativa y técnica) que presupone una sola membresía y permitiría a los pequeños hogares rurales vender todos sus productos en horarios flexibles y según el cronograma de cosecha. Nos parece que el sistema de producción agroecológico y la seguridad alimentaria planteados en la línea 3 de la EAT corresponde más a un Centro de Comercialización diversificado que las cadenas productivas especializadas en uvilla, mora, lácteos y papa. Una vez más, la PACAT es un ejemplo de la futura constelación de las “cadenas productivas”.

[...] pretende que los productores agropecuarios reorganicen sus prácticas y sistemas de producción a partir del rescate de las tecnologías y cultivos ancestrales, reduzcan sustancialmente la contaminación ambiental, garanticen la seguridad alimentaria, reduzcan sus costos de producción y rompan la dependencia con los insumos externos (GPT 2008).

Dicho Centro no excluye la posibilidad de tener productos con mayor peso en el apoyo a los hogares rurales. Se podrían mantener las líneas productivas estratégicas que se tiene en la actualidad. Sin embargo, planteamos también en este aspecto una reflexión crítica y la necesidad de incursionar en más productos, no solamente de mercados de nicho, sino sobre todo de consumo masivo local como el maíz, etc.). La decisión sobre cuáles deberían ser los productos favorecidos, debería ser el resultado de un análisis de mercado exhaustivo, tal como lo propone la metodología del Deutscher Entwicklungsdienst (DED), desarrollada por Francisco de Assis Costa. Dicha metodología analiza detalladamente el producto interno bruto de base agraria del territorio socio-productivo, diferenciado por cadena productiva. Dicho análisis permite la selección apropiada de los productos más importantes para la economía rural del territorio. En la actualidad, existen a lo mejor estudios por productos, pero ninguna sistematización a nivel de todo el territorio que refleje, además de las oportunidades de mercado, las ventajas climáticas zonales de Tungurahua.

Segundo, hay que mejorar el balance económico, o sea, el cálculo de costos y beneficios, a favor de las cadenas productivas. Considerando que aumentar los beneficios económicos implica un proceso largo de mejorar los productos para llegar a mercados más rentables, parece más factible, en una primera fase, reducir los costos que tienen las cadenas para los hogares rurales (además de diversificar la comercialización asociativa). Hay varios rubros que pueden ser subvencionados por actores externos, tal como las ONG o gobiernos locales, lo cual reduce los costos para cada socio a un mínimo. Ejemplos de cadenas productivas en las cuales las ONG cumplen un papel administrativo, logístico, y de mercadeo permiten llegar a la conclusión de que una unidad administrativa profesional es fundamental para el éxito de las cadenas productivas. Además de tomar las decisiones de manera centralizada e informada, esta unidad administrativa reduce los costos de transacción que tienen los socios y socias en su esfuerzo de mantenerse dentro de las organizaciones. Parece que la organización por cadena dificulta la administración y duplica esfuerzos que se podrían concentrar más fácil y eficientemente en una sola unidad administrativa y técnica.

lo que yo pienso es que aquí tendríamos que formar una empresa de comercialización, pasar poder vender asociativamente, o sea ya conformar algo concreto con un gerente con un vendedor, o sea ya por medio de un empresa de comercialización porque no creo que vamos ha llegan a ningún lado (socio de una cadena, 02.12.2010).

Las y los técnicos que en la actualidad ejercen estas funciones son un primer paso importante, pero se necesita mucho más apoyo (es decir, más técnicas y técnicos) para tener el deseado efecto sobre la decisión de los hogares rurales. La primera sugerencia es, por tanto, ampliar de manera sustancial el personal de apoyo a las cadenas productivas y organizarlo en una unidad administrativa para

todas las cadenas (o sea, eliminar el apoyo por cadena; ver el siguiente punto). Es muy importante que, conjuntamente con la especialización/separación de una unidad administrativa y técnica, se debe fortalecer los mecanismos de control sobre esta unidad por parte de las y los campesinos. Es menester que la dirección a largo plazo salga de los propios hogares rurales afectados. Asambleas generales para una sola organización (el Centro de Comercialización diversificado) concentraría los relativamente escasos recursos humanos y la capacidad de liderazgo entre los campesinos en un solo proceso de toma de decisiones.

Finalmente, es menester redirigir las cadenas productivas hacia el consumo local para garantizar la seguridad alimentaria de la región y después la nacional, tal como se estipula la línea 5 de la EAT.

El comercio asociativo constituye la propuesta estratégica tendiente a fortalecer las cadenas agro-productivas de los pequeños productores de la provincia, en su articulación al mercado, garantizando, en su orden, las necesidades alimenticias cantonales, provinciales y nacionales (GPT 2008).

Pero, ¿es posible encontrar mercados locales que se adaptan a la heterogeneidad cualitativa de la cosecha que va mano a mano con sistemas productivos agroecológicos? Una visita por la feria de PACAT da cuenta que sí hay una cierta aceptación de productos agrícolas estéticamente imperfectos, pero orgánicos y por consiguiente más sanos. El ejemplo de la PACAT muestra que el o la consumidora no siempre manda, sino que hay que apoyar el esfuerzo de los pequeños hogares rurales en volver a sistemas productivos menos nocivos para la salud humana y menos dependientes de insumos energéticos exógenos.

## 4 Bibliografía

Ospina, Pablo (2011). El territorio de senderos que se bifurcan. Tungurahua: economía, sociedad y desarrollo. Quito: Corporación Editora Nacional/Universidad Andina Simón Bolívar.
Larrea, Carlos et al. (2011). Caracterización: evolución de las condiciones sociales en Tungurahua (1950-2006). En: Ospina (2011), <i>El territorio de senderos que se bifurcan. Tungurahua: economía, sociedad y desarrollo</i> . Quito: Corporación Editora Nacional/Universidad Andina Simón Bolívar.
GPT (2008). <i>Estrategia agropecuaria de Tungurahua. Una minga para el agro de Tungurahua</i> . Ambato: GPT.
CONAMU (2008). <i>El tiempo de Ellas y Ellos. Indicadores de la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo 2007</i> . Quito: CONAMU/INEC.
PACAT (2010). La experiencias de PACAT 2004-2010. Presentación digital. Documento inédito.