

Hacia organizaciones de productores autosuficientes y orientadas al mercado¹



Se espera que continúe el rápido crecimiento de la clase media de muchas regiones y países en desarrollo, impulsado por una mejora de la gobernanza y la política económica. Acompañado de políticas favorables a la actividad empresarial, el aumento de la población y la rápida urbanización (McKinsey Global Institute, 2011), este crecimiento sostenido de la demanda y el gasto de los consumidores significa que los mercados actuales ofrecen mejores oportunidades a los agricultores, entre ellos los pequeños agricultores. Sin embargo, a los pequeños productores les cuesta mantenerse al ritmo de las demandas de los nuevos mercados, que requieren mayor volumen, regularidad del suministro y mayor calidad, así que se encuentran en una situación de desventaja debido a sus altos costes de transacción y a su escaso poder de negociación.

Las organizaciones de productores ofrecen a los pequeños productores un espacio para responder de manera colectiva a las crecientes demandas de la agricultura moderna. Las organizaciones de productores buscan de manera continuada nuevos medios de mejorar la competitividad de los pequeños productores mediante acciones conjuntas, tales como la compra de insumos al por mayor, la comercialización colectiva, la negociación del crédito y los contratos, así como la presión política a los responsables de la elaboración de políticas. En función del contexto local y la estructura del mercado y de los bienes básicos, se pueden adoptar distintos modelos organizativos de apoyo a la integración de los pequeños productores en los mercados.²

La FAO viene trabajando con una serie de organizaciones de productores a nivel de federaciones y países en las regiones de África, el Caribe y el Pacífico (ACP)³, para elaborar mecanismos institucionales que mejoren la participación equitativa de los

1 Adaptado de FAO, 2012b.

2 Ver Mangus y de Steenhuisen Piters, 2010, capítulo 2, para obtener una visión detallada de varios modelos organizativos de mercados de pequeños productores.

3 El conocimiento y los casos mencionados en este documento se basan en las actividades desarrolladas en el marco del Programa de productos básicos agrícolas en todos los países de la ACP, financiado por la UE, para integrar a los pequeños productores en las cadenas de valor en una serie de países de la ACP. www.euacpcommodities.eu/en y www.fao.org/economic/est/aaacp/en/

pequeños productores en las cadenas de valor. Los principales resultados de este trabajo han sido la identificación de factores clave para el éxito que refuercen modelos organizativos de pequeños productores y recomendaciones políticas que promuevan organizaciones de productores autosuficientes y orientadas al mercado.

Factores de éxito y casos de buenas prácticas

- **Buenos sistemas de gestión y liderazgo.** El éxito de las organizaciones de productores depende en gran medida de un buen liderazgo, conocimiento de primera mano sobre los mercados de bienes básicos seleccionados, así como de un sistema operativo, financiero y de gestión transparente capaz de delegar tareas a personal con experiencia. Para esta buena práctica es fundamental contratar a personal profesional formado en materia de agronegocios en institutos técnicos y universidades de prestigio. El cuadro 1 describe un caso de éxito en Camerún.



©FAO/Riccardo Gangale

©FAO/Seyllou Diallo

La cooperativa de agricultores del área de Konye (KONAFSCOOP) en Camerún

CUADRO 1

es una exitosa cooperativa de productores orientada al mercado con continuo crecimiento positivo y pago de bonificaciones a sus miembros de manera regular, debido en gran medida a su sistema de gestión eficiente y transparente. Para sostener la difusión de buenas prácticas similares entre otras cooperativas de Camerún, la FAO apoyó

un programa de prácticas en la cooperativa, donde los becarios destacaron: i) los sistemas de contabilidad simples pero funcionales; ii) el personal cualificado; iii) la delegación eficaz de tareas durante la ausencia de personal directivo; y (iv) la desaprobación del nepotismo a la hora de contratar personal.

El enfoque de modelos de negocios inclusivos de la FAO

CUADRO 2

promueve encuentros de negocios regulares entre organizaciones de productores y compradores, que han demostrado ser un instrumento simple, eficaz y de bajo coste. Los participantes del proyecto reconocen que estas reuniones permiten a organizaciones de productores y compradores ponerse de acuerdo en criterios de mercado importantes, mejorar el entendimiento

por parte de los agricultores de los mercados seleccionados, así como el entendimiento por parte de los compradores sobre las limitaciones a las que se enfrentan los agricultores. La aplicación del enfoque de modelos de negocios inclusivos llevó a formalizar contratos con mejores condiciones comerciales para pequeños productores de 14 países de la ACP.



- Comprender las necesidades y los riesgos de las empresas de agronegocios.** Los agronegocios se enfrentan a numerosos riesgos a la hora de adquirir productos de pequeños productores, que van desde la irregularidad de la calidad y la cantidad del suministro, a las ventas laterales y al riesgo para la reputación que conlleva la percepción pública de las explotaciones de pequeños productores. Como se describe en el cuadro 2, las organizaciones de productores contribuyen a minimizar estos riesgos al permanecer en continuo diálogo con los compradores y orientar a los pequeños productores para responder a las necesidades del mercado.

Las asociaciones entre las cooperativas y las fábricas algodoneras en Kenia

CUADRO 3

se veían dificultadas por el mal funcionamiento de las cooperativas, que estaban plagadas de conflictos internos y luchas políticas. Los miembros también se veían afectados a causa del estigma político asociado al movimiento cooperativo de la época anterior a los ajustes estructurales. En consulta con los gobiernos locales, los grupos de comercialización de algodón de pequeños

productores se organizaron de manera externa a estas estructuras, para evitar la asociación con grupos alineados políticamente. Los grupos elaboraron normas para los miembros acordes con sus propias necesidades y los requisitos de comercialización del algodón, con lo que contribuyeron de manera significativa a mejorar las relaciones entre pequeños productores y fabricantes.

Las organizaciones de productores en Camerún

CUADRO 4

luchaban por competir en el área de su actividad principal: cultivar y abastecer racimos de frutas frescas de palma de aceite al mercado. En vez de eso, decidieron invertir en unidades de procesamiento de media escala para capitalizar en los elevados precios por litro de aceite en crudo y procesado durante la crisis alimentaria de 2007-2008. Sin embargo, un estudio de viabilidad apoyado por la FAO reveló que la rentabilidad

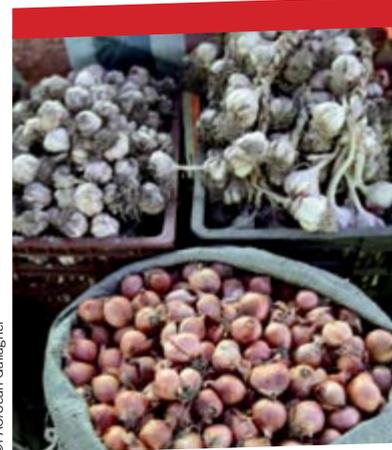
de la inversión por kilo recolectado era mayor si los miembros de la organización de productores vendían sus productos crudos directamente a la industria de procesamiento. Como resultado de ello, las organizaciones de productores reorientaron su modelo de negocio para abastecer de racimos de frutas frescas a la industria e iniciar el diálogo con los compradores de fruta fresca.



- **Independencia política.** En algunos países, la terminología de las cooperativas se asocia todavía al legado de las organizaciones de agricultores gestionadas por los gobiernos, frecuentes en la etapa previa a los ajustes estructurales que comenzaron en los 80. Como se describe en el cuadro 3, aunque la mayoría de los grupos no presentan afiliaciones políticas, las connotaciones del pasado siguen siendo un impedimento importante para aumentar el número de miembros de organizaciones de productores.
- **Provisión de servicios de alta calidad.** Para mantener y reclutar como nuevos miembros a agricultores, las organizaciones de productores tienen que ser consideradas útiles para proporcionar servicios de alta calidad, algunos de los cuales se pueden subcontratar. Entre estos servicios se incluye la identificación de puntos de venta, el almacenado y el transporte, la adquisición y la distribución al por mayor, los servicios financieros, la formación, la asistencia técnica y el asesoramiento.
- Estrategias de negocio y sociales. En ausencia de servicios sociales y redes de seguridad locales, las organizaciones de productores tienen a menudo que abordar las necesidades sociales y de bienestar de las comunidades locales. Para evitar desviar recursos escasos de los objetivos principales de las organizaciones de productores, las actividades sociales se deben gestionar de manera separada de las actividades relacionadas con los negocios agrícolas.
- Redes de miembros. Las organizaciones de nivel primario tienen que formar parte de una red más amplia que proporcione a los miembros información sobre nuevas ideas técnicas, mercados y oportunidades de financiación más allá de sus propias comunidades.
- Enfoque centrado en la actividad principal. Las organizaciones de productores necesitan en primer lugar destacar en su función principal de apoyo a los miembros para mejorar la productividad, la planificación de la producción y la comercialización; y en segundo lugar, tienen que adquirir capacidad de gestión y comercialización adecuada antes de diversificar actividades y desviar los escasos recursos a acciones adicionales de generación de ingresos. El cuadro 4 describe un caso en Camerún en que las organizaciones de productores abandonaron una estrategia de diversificación de actividades para volverse a centrar en su actividad principal original.
- Aumento de valor a bajo coste a través de innovaciones organizativas. Las organizaciones de productores desempeñan una función importante para añadir valor a la producción de sus miembros mediante la innovación organizativa y el apoyo a actividades como la selección, la clasificación, la planificación de la producción y la logística, que no requieren grandes y costosas inversiones de capital.
- Ausencia de recetas globales. Los modelos de organizaciones de productores van desde cooperativas de comercialización tradicionales y asociaciones de negociación para agricultores hasta grupos informales. Los modelos que parecen más llamados a tener éxito se basan en los contextos culturales locales y en las necesidades de comercialización de sus miembros.



©FAO/Sie Kambou



©FAO/Sean Gallagher

Recomendaciones políticas

- Crear capacidad institucional en universidades y centros de estudios superiores en agricultura. El éxito de las organizaciones de productores depende en gran medida de un buen liderazgo y la capacidad del personal de gestionar sus actividades diarias. Crear la capacidad institucional de universidades y centros de estudios técnicos superiores en agricultura para que se conviertan en centros fértiles de contratación de personal debidamente formado permitirá reducir la dependencia



de las organizaciones de productores del apoyo por parte de donantes y mejorar sus sistemas de gestión y buena gobernanza.

- Disminuir el coste de hacer negocios. Las pequeñas y medianas empresas agrícolas aportan puntos de venta fiables a las organizaciones de productores. Sin embargo, su función en el desarrollo rural no recibe con frecuencia el crédito y el reconocimiento que se merece. Facilitar de manera general las actividades comerciales de las pequeñas y medianas empresas agrícolas contribuiría de manera significativa a desarrollar la función de las organizaciones de productores de vincular a los pequeños productores con los mercados.
- Garantizar la coherencia con los contextos comerciales y culturales locales. El apoyo se debe centrar en dismantlar las regulaciones legales extremadamente burocráticas para las asociaciones de voluntarios y promover la elaboración de normas de organización y de participación como miembros que sean coherentes con los contextos comerciales y culturales locales.
- Promover organizaciones de productores autosuficientes y orientadas al mercado. Prestar apoyo en forma de subsidios, equipamiento o crédito es una labor encomiable, pero si no se enfoca adecuadamente serviría para subsidiar indebidamente actividades y podría crear un síndrome de dependencia en el apoyo público, con lo que se amenazaría la sostenibilidad de la provisión de servicios a largo plazo por parte de una organización de productores o una empresa local.
- Crear un entorno favorable para la inversión del sector privado. El apoyo selectivo no debe distorsionar las condiciones comerciales locales o desplazar una posible inversión del sector privado. Se deben establecer condiciones que permitan a las organizaciones de productores y a las pequeñas y medianas empresas agrícolas movilizar sus propios recursos para invertir en agronegocios.
- Compromiso público a largo plazo con intervenciones a corto plazo. Las organizaciones de productores aprenden y crecen, a veces fracasan y a menudo necesitan mucho tiempo para madurar. Las organizaciones necesitan un compromiso a largo plazo del sector público, basado en intervenciones sostenibles a corto plazo con claras estrategias de retirada.
- Apoyar la innovación en sentido amplio. Esto significa proporcionar refuerzo institucional a la provisión de servicios empresariales y agrícolas y situar los centros de innovación y de tecnología industrial lo más cerca posibles de las pequeñas y medianas empresas agrícolas y las organizaciones de productores.
- Fomentar vínculos entre organizaciones de productores y universidades e institutos técnicos agrícolas. Los licenciados en cursos de agronegocios son contrataciones ideales para la dotación de personal de las organizaciones de productores. Es necesario mejorar los vínculos entre estas instituciones para garantizar que la formación y las habilidades respondan a las necesidades de las organizaciones de productores, así como para que los licenciados contemplen las organizaciones de productores como una fuente viable de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.



©FAO/Sean Gallagher

Cook, M. y Burress, M. 2011. Collective entrepreneurship: The emergence of alternative coordination mechanisms to enhance collective action. Presentación en el Seventh Agribusiness PAA-PENSA Conference, Buenos Aires, 30 noviembre-2 diciembre 2011.

FAO. 2010. *A review of existing organizational forms of smallholder farmers' associations and their contractual relationships with other market participants in the East and Southern African regions*, por N. Pool. FAO.

FAO. 2012a. *Regional Programme for Africa programme review*, Ghana. Roma. (borrador)

FAO. 2012b. *Smallholder business models for agribusiness-led development: Good practice and policy guidance*, by S. Kelly. Roma. www.fao.org/docrep/015/md923e/md923e00.pdf

Mangnus, E. y de Steenhuijsen Pijters, B. 2007. *Dealing with smallscale producers, linking buyers and producers*. Amsterdam, Países Bajos, KIT. www.kit.nl/net/kit_publicaties_output/showfile2.aspx?e=1718

Markelova, H. y Meinzen-Dick, R. 2009. Collective action for smallholder market access. Resumen de Políticas n° 6. Washington, DC, CAPRI-CGIAR. www.capri.cgiar.org/pdf/polbrief_06.pdf

McKinsey Global Institute. 2011. *Mapping the global world of cities*. Londres.



©FAO/Olivier Asselin

Contacto:

Siobhan Kelly, economista de agronegocios

División de Infraestructura Rural y Agroindustrias, FAO

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Viale delle Terme di Caracalla – 00153 Roma, Italia

Teléfono: (+39) 06 57051 – www.fao.org

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Via Paolo di Dono, 44 – 00142 Roma, Italia

Teléfono: (+39) 06 54591 – www.ifad.org

Programa Mundial de Alimentos

Via C.G. Viola 68, Parco dei Medici – 00148 Roma, Italia

Teléfono: (+39) 06 65131 – www.wfp.org

Portal Año Internacional de las Cooperativas

<http://social.un.org/coopsyear/>



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

