

La acción colectiva y las agroindustrias



Dos tendencias económicas globales fundamentales han generado un cambio en el interés por promover agroempresas rurales y agroindustrialización para combatir la pobreza rural. El incremento en los niveles de ingresos y los cambios demográficos, es decir, mayor participación de la fuerza laboral femenina, ha impulsado la demanda de productos de alto valor y procesados. El ajuste estructural y las políticas de liberalización han reducido las barreras para el comercio global y han permitido a los mercados llegar incluso a las áreas rurales más aisladas.

FUENTE:

Johnson, N. y J. A. Berdegue. 2004. "Collective Action and Property Rights for Sustainable Development: Property Rights, Collective Action, and Agribusiness". *2020 Focus Brief*, núm. 11. IFPRI, Washington, DC.

Juntas, estas tendencias están impulsando un proceso de agroindustrialización que está transformando la agricultura en los países en vías de desarrollo, principalmente en Asia y en América Latina; África está comenzando a mostrar efectos similares. La agroindustrialización genera grandes oportunidades pero también muchos desafíos, en particular para los agricultores pobres y para los pequeños agroempresarios; el más evidente de estos retos es la distribución equitativa de los beneficios.

El proceso de agroindustrialización tiene tres características importantes.

1. El crecimiento en actividades que son externas al terreno agrícola, pero relacionadas con la agricultura, como por ejemplo el suministro de insumos agrícolas o el procesamiento, la distribución y la venta de productos agrícolas. Los proveedores, agricultores y distribuidores forman cadenas de suministro o de producción.
2. Un mayor nivel de integración entre los actores de la cadena de suministro, que van de una coordinación flexible hasta la contratación e incluso la propiedad irrestricta.
3. Los cambios en productos, tecnologías y estructuras de mercados acompañan estas variaciones en el número e integración de los actores.

Implicaciones de la orientación del mercado y de la importancia de la acción colectiva

La orientación del mercado significa ajustar los procesos de producción y los productos para que respondan a demandas *específicas* de los consumidores y a las señales y tendencias del mercado. Aunque muchos pequeños agricultores de los países en vías de desarrollo seguirán cultivando productos agrícolas necesarios para la subsistencia, muchos países muestran una tendencia a un aumento en la producción para el mercado. Qué cultivan los pequeños agricultores y cómo lo cultivan depende en gran medida de lo que desean los consumidores urbanos.

Los procesos de agroindustrialización suelen acompañarse y ser estimulados por la liberalización de la política económica. Esto significa que las agroindustrias –y los productores que les ofrecen suministros– deben ser competitivos a nivel internacional, a fin de sobrevivir. Para ser competitivas, las agroindustrias suelen trabajar únicamente con agricultores que generan insumos de la mejor calidad al costo más bajo posible. A menudo, la competitividad de la agroindustria se ve fortalecida por calificaciones y normas estrictas, impuestas a sus agricultores-proveedores a través de contratos. Al negociar y hacer cumplir esos contratos, las relaciones de poder entre las agroindustrias y los agricultores –en particular los pequeños y pobres– tienden a ser altamente asimétricas y favorecen a la industria.

Los procesos de agroindustrialización suelen acompañarse de la privatización de la tierra y de otros recursos naturales. El argumento consiste en facilitar el desarrollo de mercados que permitan la transferencia de activos para los usos de productividad más altos. En general, esta situación ha implicado una transferencia neta de activos productivos de pequeños agricultores y comunidades rurales pobres a productores comerciales y corporaciones a gran escala, tanto nacional como multinacional.

En donde los derechos consuetudinarios y la propiedad comunitaria eran importantes, el cambio a la propiedad privada puede desfavorecer a aquellos cuyos derechos de acceso no están reconocidos por el nuevo régimen. En la medida en que estas personas estén más marginadas en una sociedad, existe el riesgo de que se ensanchen las inequidades existentes. Con el abandono de los patrones laborales tradicionales hacia el trabajo asalariado, se pueden observar patrones similares.

En los casos en los que los costos de los mercados de acceso son altos debido a una infraestructura deficiente, una tecnología inadecuada o barreras en la información, la acción colectiva puede ayudar a los productores menores a ser más competitivos. Un estudio realizado por Organizaciones Económicas Campesinas de Chile descubrió que la cooperación beneficiaba a los productores en los mercados en los que los costos de transacción eran altos y en los que la diferenciación de productos era importante. También se encontró que las asociaciones eran buenos vehículos para introducir nuevas prácticas administrativas y de producción que aumentarían la rentabilidad agrícola.

Únicamente una quinta parte de estas pequeñas asociaciones de agricultores cumplieron con el objetivo de ayudar a sus miembros a participar en nuevos mercados, a pesar del gran apoyo gubernamental.

Sus múltiples fallas tienen que ver, entre otras razones, con su incapacidad para:

- desarrollar y hacer cumplir los sistemas apropiados de reglas para dirigir las relaciones entre los miembros y entre cada uno de ellos y la organización;
- establecer redes eficaces con agentes públicos y del mercado, y
- volverse competitivas en el mercado en el que trabajan.

La cooperación puede permitir que los agricultores sean más competitivos.

Implicaciones de la integración para pequeños agricultores y pequeños empresarios

Más notable que los cambios en los productos y prácticas agrícolas es la integración que se ha presentado en la agroindustria durante la década pasada. El incremento en los grandes procesadores y en los minoristas ha dado como resultado la comercialización de cantidades muy bajas de productos hacia el mercado abierto. Un ejemplo patente de ello es el aumento en los supermercados en América Latina, que en una década ascendió de 10-20% a 50-60% del sector de minoristas de alimentos. En ocasiones la acción colectiva puede permitir que los productores vuelvan a generar un equilibrio en las relaciones de poder del mercado y ganen poder de negociación en sus relaciones con los grandes compradores.

Una fuerza impulsora detrás de esta integración es la necesidad de coordinar los tiempos y la calidad de las compras y las entregas a lo largo de la cadena de suministro. La perecederabilidad se hallaba detrás de la integración temprana, pero otros factores relacionados con las economías de escala en el manejo de la información acerca de los consumidores y sus preferencias, por ejemplo, reforzaron la tendencia.

En la producción agrícola, el uso creciente de contratos por parte de los procesadores refleja esta integración. El uso de contratos puede ser positivo para muchos productores agrícolas, pero los pequeños agricultores suelen ser evitados porque los costos de transacción asociados con el uso de contratos son considerablemente mayores que cualquier ventaja de productividad que puedan ofrecer. Dado que el uso de contratos se caracteriza por economías de escalas, la acción colectiva de los agricultores, como por ejemplo en el caso de las asociaciones de agricultores, puede hacerlos más competitivos en una cadena de suministro integrada. Sin embargo, la acción colectiva de los agricultores es difícil de organizar, de coordinar y de manejar.

Las pequeñas agroempresas enfrentan una situación similar. Aun cuando los productores y las empresas no funcionan conforme a un contrato, la cooperación puede servirles para negociar mejores precios en los insumos y en los productos, para manejar las crisis o para mejorar la infraestructura local.

Los agricultores bien organizados tienen ventajas competitivas, pero la acción colectiva a nivel local probablemente no es suficiente para permitir que los pequeños negocios rurales exploten en su totalidad las nuevas oportunidades de mercado. Actúen de manera individual o colectiva, los agricultores y las empresas necesitan mantenerse al tanto de las innovaciones tecnológicas y empresariales y también de las nuevas oportunidades de mercado en las redes más amplias. Ahora existe un grupo cada vez mayor de proveedores de servicios—formales e informales, públicos y privados—que ofrecen asistencia técnica, desde el control de calidad hasta la mercadotecnia y planeación financiera. Las empresas que identifican y aprovechan estos servicios son más competitivas. Un estudio realizado en Colombia descubrió que un aumento de 10% en el número de relaciones establecidas entre una agroempresa y



otros participantes estaba asociado con aumentos de hasta 18% en el ingreso de cada trabajador. Esto significa que, para los agricultores y las empresas participantes en cadenas de suministro técnicamente demandantes y con gran cantidad de información, el manejo de sus relaciones puede ser tan importante como el manejo de sus procesos de producción.



La acción colectiva puede permitir en ocasiones que los productores vuelvan a equilibrar las relaciones de poder del mercado y ganen poder de negociación en su trato con los grandes compradores.

Los contactos externos son importantes, pero las relaciones internas también son fundamentales para el funcionamiento y la duración de los negocios. Un interés centrado en promover pequeños negocios suele verse acompañado por un impulso para formar y legalizar negocios. Suelen tomarse decisiones sobre cómo deben organizarse los negocios en función de los costos legales y del posible acceso a los subsidios gubernamentales para ciertos tipos de negocios.

Sin embargo, distintas estructuras organizacionales presentan diferencias esenciales que las empresas deben tener en consideración.

- Las **formas cooperativas de organización** se basan en objetivos económicos y sociales y requieren altos niveles de compromiso y de acción colectiva para funcionar. En la práctica, estos niveles de compromiso suelen ser difíciles de mantener, aunque los grupos reciban subsidio.
- Las **sociedades** afrontan menores costos legales y administrativos, pero muestran altos niveles de confianza entre los socios, condición que se refleja en la responsabilidad compartida e ilimitada respecto a las obligaciones de la empresa.
- Las **corporaciones** afrontan los mayores costos administrativos, pero son quizá la mejor estructura para aquellas empresas en las que los inversionistas no comparten altos niveles de confianza y probablemente cambian con frecuencia.

La información obtenida en Colombia demuestra que ninguna estructura organizacional es mejor para el funcionamiento económico ni tampoco para el impacto social. La estructura apropiada depende de las características y objetivos individuales de los miembros.

Conclusión

La agroindustrialización está transformando la agricultura y las comunidades rurales en los países en vías de desarrollo. En consecuencia, los productores agrícolas y los empresarios deberán cambiar la forma en la que llevan a cabo sus negocios. Parte de la solución es precisamente ésa: pensar en sí mismos y organizarse como negocios y prestar más atención a las señales y oportunidades del mercado. Dado que se encuentran en mercados que no son perfectos, la inversión en acciones colectivas y en redes puede generar grandes ganancias.

La realidad de la agroindustrialización significa también que las organizaciones de investigación y desarrollo de los sectores público y privado que respaldan el desarrollo agrícola y rural deben volver a evaluar cómo respaldar mejor el desarrollo de agroindustrias a través de innovaciones en las políticas, en la tecnología e instituciones. Los productos de alto valor y las oportunidades para añadir valor deben ser un complemento del enfoque acerca de la mejora en la productividad en mercancías no diferenciadas. La generación de capacidad en las habilidades de negocios, junto con un mayor número y una mayor calidad en los servicios de desarrollo de negocios, puede mejorar la competitividad de los pequeños negocios rurales.

También hace falta comprender mejor cómo desarrollar y respaldar las redes y las formas innovadoras de organización, más allá de las cooperativas agrícolas tradicionales. A un nivel más básico, suelen surgir innovaciones organizacionales e institucionales en respuesta a los altos costos de transacción asociados a errores cometidos en la comercialización. La corrección de estos errores, en particular en las áreas de información y comunicación, contribuirá a una mayor eficiencia y equidad en el sector de los negocios de la agroindustria.

Lecturas recomendadas

Berdegúe, J.A. y G. Escobar. 2001. "Agricultural Knowledge and Information Systems and Poverty Reduction". *AKIS Discussion Paper*. World Bank, Washington, DC.

Johnson, N., R. Suarez y M. Lundy. 2002. "The Importance of Social Capital in Colombian Rural Agroenterprises". *CAPRI Working Paper*, núm. 26. IFPRI, Washington, DC.

Reardon, T. y J.A. Berdegúe. 2002. "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development". *Development Policy Review*, núm. 20 (4), pp. 371–388.

