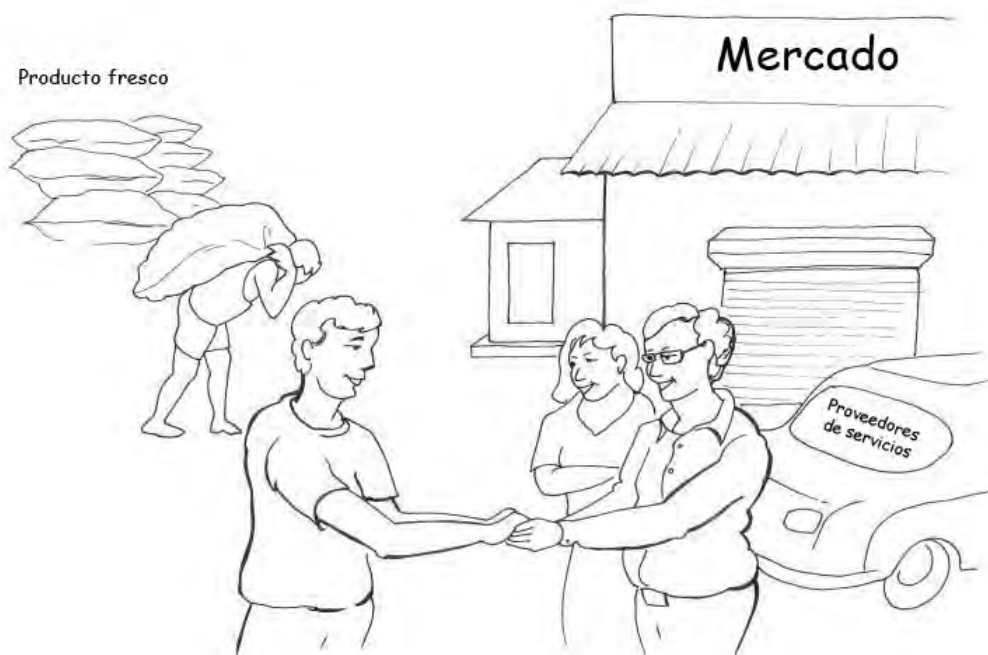


Creación de vínculos de mercado a través de la acción colectiva



Abastecer mercados formales tales como cadenas de supermercados multinacionales y restaurantes de comida rápida ofrece mayores ingresos y mejores relaciones comerciales a los productores agrícolas. Sin embargo, el acceso a estos mercados requiere una mayor calidad del producto, cadenas de suministro más seguras y un manejo más eficiente de la mercadotecnia y de los negocios. Para cumplir con estas condiciones y comprometerse con estos mercados de mayores valores a largo plazo, los agricultores necesitan niveles de capital social de consolidación mayores y un capital social a largo plazo fortalecido a través de asociaciones con proveedores de servicios y actores en las cadenas productivas.

FUENTE:

Kaganzi, E., S. Ferris, J. Barham, A. Abenakyo, P. Sangiga y J. Njuki. 2008. "Sustaining Linkages to High Value Markets through Collective Action in Uganda: The Case of the Nyabyumba Potato Farmers". *CAPRI Working Paper*, núm. 75. IFPRI, Washington, DC.

El uso de la acción colectiva, combinada con un liderazgo fuerte y un proceso de aprendizaje iterativo generado por el mercado, ha hecho posible que una asociación de pequeños productores agrícolas en Uganda suministre un producto perecedero (la papa) a una moderna tienda de alimentos de venta directa al público, con estrictos parámetros de calidad. El éxito en este vínculo mercantil fue posible gracias a un apoyo eficaz tanto de los proveedores de desarrollo como de servicios de investigación y el fuerte impulso empresarial de la asociación de productores agrícolas.

Esta asociación de agricultores en una zona rural remota del suroeste de Uganda ha mantenido vínculos mercantiles de manera exitosa a través de la venta de papas irlandesas de alta calidad a una tienda de comida rápida de venta directa en Kampala. Para satisfacer los volúmenes, la frecuencia de suministro y los parámetros de calidad requeridos por el cliente, los agricultores tuvieron que aprender una serie de nuevas habilidades e integrar múltiples innovaciones en los niveles técnico, organizacional, financiero y mercantil, y cumplir con muchas de las condiciones clásicas asociadas con la acción colectiva, basadas en el empoderamiento a través del desarrollo de capital social y humano.

El enfoque de aprendizaje participativo del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) se utilizó para construir la “capacidad para la facilitación de mercado” de los proveedores de servicios, para que a su vez puedan respaldar las necesidades empresariales de las organizaciones de productores agrícolas y los servicios de desarrollo de los negocios locales, que operan dentro de un área de proyectos definida. Esta inversión empodera a las organizaciones locales para que incrementen su rendimiento de mercado en las cadenas comerciales seleccionadas y ofrezcan mejores respuestas a las condiciones dinámicas del mercado.

Enfoque de aprendizaje participativo del CIAT: desarrollo de agroempresas participativo y basado en la zona

Paso 1.	Desarrollo del grupo y formación de asociaciones.
Paso 2.	Identificación del producto y análisis de mercado.
Paso 3.	Planeación de negocios y desarrollo de empresas.
Paso 4.	Identificación y fortalecimiento de servicios relevantes de desarrollo de negocios.

Factores primordiales que respaldan la respuesta colectiva ante las oportunidades de mercado identificadas

Un grupo de factores sociales permite que los productores agrícolas hagan todos los cambios requeridos para mejorar su funcionamiento en el mercado. Los siguientes factores han sido fundamentales para respaldar una respuesta colectiva ante una oportunidad de mercado identificada.

1. La capacidad de los productores para organizarse, aprender nuevas habilidades e innovar depende en gran medida del respaldo eficiente y de largo plazo de los prestadores de servicios. La estrategia del “aprendizaje acumulado por experiencia” empoderó al grupo de productores agrícolas en el desarrollo de sus habilidades y capacidades de manejo, y los ayudó a fortalecer las normas compartidas, la interdependencia y la confianza. El capital social y las habilidades técnicas de los productores les permitieron vincular rápidamente nuevas estructuras organizacionales, tecnologías y oportunidades de mercado en su proceso de planeación de negocios.

2. La falta de capacitación en mercadotecnia básica limita la habilidad de los productores para capitalizar sus fortalezas sociales y utilizarlas para focalizar sus inversiones e innovaciones.

Los grupos de larga trayectoria suelen contar con habilidades de tecnología o de producción mejoradas, pero carecen de la capacitación básica en mercadotecnia. Sin embargo, estos grupos tienen las características necesarias para llevar a cabo una acción colectiva exitosa como, por ejemplo, el hecho de que forman pequeños grupos, tienen normas compartidas, experiencias exitosas, un liderazgo apropiado, interdependencia entre los miembros del grupo e intereses homogéneos.



Estos factores se interrelacionan, pero forman parte de una jerarquía para el mejoramiento de los prospectos del éxito de mercado. El factor más importante para identificar y mantener vínculos comerciales es un liderazgo fuerte dentro del grupo, seguido por la calidad en la prestación del servicio y después, el objetivo colectivo de los integrantes del grupo. La propiedad de los proyectos y la capacidad para la toma de decisiones son requisitos fundamentales cuando se requiere invertir en trabajo, tiempo, dinero o en confianza (capital social).

3. Se necesitan altos niveles de participación en la selección de productos para confirmar el respaldo para el producto y para construir las bases de un objetivo común. La identificación del producto requiere la participación de todos los integrantes del grupo o la comunidad, quienes ofrecen ideas y confirman la selección de un producto. Esta decisión debe tener como base la información generada a partir de un análisis de mercado. Los productores agrícolas deben sentir que ellos son los dueños de esta decisión, pues las inversiones posteriores del grupo se basarán en esta decisión colectiva.

4. Suministrar un mercado de alto riesgo y de alto valor, a menudo requiere la innovación de los sistemas de producción y de mercadotecnia existentes. El nuevo canal comercial requería un cambio fundamental en el enfoque del grupo, pasar del suministro de un mercado de insumos al del abastecimiento de un mercado de productos. Los estrictos requisitos de calidad y de suministro del mercado preferido en el estudio de caso hacían necesario el cambio de una cosecha al año a un suministro constante de una calidad específica. Éstos, a su vez, requerían una serie de cambios en el sistema de producción y una familiarización con las normas de calidad. Para compensar este riesgo, los agricultores identificaron canales de mercado alternos que recibieran el producto que no lograba satisfacer los requisitos de su mercado preferido.

Los retos para el grupo de agricultores se resolvieron sistemáticamente con base en los planes básicos de negocios y operaciones. La adopción más amplia de nuevos métodos y la aceptación de las normas de calidad se vio impulsada básicamente por las utilidades. Se exhortó a los agricultores a producir de manera individual pero a vender de forma colectiva. Fueron recompensados por el volumen y la calidad suministrados. Las recompensas no se ofrecieron por el solo hecho de ser un integrante del grupo.

5. La inversión financiera es fundamental para cualquier plan de negocios. A corto plazo, la única opción para impulsar un nuevo negocio consiste en reunir el capital de trabajo necesario a través de la combinación de ahorros, préstamos de parientes y amigos, y pidiendo dinero al prestamista local. En el estudio de caso, a fin de abordar el problema financiero a más largo plazo, los miembros del grupo establecieron una cooperativa de ahorros y de crédito (SACCO, por sus siglas en inglés). Esto les permitió ahorrar y recibir préstamos para invertir en la producción de papas o para cubrir las necesidades básicas a corto plazo mientras esperaban los pagos del comprador preferido.



6. La innovación y la capacidad de respuesta a mercado hacen necesario que la organización supervise las condiciones de mercado, identifique los problemas y encuentre soluciones prácticas rápidamente. La organización hizo cambios en momentos críticos del desarrollo del modelo del negocio, y la toma de decisiones se vio favorecida, en gran medida, por la habilidad del grupo para obtener asesoría de varios prestadores de servicios de los sitios cercanos.

La combinación de evaluaciones rápidas y el acceso a servicios aceleraron el proceso de innovación. Sin embargo, requirió de un liderazgo fuerte y que los especialistas del grupo de productores reconocieran qué tipo de ayuda se necesitaba, probaran opciones y que después involucraran a otros para adoptar las nuevas ideas.

El funcionamiento de mercado de los grupos de productores puede mejorarse combinando una fuerte cohesión social dentro del grupo respaldada por funciones especializadas para interactuar con socios externos al grupo. Un ejemplo de esto sería crear un puesto dentro de un grupo de agricultores, para alguien dedicado a la mercadotecnia, o uno que funja como grupo de información dentro del grupo o la asociación.

Para superar la necesidad de capital de inversión, una alternativa que resulta interesante consiste en adoptar un enfoque ahorrativo para construir capital a través de mecanismos tales como las cooperativas de ahorros y créditos (SACCO), los clubes de préstamos internos y de ahorros (SILC, por sus siglas en inglés), los grupos de autoayuda (SHG, por sus siglas en inglés) y los grupos de ahorros internos y de préstamos (ISL, por sus siglas en inglés). Las intervenciones generadoras de ahorros significan que los miembros del grupo de productores aprenden habilidades financieras prácticas y construyen lazos sociales y confianza. Este tipo de enfoque financiero permite que los prestadores de servicios enfoquen sus intervenciones en el análisis y en la capacitación o en la asesoría, más que en la inversión en artículos de capital.

Puntos clave para mantener los vínculos con el mercado

El éxito de los productores para identificar y mantener los vínculos de mercado se basó en una combinación de: prestación de servicios eficiente, una fuerte base social, un aprendizaje colectivo, desarrollo de habilidades secuenciadas, acceso a la nueva tecnología y el desarrollo de las redes sociales adquiridas a través de un apoyo de largo plazo.

La utilidad de nuevas ideas y su funcionamiento se basaron en la utilidad. En este caso no hubo necesidad de un monitoreo sofisticado ni de procesos de evaluación, pues la utilidad fue un estímulo suficiente para centrar al grupo en la búsqueda de nuevas soluciones y en la creación de redes eficaces con socios para introducir nuevas ideas y ponerlas en práctica.

Este resultado resalta la importancia de las estrategias de mercadotecnia y el valor de los vínculos de mercado a través de las perspectivas de acción colectiva. En el futuro, conforme los mercados se vuelvan más competitivos y la calidad de los productos sea más rigurosa, es probable que cada vez más oportunidades de mercado, sobre todo las opciones de valor más alto, sean accesibles únicamente a través de esfuerzos colectivos disciplinados.

Lecturas recomendadas

Agrawal, A. 2001. "Common Property Institutions and Sustainable Governance of Resources". *World Development*, núm. 29 (10), pp. 1649-1672.

Ferris, S., E. Kaganzi, R. Best, C. Ostertag, M. Lundy y T. Wandschneider. 2006. *A Market Facilitator's Guide to Participatory Agro-enterprise Development*. CIAT Publication, núm. 348.