

Organizaciones de productores

Organizaciones de agricultores como participantes clave en el desarrollo agrícola

Autor: Jos Bijman, Universidad y Centro de Investigaciones de Wageningen, Países Bajos < Jos.Bijman@wur.nl>, Autor: Giel Ton, Universidad y Centro de Investigaciones de Wageningen, Países Bajos < Giel.Ton@wur.nl>

Los organismos de desarrollo reconocen actualmente la importancia de las organizaciones de productores, las cuales ayudan a los agricultores a mejorar su posición en las cadenas de valor.



El hecho de que los organismos de desarrollo estén reconociendo la importancia de las organizaciones de productores (PO) va a la par de la creciente atención prestada a las cadenas de valor (o cadenas de suministros), cuyos eslabones conectan a los agricultores con los consumidores. Dichas cadenas de valor ponen de manifiesto las estrechas relaciones existentes entre producción, transporte, procesamiento y comercialización de los productos agrícolas. Al mejorar la coordinación entre las actividades de diferentes participantes (incluidas las empresas) en la cadena es posible reducir los costos de transacción, contribuir a garantizar la calidad y la seguridad de los productos y mejorar la formulación de estrategias de comercialización. Se considera que las organizaciones de productores tienen funciones protagónicas en el aumento del valor agregado a lo largo de la cadena, por ejemplo, asegurando que la calidad de los productos se ajuste a la demanda estándar. También pueden movilizar el apoyo de otros interesados directos y pueden contribuir a que los agricultores negocien una participación equitativa en el total de las utilidades.

En los mercados de productos agrícolas están ocurriendo grandes cambios. La liberalización de los mercados en muchos países en desarrollo, incluida la eliminación de las juntas de comercialización controladas por el Estado, ha propiciado una mayor competencia. El surgimiento de cadenas de valor internacionales especializadas, como las de alimentos orgánicos y productos que satisfacen los requisitos del 'comercio justo', ha impulsado la formación de nuevas organizaciones de productores. Los acuerdos de comercio justo agregan primas en el precio sólo cuando los agricultores están organizados. La creciente preponderancia de los supermercados como importantes puntos de venta de alimentos al consumidor ha causado la reestructuración de las cadenas de suministro, pues los supermercados tienden a concertar acuerdos comerciales con determinados abastecedores que les ofrecen gran volumen y calidad uniforme de los productos. Dado que los productores individuales nunca tienen suficiente volumen como para abastecer a todas las tiendas de una cadena de supermercados, es necesario que las organizaciones recolecten, clasifiquen, califiquen y controlen la calidad de los productos provenientes de diferentes productores.

¿Qué son las organizaciones de productores?

Las organizaciones de productores pueden tener muchas formas diferentes, desde instituciones con personería, entre ellas cooperativas, hasta grupos officiosos de productores y asociaciones de aldea. Hay varias tipologías que distinguen entre esas organizaciones sobre la base de su condición jurídica, su función, su ámbito geográfico y su magnitud. Por ejemplo, en el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008 se distinguen tres categorías de funciones: servicios económicos prestados por organizaciones especializadas en determinados productos; representación de los intereses generales por grupos de promoción; y servicios económicos y



propósitos múltiples. Entre las organizaciones que proporcionan servicios económicos figuran las cooperativas que procesan o comercializan los productos de sus agricultores miembros. Un ejemplo típico es la cooperativa de productos lácteos, que procesa la leche cruda suministrada por los agricultores para convertirla en productos lácteos menos perecederos. Las organizaciones de productores pueden otorgar voz a los propietarios de pequeñas parcelas, posibilitando que pidan

rendición de cuentas a los responsables políticos y a los organismos de ejecución, participen en la formulación de políticas agrícolas, vigilen los presupuestos y participen en la aplicación de las políticas. Esas organizaciones promotoras, o sindicatos de agricultores, pueden efectuar gestiones ante los responsables políticos locales, regionales o nacionales, en representación de sus miembros. Las organizaciones de propósitos múltiples, particularmente las existentes a nivel comunitario, suelen combinar funciones económicas, políticas y sociales. Proporcionan a sus miembros insumos agrícolas y crédito, procesan y/o comercializan sus productos, ofrecen servicios a la comunidad y realizan actividades de promoción.

Las organizaciones de productores existen a nivel de aldea, regional, nacional e incluso internacional. Tanto las organizaciones que se ocupan de productos como las que realizan promoción suelen tener sucursales locales, regionales o nacionales. Las organizaciones de productores en niveles múltiples están estructuradas como federaciones, y las organizaciones de menor nivel son miembros de otras de nivel más alto.

Todas las organizaciones de productores se caracterizan por dos principios: utilidad e identidad. Gracias al principio de utilidad, esas organizaciones benefician a sus miembros y dichos miembros se comprometen activamente a alcanzar los objetivos mutuamente acordados. El principio de identidad se refiere a que los miembros suelen compartir una historia y un espacio geográfico, a que han acordado un conjunto de normas que rigen las relaciones entre dichos miembros y las relaciones externas con el resto del mundo, y a que tienen una visión común del futuro, tanto para sí mismos como para el grupo. Esta identidad compartida es un poderoso mecanismo de cohesión social que sustenta las continuas interacciones entre los miembros de la organización.

Organizaciones oficializadas y officiosas

Las organizaciones de productores pueden ser oficializadas u oficiosas (con o sin personería jurídica). Las organizaciones oficiosas pueden estar constituidas por grupos de productores que se reúnen para intercambiar información sobre sus experiencias o sobre los mercados, recibir asistencia técnica o ayudarse recíprocamente en tiempos difíciles. Las organizaciones oficializadas abarcan cooperativas, asociaciones y sociedades poseedoras de estatutos constitutivos y la reglamentación correspondiente. Una asociación es una organización sin fines de lucro que posibilita la colaboración de sus miembros a fin de proporcionar servicios, información, intercambio y representación. Un ejemplo típico es la asociación de negociación, constituida para negociar en representación de sus miembros con los compradores de sus productos. Gracias a las negociaciones colectivas, las organizaciones de productores pueden obtener mejores precios o condiciones comerciales más favorables que un productor individual.

Hay ventajas y desventajas en la adquisición de personería, en función de cada contexto social, político y jurídico. Cuando la organización posee personería jurídica, puede concertar contratos y tomar dinero en préstamo. Cuando carece de personería jurídica, todo contrato con un tercero debe concertarse con un miembro individual de la organización. Además, tanto las organizaciones con personería como sus miembros pueden estar mejor protegidos contra abusos, entre ellos el uso fraudulento de fondos o del nombre o la identidad de la organización. La personería jurídica deslinda las responsabilidades de la organización y de sus miembros.

Las organizaciones carentes de personería jurídica son más flexibles en cuanto a adaptarse a cambiantes circunstancias, particularmente en países donde la legislación (por ejemplo, la que rige las cooperativas) es más bien restrictiva. Además, el registro de la personería de una organización puede ser tan oneroso que los costos superan los beneficios. Asimismo, la personería proporciona a las autoridades estatales la vía para imponer gravámenes a la organización y/o a sus miembros. En situaciones en que algunos competidores, como los comerciantes y los intermediarios oficiosos, no abonan impuestos, tal vez no sea deseable establecer una organización de comercialización dotada de personería jurídica.

Las ventajas de la personería son importantes cuando las organizaciones quieren concertar contratos con los compradores en que se especifique la entrega de determinadas cantidades y calidades de productos agrícolas. Por ende, la personería parece ser un requisito básico para las organizaciones que quieren establecer una sustancial relación comercial con participantes que están ?aguas abajo? en la cadena de valor.

Desafíos

Las organizaciones de productores están bajo la propiedad y el control de sus miembros. Idealmente, la propiedad por los miembros se define en términos tanto económicos (los miembros son accionistas) como psicológicos (los miembros se sienten dueños de la organización). El control por los miembros está sustanciado por el hecho de que éstos tienen derecho de decisión sobre las actividades y las inversiones de la organización. Tanto la propiedad como el control son colectivos.



Dado que la organización se basa en sus miembros, esta situación también presenta dificultades. Si la organización quiere fortalecer su papel de coordinación en la cadena de valor, por ejemplo, debe resolver los problemas dimanados de la heterogeneidad de sus miembros, el equilibrio entre necesidades contrapuestas de equidad y eficiencia, la necesidad de mejorar la capacidad de gestión, y la búsqueda de equilibrio entre el apoyo externo y el control por parte de los miembros.

Las organizaciones modernas se constituyen voluntariamente. Un productor tal vez decida ingresar como miembro debido a intereses compartidos con otros productores. Este interés en común conduce a la homogeneidad, la cual puede facilitar las decisiones conjuntas. Pero cuando las funciones de organización se especializan más en fortalecer el acceso a los mercados y establecer una coordinación con

procesadores y minoristas, tal vez los intereses de los miembros respecto de esas nuevas actividades sean divergentes.

Las nuevas oportunidades que ofrecen los mercados pueden suscitar tirantez en las relaciones entre miembros grandes y pequeños (o tradicionales y modernos). Los agricultores en gran escala suelen ser indispensables debido a que son los usuarios principales de la organización y por ende crean el volumen de servicios que da viabilidad económica a la organización. Además, los agricultores en gran escala tienen capacidad para desempeñar papeles de liderazgo en la organización. Cuando comienzan las divergencias entre los intereses de los pequeños y los grandes agricultores, tal vez porque los segundos ven oportunidades de negocios no disponibles a los primeros, la heterogeneidad puede redundar en procesos de adopción de decisiones engorrosos e ineficientes. Para el liderazgo, el reto es encontrar terreno común y protegerlo. La transparencia en la adopción de decisiones y la rendición de cuentas por los líderes son importantes factores para mantener la cohesión interna.

Equidad contrapuesta a la eficiencia

Las organizaciones de productores suelen tener base comunitaria y funcionar con normas y valores de inclusión social y solidaridad. Los miembros, y a menudo los empleados, proceden de la comunidad, y los beneficios de la organización apoyan directa e indirectamente a toda la comunidad. Esta inserción social reduce los costos de transacción y crea un firme sentido de apropiación. Algunas desventajas de la naturaleza comunitaria son la multiplicidad de objetivos, la escasa cantidad de expertos y líderes disponibles y la amalgama de la gestión económica de la organización con estructuras políticas y sociales más amplias, entre ellas, las jerarquías locales. Con frecuencia, las identidades en estas organizaciones no se basan puramente en la posición económica, y ni siquiera en la orientación en el mercado. Los factores culturales y

políticos pueden influir sobre la gobernabilidad de la organización y menoscabar sus éxitos en los mercados. Además, el bien intencionado apoyo de las ONG para aumentar las capacidades a fin de operar en los mercados puede entrar en conflicto con las configuraciones políticas o sociales locales. En el artículo de Julio Berdegue, en este número, se aboga por una clara asignación de costos y beneficios en estas organizaciones.

Cuando una organización de productores trata de fortalecer la coordinación vertical en la cadena de valor, tal vez necesite exigir un más estricto cumplimiento por parte de sus miembros de los acuerdos concertados y las obligaciones asumidas. Las organizaciones que celebran acuerdos con clientes extranjeros tienen obligaciones contractuales y morales de entregar la calidad y la cantidad acordadas. Si los miembros incumplen esas obligaciones, se afecta la reputación de toda la organización. Por ende, si la organización hace mayor hincapié en su papel en la cadena de valor, esto muy probablemente redundará en que las relaciones entre los miembros y la organización sean de índole más contractual, con normas más estrictas en cuanto al desempeño, la asignación de costos y beneficios, y el cumplimiento de los acuerdos.

Capacidad de gestión

Las organizaciones de productores necesitan poseer capacidad de gestión y administración para desempeñar el papel de intermediarias entre productores y clientes. Tanto si los propios miembros se encargan de la administración, como si contratan a profesionales externos, es necesario fortalecer la capacidad de gestión. Las organizaciones que participan en cadenas de suministro de alto valor deben contar con expertos en comercialización, en los aspectos técnicos de la producción, en la adquisición y distribución de insumos, en el cumplimiento de normas fitosanitarias y de seguridad alimentaria, y en la gestión financiera. Cuando se contrata a profesionales externos es preciso prestar gran atención a la relación entre la gerencia y la junta directiva. Para que los miembros de la junta puedan dirigir y controlar la gestión, ellos mismos deben tener conocimientos suficientes acerca de las estrategias de comercialización y las necesidades de los clientes.

Apoyo externo

En las economías en desarrollo y en transición, las organizaciones de productores suelen recibir apoyo adicional de copartícipes externos, entre ellos organismos gubernamentales, donantes y ONG. En general, se aprecia mucho este apoyo y en algunos casos éste es indispensable para que la organización pueda realizar actividades económicas. Pero las organizaciones de productores son y deben seguir siendo autónomas y estar basadas en sus miembros. Los interesados externos que brindan apoyo no deben asumir control. Puede recibirse con agrado el apoyo financiero y técnico, pero éste no debería ser tan dominante que la organización dependa de él para su existencia misma. Aun cuando se reciba apoyo externo, son los propios miembros quienes deben adoptar decisiones sobre estrategias y políticas. La historia de las cooperativas dominadas por el Estado ha demostrado que un excesivo control por parte de los interesados externos puede crear problemas, por ejemplo, menoscabar el sentido de apropiación entre sus miembros, lo cual conduce a reducir el grado de compromiso de los miembros, y debilitar la rendición de cuentas por parte de la junta directiva y la gerencia. En

síntesis, uno de los principales desafíos para una organización de productores que reciba apoyo externo es seguir estando verdaderamente controlada por sus miembros.

Pese a dichos riesgos, es necesario contar con apoyo externo para autonomizar a los productores y sus organizaciones. La autonomización puede estar relacionada con varios grupos de actividades (véase el artículo de Peter Otimodoch en este número). El apoyo puede centrarse en la propia organización y dirigirse, por ejemplo, a fomentar las capacidades de líderes, miembros o administradores y otros tipos de fortalecimiento de los integrantes de la organización; o mejorar las aptitudes necesarias para propiciar y promover la aprobación de legislación favorable; y mejorar las aptitudes de negociación para concertar y mantener alianzas (tanto verticales como horizontales). Este tipo de fomento de la capacidad es un proceso lento y desigual que requiere por parte de los donantes que sean pacientes y preparen programas de apoyo a largo plazo.

Bibliografía

Da Silva, C.A. y H.M. de Souza Filho, H.M. (2007)
[Guidelines for Rapid Appraisal of Agrifood Chain Performance in Developing Countries](#), Occasional Paper 20, Gestión, comercialización y financiación agrícola, FAO.

Penrose-Buckley, C. (2007)
[Producer Organisations: A Guide to Developing Collective Rural Enterprises](#). Oxfam Gran Bretaña

Rondot, P. y M.H. Collion (compiladores) (2001)
[Agricultural Producer Organisations: Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction](#). Banco Mundial.

Ton, G., J. Bijman y J. Oorthuisen (compiladores) (2007)
[Producer Organisations and Chain Development: Facilitating Trajectories of Change in Developing Countries](#). Wageningen Academic Publishers.

Enlaces

[International Cooperative Alliance \(ICA\)](#)

[Wageningen University and Research Centre](#)