

Cadenas de ?comercio justo?

Autonomización de una comunidad rural en Sudáfrica

Autor: David Boselie, Concept Fruit ltd, La Haya, Países Bajos < dave@conceptfruit.com>

En 2003 se devolvió a la comunidad Bjatladi la Hacienda de cítricos de Zebediela en la provincia de Limpopo, Sudáfrica. La comunidad es ahora copropietaria de la empresa.

El programa sudafricano de reforma agraria tiene el objetivo autonomizar a miembros de comunidades rurales que fueron objeto de discriminación durante la era del apartheid. En 2003, la Hacienda de cítricos de Zebediela fue devuelta a sus propietarios, cuyos antepasados habían sido desalojados por la fuerza de esas tierras en 1918. La parcela, de unas 2.000 hectáreas, fue otrora la mayor hacienda dedicada al cultivo de cítricos en el hemisferio meridional y actualmente figura entre las mayores fincas transferidas en virtud del programa gubernamental de restitución de tierras.

La producción en la Hacienda llegó a su máximo en el decenio de 1970, con 2 millones de cajones de naranjas por año. Pero debido a la mala administración por parte de la Empresa de Desarrollo Agropecuario y Rural (ARDC) de Zebediela, a partir de 1996 la producción disminuyó hasta llegar casi a cero en el año 2000.

La Hacienda es hoy de propiedad de la comunidad Bjatladi y de los trabajadores de Zebediela. Su funcionamiento se basa en el modelo de la plantación, bajo la copropiedad y la cogestión de la comunidad local y los trabajadores, en lugar de una asociación o una cooperativa de pequeños propietarios. Después de una iniciativa de desarrollo de la capacidad que abarcó una reestructuración a fondo, el rendimiento de la Hacienda mejoró sustancialmente: en 2002, se exportaron 300.000 cajones y en 2003, 800.000.

Desarrollo de la capacidad local

Una iniciativa de desarrollo de la capacidad emprendida por el Grupo Sudafricano de Gestión Agrícola (SAFM) contribuyó al éxito de la explotación. La iniciativa abarcó mejoras en la infraestructura, a fin de satisfacer las altas normas de calidad del mercado de exportación,



además de cambios en la estructura de gestión de la Hacienda y sus procedimientos estándar de funcionamiento, y la capacitación del personal a todos los niveles.

El SAFM es una iniciativa del Grupo Boyes, que lleva el nombre de una familia de antiguos terratenientes en gran escala. Comenzó como grupo privado de inversión que aportó conocimientos especializados de gestión y capital para las haciendas recientemente restituidas, incluida la de Zebediela. El Grupo está aplicando sus aptitudes de gestión estratégica y financiera a fin de exportar productos agrícolas para crear nuevas modalidades empresariales viables.

En el modelo empresarial de SAFM, cada interesado directo tiene un papel determinado que desempeñar. La comunidad aporta las tierras y posibilita que la compañía amplíe sus actividades; los trabajadores aportan mano de obra y conocimientos especializados y los aliados estratégicos del SAFM (entre ellos, *AgroFair*) proporcionan conocimientos técnicos especializados, acceso a capitales y mercados y aptitudes de gestión.

En el caso de la Hacienda Zebediela, el Grupo Boyes adquirió un 51% de las acciones de la compañía que dirige las operaciones. La comunidad tiene un 35% y los trabajadores, un 14%. Desde un principio se acordó que en un lapso de 15 años, la gestión y la propiedad de la compañía se han de transferir gradualmente a los trabajadores y a la comunidad.

Una labor en marcha

El fomento de la capacidad de la Hacienda de cítricos de Zebediela está avanzando. Aun cuando los miembros de la comunidad local participan activamente en la gestión cotidiana del establecimiento agrícola, la responsabilidad en última instancia sigue correspondiendo a Charles y John Boyes y Bill Skotcher, los iniciadores del grupo SAFM. No obstante, dentro de 10 años el control estará en manos de administradores locales.

- Después de tres años, el SAFM ha aprendido varias lecciones:
- Cuando hay economías de escala, una organización puede contratar y establecer una estructura profesional de gestión empresarial. Esto distingue al modelo de Zebediela de muchos otros en que son los productores y los miembros quienes se encargan de tareas administrativas.
- A fin de autonomizar a las comunidades locales, es importante que los interesados directos y los donantes asuman el compromiso de brindar apoyo a largo plazo. El enfoque de copropiedad es complejo y puede ser problemático.
- No todos los miembros de la comunidad que rodea a la Hacienda están involucrados o interesados en la tierra o en el funcionamiento de la compañía. La Hacienda depende cada vez más de trabajadores migrantes temporales que no viven permanentemente en la comunidad. Si se les entregaran acciones de la compañía, así no se crearía un sentido apropiado de involucramiento y compromiso.

Enlaces

[AgroFair Assistance & Development Foundation](#) ____ (AFAD).