

Cómo vincular a los productores con los mercados



Cómo vincular a los productores con los mercados

Experiencias hasta la fecha

Por

Andrew W. Shepherd

Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas
Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-305721-4

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al

Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica de la División de Comunicación de la FAO

Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia

o por correo electrónico a:

copyright@fao.org

Índice

PRÓLOGO	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	ix
1 INTRODUCCIÓN	1
2 TIPOS DE VÍNCULOS DE MERCADO	5
3 DETERMINACIÓN DE LOS MERCADOS RENTABLES	13
4 FACTORES QUE AFECTAN AL ÉXITO DE LOS VÍNCULOS	21
INTRODUCCIÓN	21
CÓMO ESTABLECER LOS VÍNCULOS	22
TRABAJO CON EL SECTOR PRIVADO	24
LA CAPACIDAD DEL ORGANISMO DE VINCULACIÓN ES VITAL	25
EVITAR LA PRESTACIÓN DIRECTA DE SERVICIOS Y LOS SUBSIDIOS	26
LA CONFIANZA MUTUA ES INDISPENSABLE	28
FORMACIÓN DE GRUPOS, ESTRUCTURA Y LEGISLACIÓN	29
NEGOCIACIÓN Y CONDICIONES DEL CONTRATO	33
FINANCIACIÓN	35
SOSTENIBILIDAD DE LAS INTERVENCIONES EXTERNAS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA	36
AMPLIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	39
5 EL ENTORNO DE FACILITACIÓN	41
EL ENTORNO DE POLÍTICAS	41
MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO	42
INFRAESTRUCTURA	43
EL ENTORNO INSTITUCIONAL	44
6 DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES	47
DISCUSIÓN	47
RECOMENDACIONES	52
ANEXO 1 EJEMPLOS DE VINCULACIONES DE MERCADO	57
ANEXO 2 LISTA DE VERIFICACIÓN DE ASUNTOS QUE SE DEBEN MANEJAR CUANDO SE CREAN VÍNCULOS	71
BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS COMPLEMENTARIAS	77

Prólogo

Las cadenas de abastecimiento están sujetas a cambios acelerados, y las transacciones se basan cada vez más en unos vínculos coordinados entre agricultores, comerciantes, procesadores y minoristas. Es en este contexto que los organismos dedicados a trabajar con agricultores, tales como donantes, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organismos gubernamentales de extensión (“organismos de enlace”), están buscando promover el bienestar del agricultor mediante la estrategia de “conectar a los agricultores con los mercados”, la cual, por lo general, conlleva la organización de los productores en grupos para el abastecimiento de unos mercados previamente determinados.

Este documento ocasional analiza las experiencias relativas a los vínculos de los productores con los mercados, con el propósito de sacar algunas conclusiones provisionales respecto de los factores que aseguran los buenos resultados de tales vínculos. Se ponen ejemplos de vínculos promovidos tanto por organismos de enlace como por el sector privado sin mediar la ayuda externa, para luego examinar en detalle las actividades de vinculación llevadas a cabo por los primeros. Se hace hincapié en los mercados seleccionados para el desarrollo de vínculos, en la capacidad de las organizaciones de enlace, y en las relaciones entre el sector privado, las organizaciones de enlace y los agricultores. La confianza mutua entre todos los agentes de la cadena es fundamental, y este trabajo estudia las formas de desarrollarla. La vinculación de los agricultores con nuevos mercados implica, invariablemente, la organización de los productores en grupos formales o informales. Se hace una revisión de las experiencias de las organizaciones de grupos así como de la financiación de dichas organizaciones. Se examinan los problemas que enfrentan los agricultores para proseguir los vínculos, y se presta atención a la sostenibilidad y a la ampliación de las actividades de vinculación.

También suelen surgir problemas de mayor alcance. El trabajo con los agricultores tendrá escasos efectos si el entorno provisto por el gobierno no es favorable para el desarrollo de vínculos de mercado. Un asunto que merece ser investigado es si los organismos de enlace consiguen aumentar realmente el tamaño del mercado o si tan solo reemplazan un grupo de productores abastecedores por un nuevo conjunto de “beneficiarios objetivo”. Finalmente, es necesario averiguar si no sería más apropiado encauzar los limitados recursos de donantes, ONG y el sector público hacia otras actividades que probablemente beneficiarían a un mayor número de agricultores.

Este documento ha sido preparado para el personal de las ONG que trabaja tanto en el ámbito de las políticas como en el campo; para el de los organismos de donantes y de los proyectos apoyados por estos organismos; y para el de los ministerios de agricultura encargado de establecer políticas, y el de los servicios de extensión. Se espera que sea también de utilidad para las empresas del sector privado empeñadas en la promoción de vínculos con los pequeños agricultores.

Agradecimientos

Esta publicación se basa en muchas fuentes, incluidos los trabajos presentados en distintos talleres. En orden cronológico, estas fuentes son: la Consulta FAO de expertos para el Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios en África, Nairobi (Kenya), marzo de 2003 (y las actas editadas por Alexandra Röttger); el Taller del ACIAR sobre administración de la cadena de abastecimiento de productos agrícolas en los países en desarrollo, Bali (Indonesia), agosto de 2003 (en particular las conclusiones del taller preparadas por Chris Wheatley, Elizabeth Woods y Setyadjit); el Taller regional FAO/AFMA/FAMA sobre crecimiento de supermercados como minoristas de productos frescos en Asia, Kuala Lumpur (Malasia), octubre de 2004; el Taller subregional de la UNFFE/FAO sobre ONG, organizaciones de agricultores y mercadeo agrícola y desarrollo empresarial, Kampala (Uganda), julio de 2005 (con agradecimientos para Susan Minae por su resumen de las exposiciones); el Taller de escritura KIT sobre “Enseñanzas de la puesta en marcha de programas de cadenas de comercialización en beneficio de los pobres y pequeños agricultores en África”, Moshi (República Unida de Tanzania), octubre de 2005; la Consulta regional de la USAID sobre vinculación de los agricultores con los mercados, El Cairo (Egipto), enero de 2006; el Taller FAO/VECO sobre el fortalecimiento de la capacidad de las ONG y de los grupos de agricultores para conectar a los agricultores con el mercado, Bali (Indonesia), mayo de 2006; y el Taller CAPRi sobre Acción colectiva y acceso de los pequeños agricultores al mercado, octubre de 2006, Cali (Colombia).

Se ha utilizado en especial la publicación de la FAO *Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores – Estudios de caso en América Latina y el Caribe*; una ponencia inédita de Doyle Baker presentada en el Taller post-IAMA sobre “La puesta en marcha de nuevas asociaciones en la cadena alimentaria global: experiencias de África del Norte, el Cercano Oriente y Asia”, Chicago (Estados Unidos de América), julio de 2005; una exposición de Carlos da Silva sobre “El creciente papel de la agricultura por contrato en el desarrollo de los sistemas agroalimentarios” en un Taller de la Organización Asiática de Productividad sobre agricultura por contrato, Colombo (Sri Lanka), julio de 2005; y estudios de caso sobre la Vinculación de los agricultores con los mercados, presentados en el sitio Web del Grupo de Comercialización Agrícola de la FAO. Otras fuentes se citan en detalle en el texto del documento.

Se reconocen con gratitud los comentarios sobre versiones preliminares de este documento recibidos de parte de Doyle Baker, Jo Cadilhon, Carlos da Silva, David Kahan, Micheal Mailloux, François Mazaud, Calvin Miller, Maria Pagura, Alexandra Röttger, Pilar Santacoloma, Edward Seidler y Florence Tartanac. Por supuesto, los errores, omisiones e interpretaciones son responsabilidad del autor.

A.W.S.

Resumen

Los sistemas de comercialización están experimentando una rápida transformación. Los canales tradicionales de mercadeo, con ventas orientadas hacia determinados propósitos, están siendo reemplazados por vínculos debidamente coordinados entre agricultores, procesadores, minoristas y otros agentes. A medida que el ingreso aumenta, los patrones de consumo de alimentos cambian, y se incrementa la demanda de carnes, productos lácteos, y frutas y verduras. Los consumidores se vuelven más exigentes en cuanto a la calidad y seguridad de los productos; y las tendencias demográficas y de ingreso conducen a una demanda mayor de alimentos de fácil preparación y a la observancia de las garantías en materia de seguridad de los productos.

Es este el contexto que los donantes, las ONG y otros agentes han reconocido la necesidad de las actividades que vinculan a los agricultores con la demanda de mercado. Se han determinado así algunos enfoques como el de “vincular a los agricultores con los mercados”, que suponen el desarrollo de unas relaciones de negocios duraderas en vez de relaciones basadas en ventas con determinados propósitos o para determinados compradores. Esta publicación estudia de manera sucinta algunos ejemplos de vínculos desarrollados directamente tanto por el sector privado como por proyectos en los cuales los donantes y las ONG aportan el elemento catalizador para que los agricultores trabajen en forma más estrecha con el sector privado; y se tienen en cuenta los factores que podrían tener mayor probabilidad de llevar la última categoría mencionada al éxito.

Tras la Introducción, el Capítulo 2 describe distintas clases de vínculos. Es posible que la vinculación agricultor-comerciante suponga, solamente, aumentar los suministros para reducir los costos con que deben correr los comerciantes. Los extensionistas y las ONG pueden jugar un papel importante en este caso, dado que puede resultar difícil a los comerciantes organizar por sí solos esta clase de acuerdos. Sin embargo, es posible que los mismos comerciantes tomen la iniciativa y actúen sin la intervención de las ONG, como se muestra en algunos ejemplos. Es importante anotar que en muchos casos los vínculos se establecen con base en la confianza mutua y sin que medie la firma de un contrato escrito. Los agricultores pueden vincularse directamente con minoristas como los supermercados o las cadenas de comida rápida, o bien proporcionar suministros a través de intermediarios. La mayoría de las tiendas prefiere trabajar con intermediarios, porque éstos tienen mayor capacidad para organizar la producción y coordinar las entregas.

Para llegar a abastecer satisfactoriamente los mercados puede ser necesario organizar a los agricultores en grupos o trabajar con grupos previamente constituidos, o con asociaciones o cooperativas de productores, y esta organización también es pertinente en el caso de los vínculos con los mercados de exportación. Una alternativa a las actividades de grupos es la vinculación desarrollada por el agricultor principal. Muchas empresas privadas prefieren establecer vínculos directos con individuos. Las actividades comerciales más

grandes, como las de la agricultura por contrato, incluyen con frecuencia empresas que suministran los insumos o el crédito. Cuando las empresas no están dispuestas a organizar acuerdos de crédito, esta labor puede ser asumida por las ONG, de preferencia por intermedio de entidades financieras establecidas.

En el Capítulo 3 se analizan los diferentes tipos de mercados. Los mercados deben poder mostrar mayores ganancias para empresarios y agricultores, con riesgos iguales o apenas mayores, de los que éstos obtienen y corren realizando las operaciones existentes. Los productores deben poder abastecer los mercados respetando los requisitos esperados por el comprador en cuanto a calidad y fiabilidad de los suministros. Es probable que los mercados de productos de alto valor sean poco fiables y que los precios estén sometidos a competencia. Las cada vez más severas reglamentaciones establecidas en relación con la calidad y otros factores pueden convertirse en barreras que hacen más difícil la competencia por parte de los pequeños agricultores. Es posible que la demanda de algunos productos sea relativamente limitada y pueda ser fácilmente abastecida cuando varios países se convierten en productores de tales productos.

Los nichos de mercado se configuran cuando los exportadores son capaces de armonizar la oferta potencial de un producto con la demanda que exista por él en un período dado del año. La determinación de los nichos de mercado no está limitada al comercio internacional. En algunos países, los productores de una zona pueden aprovechar las ventajas de rentabilidad que surgen de la incapacidad de los agricultores de otras zonas para cumplir con el suministro en un determinado período. Los productos orgánicos brindan oportunidades de desarrollo a los mercados, aunque los trámites de certificación puedan resultar costosos y el grado de sostenibilidad de la oferta de esos productos por los pequeños agricultores merezca ser investigado ulteriormente. Se registra una creciente tendencia hacia la creación de marcas que se fundan en las propiedades de calidad o sabor de los productos, situación que puede traducirse en ventajas puesto que tales marcas no requieren certificación.

En algunos organismos de desarrollo existe la tendencia a hacer hincapié en la cooperación con los agricultores para encontrar mercados rentables en el exterior antes que en el país mismo. En general, los países en desarrollo exportan menos del 10 por ciento de las frutas y menos del 5 por ciento de las hortalizas que producen. Sin embargo, algunos proyectos de donantes han conseguido buenos resultados al desarrollar los mercados locales, inclusive para variedades nativas. Los esfuerzos para promover el consumo nacional pueden estar asociados con el desarrollo de los mercados locales, y ello puede ser de beneficio para un número considerable de productores. Una acción como esta se podría incluir por ejemplo en el marco de la Iniciativa OMS/FAO para la promoción de frutas y verduras.

Existe el potencial para agregar valor a la producción agrícola. En los mercados internacionales se registra una creciente demanda de frutas y ensaladas precortadas. En los mercados de los países en desarrollo, por ejemplo, también hay oportunidades para la colocación de jugos, mermeladas y productos lácteos. En los últimos años la proporción de los alimentos procesados respecto a las exportaciones agrícolas de los países menos desarrollados ha aumentado. Sin embargo, los procesadores más pequeños deben competir

con grandes empresas que pueden realizar importantes economías de escala al satisfacer las necesidades de supermercados de una amplia gama de productos.

El Capítulo 4 examina los factores que afectan al éxito de los vínculos. Muchos proyectos de donantes o de ONG se han mostrado algo hostiles hacia el sector privado. Es probable que esto les haya conducido a tratar de establecer canales de comercialización alternativos, pero los grupos o cooperativas de productores siempre han tenido dificultades para llevar a cabo actividades de mercadeo en forma tan eficaz como lo hace el sector privado. Aun en los casos en que las ONG respaldan plenamente el papel que juega el sector privado, su propio personal carece, con frecuencia, de conocimientos comerciales para asesorar adecuadamente a los agricultores; esta carencia hace aconsejable a menudo llevar a cabo un programa de capacitación en administración de negocios destinado al personal de las ONG.

Es poco probable que los servicios de mercadeo y otros servicios, como el transporte, prestados por la organización que se encarga de establecer los vínculos tengan carácter sostenible. Por lo general, los subsidios sustanciales generan dificultades cuando la asistencia externa acaba, y los agricultores se ven abocados a soportar completamente los costos. Desafortunadamente, apenas surgen los problemas, los organismos de vinculación se muestran, por lo general, tentados a sacar de apuros a las organizaciones de agricultores. El uso de fondos provenientes de subvenciones que permiten a los grupos realizar una evaluación del mercado local, preparar planes de comercialización y fortalecer sus pericias puede ser considerado apropiado para los objetivos de desarrollo, pero es poco probable que la sostenibilidad se promueva cuando tales fondos se destinan a la adquisición de material de empaque (salvo con propósitos de ensayo), al transporte de los productos agrícolas, a la certificación de las exportaciones y al costeo de la mayor parte de los equipos de elaboración.

La confianza es esencial para el establecimiento y la continuidad de los vínculos, y se ve reforzada cuando se comprueba el compromiso comercial de un socio, por ejemplo en el caso de una inversión en infraestructura. La confianza también puede fomentarse mediante la celebración de reuniones entre los agricultores y los compradores. Asimismo, la disposición para intercambiar información parece ser un factor importante que contribuye a la confianza mutua. Con frecuencia, los agricultores contravienen los acuerdos contractuales formales o informales de suministro de productos. La flexibilidad de los contratos puede ayudar a resolver esta clase de problemas. Es esencial la participación de los agricultores en todas las etapas de la negociación del contrato. Tal negociación exige el pleno conocimiento de los costos propios de la producción, así como de los precios actuales de mercado. Cuando se estipulan acuerdos contractuales, con frecuencia los agricultores deben estar en condiciones de sincronizar su producción para garantizar que los productos estén disponibles en el momento en que las agroindustrias, los minoristas o los restaurantes de comidas rápidas deseen recibirla.

La formación de grupos de agricultores ha tenido resultados diversos, pero por lo general se percibe que los grupos son capaces de realizar economías de escala que superan los altos costos de transacción a los que tiene que hacer frente el agricultor que trabaja de forma individual. Gracias a los grupos, los agricultores pueden tener acceso a servicios de

extensión e insumos, mejorar la calidad y cantidad de los productos y negociar más eficazmente. No obstante, los productores incurren en costos ocultos ocasionados por las actividades de grupo, tales como el tiempo dedicado a las reuniones; además, los grupos pueden no ser plenamente democráticos. Es más fácil poner en práctica las actividades de vinculación de grupos cuando los agricultores están acostumbrados a colaborar, por ejemplo, por conducto de los grupos constituidos en las iglesias. Los grupos homogéneos tienen mayores posibilidades de funcionar con éxito que los grupos heterogéneos, y pareciera también que su tamaño está relacionado con un buen funcionamiento. Igualmente, el éxito del grupo en las actividades de comercialización está relacionado con la disponibilidad de recursos por los agricultores, por ejemplo la tierra, el agua y otros activos. Son importantes asimismo la educación y otras habilidades. Es posible que los grupos deban realizar operaciones financieras, pero estas operaciones son dificultosas en los países donde la situación jurídica de los grupos aún no está claramente definida.

Es necesario tener en cuenta los acuerdos financieros en una etapa temprana. Los organismos que buscan pactar contratos tienen que estudiar la mejor forma en que los agricultores pueden financiar los costos de puesta en marcha de la empresa y los costos de actividades en curso. Muchas ONG han dejado de conceder el crédito directamente y prefieren para ello recurrir a los organismos de microfinanciamiento. Puede presentarse el caso de que una ONG conceda un crédito no subvencionado durante un corto período con el propósito de demostrar a las instituciones financieras la viabilidad de una actividad comercial.

La selección de los productos para cultivos o para hacer semilleros debe estar basada en la demanda del mercado, pero también en la ubicación del agricultor, la estructura social, la infraestructura disponible, el tamaño de la finca, la aptitud agronómica de la tierra, la probabilidad de la presencia de plagas y enfermedades, la situación de tenencia de la tierra, los activos de los agricultores, la capacidad para crear nuevas empresas, el acceso a los recursos financieros y la capacidad de usarlos de forma rentable, los requisitos tecnológicos y el acceso al asesoramiento en materia de extensión. Es importante tener en cuenta el riesgo al que se enfrentarían los agricultores al diversificar su producción con nuevos productos. Es frecuente que las inversiones que los productores tienen que hacer estén relacionadas específicamente con un determinado producto. Las tecnologías promovidas por las ONG y otros sujetos deben poder ser adoptadas por el tipo de agricultores con los cuales ellas trabajan, y no deben dar lugar a que los efectos nocivos externos puedan aumentar la vulnerabilidad de los agricultores.

La sostenibilidad de un vínculo requiere una disposición a la flexibilidad. Es preciso que los agricultores respondan con prontitud a los cambios que se presenten en el mercado. Todavía no se sabe con exactitud si los proyectos de vinculación son replicables y si es posible aumentar su escala. Parece que hasta el momento no ha sido posible desarrollar formas de replicación y enfoques probados y fiables que produzcan beneficios para un mayor número de agricultores. Las cifras de costos ajustadas a la realidad pueden estimular la discusión sobre la conveniencia de reproducir con amplitud tales actividades. Cuando existe una estrategia de partida transparente, resulta más fácil a los agricultores y grupos ocuparse de sus propios intereses. Están divididas las opiniones acerca del límite de tiempo necesario para tener la certeza de que los proyectos de vinculación puedan ser

sostenibles. Algunas ONG han intentado poner en práctica intervenciones de dos o tres años, mientras que otras consideran que el proceso exige hasta diez años. Por lo general, el financiamiento otorgado por el donante implica que es éste quien fija la fecha en que cesa la entrega de fondos, y no las circunstancias, y ello puede conducir a consecuencias negativas. Las actividades de comercialización de los grupos tienen una más alta probabilidad de éxito cuando se presta atención no solo a la creación de capacidad, sino también al conjunto de habilidades administrativas y de gestión que puedan ayudar a los grupos a trabajar en forma independiente.

En el Capítulo 5 se analiza brevemente la necesidad de un ambiente propicio para el éxito de las vinculaciones. Al sector privado se le debe permitir funcionar en forma competitiva. Una política monetaria sana y una estructura de impuestos y tarifas realista representan incentivos para la inversión privada. La insuficiente tenencia de la tierra puede restringir la inversión, y la falta de derechos de propiedad seguros puede poner freno al acceso al crédito. Otras formas por medio de las cuales los gobiernos contribuyen de manera efectiva a la creación de ambientes propicios para la inversión comprenden la reglamentación del uso de plaguicidas, las normas alimentarias, la calidad de las semillas, y las disposiciones encaminadas a la certificación de calidad y origen geográfico de los productos. La disponibilidad de caminos en buen estado, y un servicio fiable de energía eléctrica y suministro de agua son vitales para la producción, agroprocesamiento y exportación de los productos perecederos de alto valor. La información de mercados es tan importante como una capacitación avanzada en técnicas de mercadeo destinada a los oficiales de extensión. Aunque se sabe que para garantizar la factibilidad económica de determinados productos lo recomendable es que los centros de investigación agrícola planifiquen su trabajo teniendo en cuenta la demanda de mercado, esto muy pocas veces se cumple.

En el Capítulo 6 se abordan aspectos más generales y se hacen algunas recomendaciones generales. Dada la capacidad que tiene el sector privado para dar vida a sus propias vinculaciones, es pertinente preguntar si algunas intervenciones de los organismos de vinculación están haciendo crecer realmente el mercado disponible para los pequeños productores, o si solamente se están ciñendo a reemplazar un grupo de agricultores por otro. En la actualidad, las actividades de vinculación llegan solamente a una pequeña proporción de agricultores. Quizás, los donantes deberían considerar la conveniencia de poner más énfasis en actividades que representan un beneficio para un mayor número de personas, incluyendo las oportunidades generadoras de empleo.

Dado el creciente interés que despiertan las actividades que vinculan a los agricultores con los mercados, parece indispensable encontrar métodos de intercambio sobre las experiencias que funcionan y las que no funcionan. Es necesario documentar los éxitos (y fracasos) del sector privado en este campo. A nivel nacional, el gobierno, los donantes, las ONG y el sector privado deberían establecer mecanismos coordinadores de la vinculación con los mercados. Hasta la fecha, parece que se ha prestado poca atención a la cuantificación de los costos de las actividades necesarias para vincular a los agricultores con los mercados, y a comparar dichos costos con los beneficios obtenidos por aquéllos.

Es necesario matizar con una cierta dosis de realismo el optimismo que, si bien deseable, pueda existir sobre la habilidad de los agricultores para abastecer nuevos mercados. Las sociedades rurales enfrentan múltiples problemas cuando se ocupan de las difíciles realidades comerciales de las cadenas modernas de abastecimiento, y sería deshonesto promover la vinculación si resulta evidente que los agricultores no conseguirán cumplir con los requisitos impuestos por los compradores. Se recomienda a organismos como las ONG llevar a cabo una evaluación integral sobre las exigencias de los compradores en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad de entregas, etc. y luego realizar una evaluación justa de la capacidad de los agricultores que puedan satisfacer tales requisitos.

1 Introducción

Los sistemas agroalimentarios están experimentando una transformación acelerada. En todas las regiones del mundo, y en todos los segmentos de la cadena de producción-distribución, se observa una concentración creciente en el procesamiento, comercialización, mercadeo y distribución minorista. El sistema tradicional de producción de alimentos, en el cual los agricultores no tenían conocimiento anticipado de cuándo, a quién y a qué precio venderían sus productos, está siendo reemplazado por prácticas más parecidas al proceso manufacturero, con una coordinación mucho más avanzada entre agricultores, procesadores, minoristas y otros agentes de la cadena de suministro. Cada vez más, los agricultores producen para satisfacer las exigencias de los compradores, en vez de depender de los mercados para la absorción de sus productos.

A medida que los ingresos aumentan, se modifica el patrón de consumo de alimentos. La demanda de frutas, hortalizas, productos de origen animal y cultivos oleaginosos es cada vez mayor, y para responder a esta demanda los agricultores están diversificando su producción. También los consumidores se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad y la seguridad de los productos, y las tendencias demográficas y de ingresos están llevando a los consumidores más acomodados a pedir alimentos de fácil preparación tales como productos congelados, precortados, precocidos y listos para consumir, junto con garantías respecto a su inocuidad. Los sistemas de producción, procesamiento y distribución han tenido que adaptarse a esta situación. Las mencionadas tendencias constituyen serias amenazas para los agricultores, especialmente para los pequeños agricultores que tienen escasos activos y que no están organizados; en cambio, al menos para los agricultores más eficientes, se abren muchas oportunidades.

Es en este contexto que los donantes, los organismos no gubernamentales (ONG) y otras entidades han reconocido que los proyectos tradicionales de asistencia agrícola, concentrados en el fortalecimiento de las capacidades de producción de los agricultores, ya no son suficientes para asegurar el crecimiento sostenible del ingreso (si es que efectivamente alguna vez pudieron asegurarlo). Se comprende ahora cada vez más que las actividades de apoyo a la producción deben estar ligadas a la demanda del mercado y que deben ser consideradas en el contexto de la entera cadena de abastecimiento y de las vinculaciones, o relaciones de negocios, que existen dentro de esa cadena. Por consiguiente, conceptos tales como “la vinculación de los productores con los mercados” o “la vinculación de los agricultores con los mercados” están muy de moda. Sin embargo, aunque ahora las ideas fundamentales de quienes trabajan con agricultores puedan ser más realistas, poco se logrará si el enfoque adoptado no es igualmente realista. En concreto, las instituciones deben estar preparadas para adoptar un enfoque mucho más comercial que el que habían tenido hasta el presente, y contratar a personal con sólidos conocimientos sobre comercialización y funcionamiento del sector privado.

En esta publicación se extraen algunas lecciones de experiencias relativas a la vinculación de los agricultores con los mercados, teniendo en cuenta que muchos vínculos solo se han establecido hace unos pocos años, y que puede aún ser demasiado temprano para sacar conclusiones sobre lo que puede o no funcionar bien. El propósito principal que se persigue es proporcionar recomendaciones prácticas a las ONG, a las asociaciones de agricultores y a otros agentes que pretenden ayudar a los agricultores a mejorar sus medios de vida. Este trabajo también será de utilidad para las entidades de financiamiento. Aunque se reconoce la importancia de desarrollar canales apropiados para la comercialización de los insumos, este asunto no se estudia en el presente trabajo. Se hace hincapié en cómo crear, en las fincas, vínculos productivos sostenibles entre agricultores y comerciantes exportadores, minoristas y agroindustrias del sector privado. Muchos vínculos exitosos han sido creados directamente por el sector privado, sin la participación de terceras partes, y el sector privado está poniendo cada vez más atención a la sostenibilidad de los vínculos creados con los proveedores. Por lo tanto, se espera que los asuntos tratados en esta publicación también puedan secundar la labor del sector privado.

El concepto de “vinculación de los agricultores con los mercados” puede abarcar toda una gama de actividades, desde las muy pequeñas y localizadas hasta las muy amplias. Sin embargo, el concepto supone el desarrollo de unas relaciones de negocios a largo plazo en vez de unas ventas ocasionales. Esto refleja las tendencias de los mercados de países desarrollados, en los cuales se ha registrado una rápida transformación, pasándose de las ventas que se efectúan a través del mercado abierto a las ventas directas que implican vínculos y alianzas que se establecen desde la fase de producción hasta la de consumo. En el nivel más elemental, los extensionistas agrícolas en los países en desarrollo pueden vincular a los agricultores con los compradores cuando identifican a los comerciantes y consiguen que éstos se den cita con los agricultores; también los propios comerciantes pueden buscar nuevos proveedores o trabajar con los que ya operan en el mercado para crear productos nuevos o productos mejorados. El nivel algo más avanzado consiste en el trabajo que llevan a cabo las ONG u otros agentes que se encargan de determinar mercados para productos específicos y que agrupan a los agricultores para que abastezcan a esos mercados; o las actividades de aseguración de suministros de materias primas a los proveedores por parte de los pequeños productores. La agricultura por contrato o los programas de subcontratación de mayores dimensiones pueden precisar de inversiones considerables a largo plazo por parte de las empresas y los agricultores. Esta publicación analiza toda la variedad de tales actividades de vinculación, pero como se ha advertido, se pone énfasis en las actividades de vinculación de mediana escala realizadas por donantes y ONG¹.

Las ventajas que para los agricultores significan unos vínculos mejores con sus compradores son numerosas. En algunos casos los compradores están dispuestos a suministrar insumos y a conceder créditos para financiar esos insumos. En los sistemas de agricultura por contrato más avanzados, los compradores también pueden suministrar servicios de mecanización. Las empresas pueden prestar asesoramiento técnico y de extensión o estipular acuerdos para que esta clase de servicios sea provista por las dependencias de extensión del gobierno o por ONG. Cuando la vinculación con los

¹ En Dixie, 2005 se estudia la forma en que los extensionistas pueden apoyar a los agricultores en la creación de vínculos, mientras que en Eaton y Shepherd, 2001 se analiza la agricultura por contrato.

compradores antecede a la producción, los agricultores pueden contar con un mercado potencial más seguro y, con frecuencia, con precios convenidos. En contra de estas ventajas, sin embargo, está la posibilidad de que un contrato no se cumpla a pesar de que el agricultor haya hecho una inversión cuantiosa, y de que el agricultor disponga de menor libertad para elegir las empresas. Un riesgo constante es el de que los acuerdos fallen a causa de la falta de confianza entre las partes. Es posible además que los arreglos contractuales afecten a veces significativamente a los roles de género y el acceso a los recursos. Podrían surgir tensiones sociales cuando los beneficios y el trabajo exigido en los contratos afectan de diferente forma a hombres y mujeres de determinados hogares.

Los comerciantes, procesadores, empresas agroalimentarias y grandes minoristas pueden obtener unos suministros más regulares y fiables cuando se establecen vínculos formales o informales, y ello les permite controlar mejor la calidad e inocuidad de los productos. A nivel local, los pequeños comerciantes que trabajan con agricultores en el acopio de la producción pueden lograr economías de escala y reducir los costos. Cuando los productos se adquieren de agricultores ubicados en distintas regiones es posible reducir los riesgos relacionados con la producción, especialmente los riesgos de enfermedades. Por lo general, a escala más grande, es más aceptable desde el punto de vista político y social, y a veces más eficiente, trabajar con pequeños agricultores en lugar de hacer uso de las propias fincas de la empresa. En contra de estas ventajas están los costos de transacción asociados a la prestación de servicios de extensión y otra clase de apoyo para los agricultores, costos a los que posiblemente no estén sometidas las empresas que compran en el mercado abierto; por otra parte, los agricultores de algunas sociedades tienden a ser de poca confianza. La comercialización extra-contractual plantea mayores problemas, ya que los costos de transacción derivados de las labores realizadas por un gran número de pequeños productores pueden ser altos; además, los insumos que se han suministrado a los agricultores pueden acabar destinándose a otros usos o siendo vendidos. En una época en que se presta mayor atención a los aspectos relacionados con la seguridad y sanidad, es cada vez más importante facilitar los medios que permiten rastrear los productos. En la mayoría de los casos, es bastante difícil crear procedimientos de rastreabilidad de la producción de los pequeños agricultores.

Tal como se describirá en las páginas siguientes, existen reales beneficios potenciales – junto con algunos posibles costos– cuando se establecen vínculos más estrechos entre agricultores y compradores de la producción. La agricultura por contrato, y las actividades impulsadas por los donantes con el objeto de vincular a los agricultores con los mercados – prácticas que han vuelto a surgir recientemente–, muestran que los vínculos mejorados son los que arrojan los mejores resultados, aunque mucho dependerá de las circunstancias económicas, sociales, financieras, administrativas y ambientales, y del entorno propicio que el gobierno esté en condiciones de ofrecer.

2 Tipos de vínculos de mercado

En el Anexo 1 se ofrecen algunos ejemplos de vínculos de mercado. Los ejemplos se presentan de acuerdo con las formas de vinculación de los agricultores con los compradores y se usan para sacar lecciones acerca de los distintos enfoques y su probabilidad de éxito. En consecuencia, se evalúan tanto los aspectos positivos como los negativos de los diferentes enfoques. En el Cuadro 1 se resumen las principales ventajas y desventajas de los distintos tipos de vínculos.

Los tipos de vínculos pueden clasificarse de varias maneras. En el Anexo 1 se adopta la siguiente tipología:

- agricultor con comerciante nacional;
- agricultor con minorista;
- vinculación por intermedio de un agricultor principal;
- vinculación por intermedio de cooperativas;
- agricultor con agroindustria;
- agricultor con exportador;
- agricultura por contrato.

Estas categorías no representan por cierto la totalidad de las oportunidades de mercado disponibles para los agricultores. En algunos países las juntas de mercadeo gubernamentales siguen jugando un papel importante. Las compras de las instituciones oficiales, como las fuerzas armadas y los hospitales, pueden constituir un mercado importante y varios países ponen en marcha programas de almuerzos escolares que proporcionan a los productores rurales oportunidades de ventas directas. Además, las categorías indicadas no siempre son excluyentes unas de otras. Los exportadores también pueden ser agroindustrias; las agroindustrias pueden asimismo llevar a cabo operaciones de agricultura por contrato. Los minoristas pueden efectuar compras a los productores por intermedio de los comerciantes. Sin embargo, lo que es característico de casi todos los ejemplos de vinculación es que constituyen cadenas claramente definidas y que, a menudo, implican estrechas relaciones entre los participantes.

Los mercados al contado, tales como los mercados mayoristas, los de intercambio de productos básicos y los de subastas no son característicos de los mercados vinculantes y por lo general no se mencionan en los ejemplos presentados en el Anexo 1. No obstante, deberá notarse que pueden ser muy eficaces algunas actividades sencillas que vinculan a los agricultores con los comerciantes que abastecen a los mercados de venta al contado como, por ejemplo, el acopio de la producción para la venta. El que haya escasez de estudios de caso de tales vinculaciones es probablemente más un reflejo de la falta de información que de la falta de vínculos. La FAO ha recomendado durante muchos años que los oficiales de

extensión trabajen con los agricultores para vincularlos más efectivamente con los comerciantes locales².

Agricultor con comerciante nacional. Tradicionalmente, los comerciantes han establecido relaciones de tipo individual con los agricultores, comprándoles sus productos bien en los mercados locales o en la puerta de finca. Las adquisiciones en los mercados locales pueden ser relativamente eficientes siempre y cuando permitan a los comerciantes comprar en cantidades suficientes para realizar ulteriores economías de escala en el transporte, el cual, por lo general, constituye el costo de comercialización más importante. Por otra parte, es frecuente que las compras en las aldeas sean extremadamente ineficientes y contribuyan a elevar los costos de comercialización, lo que a menudo conduce a que se acuse a los comerciantes de explotar a los agricultores. Es posible reducir tales costos si los agricultores trabajan en conjunto para reunir en un mismo lugar todos sus productos, con el fin de que éstos puedan ser adquiridos por uno o más comerciantes. Sin embargo, los acuerdos de esta clase raramente se pactan sin la participación de un agente catalizador externo. No debe olvidarse que muchos comerciantes experimentan fuertes restricciones de flujo de caja, y aunque hayan considerado la posibilidad de trabajar más estrechamente con los agricultores el tiempo que requiere llegar a acuerdos con ellos es, con frecuencia, un costo de transacción que no son capaces de absorber. El agente catalizador más indicado para estas tareas podría ser el personal de extensión del gobierno.

Sin embargo, los estudios de caso proporcionan tres ejemplos de situaciones en las cuales, sin mayores restricciones de flujo de caja, algunos comerciantes, han sido capaces de promover la producción o de mejorar la calidad de los productos sin la participación de un catalizador externo. En un caso, en Bali (Indonesia), el comerciante contaba con suficientes recursos para tomar tierra en alquiler para su explotación por mujeres agricultoras e instalar una granja de investigación básica. Es posible que este sea un ejemplo extremo, que demuestra cómo unos comerciantes dotados de recursos suficientes pueden desempeñar una función proactiva en el incremento de los suministros. En la Ciudad de Ho Chi Minh (Viet Nam), un comerciante con suficiente poder de compra a recolectores de campo fue capaz de introducir mejoras sustanciales en su cadena de suministro de lechuga, y pudo ocuparse de la calidad del producto, capacitación de los distribuidores y colaboración a lo largo de toda la cadena. En Chiang Mai (Tailandia), un comerciante mantuvo estrechas relaciones con los agricultores, a quienes visitaba con frecuencia para vigilar que sus productos fuesen de calidad y asegurarse de que se le entregaran solamente productos que provenían de sus propias parcelas. Un ejemplo de un vínculo entre comerciantes y agricultores mandarinios en Indonesia ilustra ulteriormente la capacidad de algunos comerciantes para trabajar en estrecho contacto con los agricultores. Sin embargo, en este caso la capacitación proporcionada por los comerciantes fue posible gracias a la intervención de una ONG que se encargaba de organizar a los agricultores para que recibiesen la capacitación. Además de los costos de transacción que conlleva el trabajo en estrecho contacto con los agricultores, es poco probable que los operadores tengan la inclinación o la habilidad para organizar ellos mismos a los productores.

² La publicación más reciente de la FAO sobre este tema es Dixie, 2005.

Agricultor con minorista. Por lo general, las grandes cadenas de supermercados no son propensas a mantener relaciones comerciales a largo plazo con los agricultores por separado. El estudio de caso de la India, que proporciona un ejemplo de esta situación, representa probablemente un acuerdo transitorio. El vínculo entre un supermercado de Sudáfrica y un grupo de agricultores es interesante, pero no es un modelo que pueda ser reproducido en otros lugares, dado que es el resultado de la iniciativa particular del propietario del supermercado. Por otra parte, el estudio de caso de Indonesia, sobre la creación de una compañía de ventas al por mayor para abastecer expresamente a una cadena de supermercados, es la réplica de un modelo visto en muchos países. Uno de los aspectos importantes puesto de relieve por este estudio de caso es la dificultad que enfrentan muchos agricultores para satisfacer los requisitos de calidad, no obstante ser receptores de un asesoramiento técnico proporcionado por la empresa. El ejemplo de Uganda, sobre suministro de papa a un restaurante de comida rápida, también pone de relieve las medidas que deben tomar los agricultores cuando deciden abandonar las ventas al contado. En este caso los agricultores tuvieron que sembrar una nueva variedad, cambiar las prácticas de producción para influir en el tamaño de la papa y en su contenido de humedad, escalonar las fechas de siembra y cultivar a distintas altitudes con el fin de garantizar la disponibilidad del producto a lo largo de todo el año. Es poco probable que hubieran tomado estas medidas sin el apoyo de un organismo externo, en este caso de una ONG.

Vinculación por intermedio de un agricultor principal. Los estudios de caso suministran dos ejemplos en los cuales agricultores con gran capacidad de producción han coordinado los suministros de otros productores de sus zonas. Es probable que el papel de coordinación de estos agricultores no haya sido enteramente altruista, ya que el aumento de las cantidades disponibles para la venta pudo abrir oportunidades de mercado que de otra manera no se habrían presentado. El estudio de caso de la lechuga en Mindanao (Filipinas) describe una cadena de valor que incluye una vinculación estrecha con los proveedores de insumos, los transportistas y los compradores. Este programa fue ejecutado con el apoyo de donantes. Como en el caso de los productores de hortalizas en Tailandia, el papel de coordinación de un agricultor principal, en Mindanao, aparece como el factor determinante del éxito, puesto que condujo a la ampliación de las actividades de cooperación, que abarcaron una variedad de cultivos más amplia. En Tailandia, el presidente de la comunidad de cultivadores tuvo que coordinar las cosechas para asegurarse de que cada día se entregasen las cantidades exactas requeridas.

Vinculación por intermedio de cooperativas. En todo el mundo hay ejemplos valiosos de cooperativas de comercialización que funcionan bien. Es frecuente que el solo éxito de este reducido número de cooperativas se use como modelo para justificar ulteriores inversiones que buscan reproducirlo en otra parte. Desafortunadamente, salvo estas honrosas excepciones, el historial de funcionamiento de las cooperativas ha sido a menudo decepcionante. Entre las razones que explican su escaso éxito está la “nacionalización”, en virtud de la cual las cooperativas se convierten en organismos semioficiales dotados frecuentemente de una pesada estructura jerárquica, lo que permite que sean aprovechadas por políticos para conseguir fines políticos. Otros factores causantes del menoscabo de las cooperativas son una gestión poco apropiada, combinada con una tendencia a expandir las actividades más allá de la capacidad de la administración para manejar la empresa; la

conformación de una plantilla elitista aún cuando la cooperativa es nominalmente independiente del gobierno, y la incapacidad para reproducir el ritmo de trabajo, el conocimiento del negocio y el capital social de un sector privado competidor. Con frecuencia, las cooperativas se constituyen mediante la colaboración de donantes, sobre la base de la falsa premisa de que los márgenes “excesivos” obtenidos a través de los canales de comercialización podrían dar espacio de actuación a los agricultores miembros para hacerse con parte del valor realizado. Rara vez se llevan a cabo investigaciones para analizar esta hipótesis en detalle antes de las intervenciones de los donantes³. Por consiguiente, la situación de muchos países es que las cooperativas bregan con los apoyos que reciben del donante, y que experimentan dificultades considerables una vez que la ayuda se suspende.

Los estudios de caso presentados en el Anexo 1 han sido seleccionados para describir actividades eficaces de vinculación de mercado, pero también ilustran algunos de los problemas que suelen enfrentar las cooperativas⁴. En la República Unida de Tanzania existe una asociación que, apoyada por una ONG, ha obtenido buenos resultados en la elaboración de jugos de frutas. Sin embargo, dos tercios de los costos de la asociación son absorbidos por la ONG, y aún no se sabe si la asociación conseguirá superar la etapa de transición consistente en dejar de ser beneficiaria de un proyecto para convertirse en una empresa comercialmente viable. En Malí, una ONG fundó una cooperativa para procesar y comercializar manteca de karité. Cuando el proyecto concluyó, la actividad desarrollada – gracias a la cual se había conseguido inicialmente aumentar los ingresos de las mujeres– dio muestras de ser insostenible, en parte porque la cooperativa fue incapaz de manejar las funciones de comercialización que siempre habían estado a cargo de la ONG. Otro ejemplo proviene de Guatemala, en donde algunos pequeños propietarios son miembros de una cooperativa que exporta hortalizas frescas a los Estados Unidos y el Reino Unido. Hoy, la cooperativa funciona relativamente bien, gracias a los subsidios y asistencia técnica que pudo recibir durante 14 años.

Agricultor con agroindustria. Uno de los retos que enfrentan las agroindustrias es que la inversión en edificios y en equipo exige la completa utilización de esa capacidad instalada. Por consiguiente, el procesamiento no es necesariamente viable para los cultivos que tienen una temporada de crecimiento limitada, a menos que puedan ser almacenados por largo tiempo. Dos de los estudios de caso incluidos en el Anexo 1 analizan el procesamiento de la piña, cultivo que se produce durante todo el año; mientras que los otros abordan el procesamiento del arroz y de semillas oleaginosas, productos que pueden ser almacenados. Uno de los estudios está enfocado en el procesamiento de la leche, que se produce durante todo el año, aunque la producción de la leche es fluctuante. La promoción de las actividades agroindustriales por el donante, afortunadamente hoy menos común que en otros tiempos, a menudo no toma en consideración los problemas relativos a la estacionalidad; pero los errores se siguen cometiendo. El estudio de caso de la República Unida de Tanzania reseña que una ONG instaló una nueva planta para el prensado de semillas oleaginosas que fue administrada por una empresa sin experiencia previa en este negocio. La empresa quebró al cabo de cuatro años. Otros estudios destacan la importancia del crédito. Si bien las empresas pueden tener la capacidad de financiar por sí mismas los cultivos agrícolas temporales, quizá no dispongan de los medios o sean renuentes a

³ La promoción de los Bancos de Cereales en la región del Sahel en África es un buen ejemplo de esta situación.

⁴ Más ejemplos pueden encontrarse en: <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/es/agmarket/linkages/coops.html>

financiar cultivos de gestación más prolongada, tales como el azúcar (14 meses) o los cultivos arbóreos (más de 3 años). En consecuencia, es frecuente que las empresas busquen asociarse con los bancos, tal como se describe en el estudio de caso sobre el azúcar en Viet Nam.

Agricultor con exportador. Tres de los cuatro estudios de caso analizados en la sección relevante del Anexo 1 se refieren a exportaciones transfronterizas (Myanmar-República Popular de China; Mozambique-Zimbawe; Ecuador-Colombia). Como tales, presentan muchas de las características propias de los vínculos entre productores y comerciantes nacionales. Los estudios sobre Myanmar y Ecuador, en particular, hacen hincapié en el alto grado de confianza que implican las transacciones comerciales, aun en el caso de que la actividad comercial se extienda más allá de las fronteras del país. El caso de las exportaciones de piña de Mozambique indica el papel que puede jugar un agente catalizador externo al descubrir un nuevo potencial de mercado y vincular a productores con comerciantes que de otra forma no habrían podido establecer contactos. Las exportaciones hacia mercados más complejos que los que se describen en estos estudios de caso pueden significar para los agricultores riesgos y complicaciones considerables. Las elevadas normas de calidad, seguridad y logística exigidas por los importadores (por ejemplo, la certificación orgánica, las normas EurepGAP, o las normas con propósitos de rastreabilidad) pueden resultar, aunque no imposibles, sí difíciles y costosas de cumplir para los pequeños agricultores. Es poco probable que los agricultores que trabajan por cuenta propia sean capaces de adquirir la capacidad para cumplir con las normas.

Los vínculos creados por las empresas comerciales parecen por consiguiente ser esenciales para mantener los buenos resultados conseguidos en los mercados de alto valor; mientras que las empresas son las que se encargan de la capacitación técnica y del seguimiento de las actividades en la finca.

Agricultura por contrato. Este es un tipo de producción agrícola que ha sido practicado durante muchos años. Son muchas las ventajas que este modo de producción ofrece a las empresas. Los vínculos con los pequeños agricultores permiten a éstos superar las limitaciones de tierras a las que se verían sometidos si pretendieran realizar toda la producción ellos mismos. A menudo, la agricultura por contrato es más eficaz que la agricultura de plantación y, con toda seguridad, más aceptable políticamente. Pero por otra parte, las empresas corren siempre el riesgo de que los agricultores comercialicen muchos cultivos de forma extra-contractual. También se presentan dificultades asociadas con el proceso de asegurar que la producción cumpla con las normas exigidas, con la organización de los suministros de los insumos que deben recibir los agricultores y con la recolección de los productos. En algunos casos, las empresas que practican la agricultura por contrato han encargado a una ONG la tarea de organizar a los grupos de agricultores con el fin de que reciban los insumos y recojan los productos para su entrega a las instalaciones de procesamiento. Un ejemplo típico es el caso de una empresa maderera en Sudáfrica. Otras empresas, como la Transvaal Sugar Company, también de Sudáfrica, organizan ellas mismas las agrupaciones de agricultores.

Cuadro 1: Tipos de vínculos agricultor-mercado

Tipo de vínculo	Actividad de grupo	Ventajas para los agricultores	Desventajas para los agricultores
Directo entre agricultores y comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por lo general, los agricultores mantienen una relación individualizada con los comerciantes; ➤ Pueden trabajar juntos de manera informal para acopiar la producción y reducir costos y atraer a los comerciantes más grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere un alto nivel de confianza que asegure la sostenibilidad del vínculo a largo plazo; ➤ Por lo general, no son necesarias las organizaciones formales de agricultores; ➤ Los comerciantes pueden (rara vez) proporcionar capacitación en producción y manipulación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede ser necesario que los agricultores tengan que aceptar pagos a corto plazo diferidos; ➤ Acceso limitado a mercados de alto valor.
Directo entre agricultores y minoristas (incluyendo las cadenas de restaurantes) o sus mayoristas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede necesitar una estructura formal de grupo, especialmente cuando el comprador no quiere negociar con los productores de forma individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado fiable con precios convenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deben cumplir con los requisitos de variedad, calidad e inocuidad; ➤ Deben estar en condiciones de suministrar en todo momento las cantidades acordadas. Esto puede crear a los agricultores conflictos respecto al cumplimiento de sus obligaciones sociales; ➤ Pueden deber aceptar pagos diferidos a plazos de hasta 90 días.
De agricultor a exportador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es frecuente que los agricultores deban formar grupos. Es posible que se requiera asistencia técnica externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de una rentabilidad alta si se logran alcanzar los niveles de calidad deseados; ➤ Los insumos, la asistencia técnica, etc. pueden ser suministrados a crédito; ➤ Es frecuente que el exportador suministre servicios de transporte y de empaque. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los mercados de exportación son intrínsecamente riesgosos; ➤ El cumplimiento de normas (por ejemplo, de productos orgánicos, calidad y rastreabilidad, y comercio justo) puede ser problemático, aun cuando se dispone de asistencia técnica.
Directo entre agricultores y agroindustriales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los grupos de productores pueden acopiar los productos para que éstos sean recogidos por el procesador; ➤ Los grupos pueden facilitar la provisión de insumos y la prestación de asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede proporcionar un mercado seguro a precios convenientes; ➤ Ofrece un mercado adicional, además del mercado de productos frescos; ➤ Los insumos, la asistencia técnica, etc. pueden ser suministrados a crédito; ➤ Con frecuencia, el procesador suministra los medios de transporte; ➤ Los agricultores tienen la posibilidad de vender cantidades mayores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede haber un mercado no adecuado para los productos procesados, lo que representa un peligro para la sostenibilidad; ➤ Debe cumplir con los requisitos de variedad, calidad e inocuidad; ➤ Los precios del mercado abierto pueden ser superiores a los que se han acordado con el procesador; ➤ Riesgo de pagos atrasados.

Tipo de vínculo	Actividad de grupo	Ventajas para los agricultores	Desventajas para los agricultores
Agricultura por contrato formal en gran escala	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa puede preferir agrupar formal o informalmente a los agricultores para la comercialización de los insumos y productos y las labores de extensión; Puede que se requiera asistencia externa para apoyar a los grupos de agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los insumos, la asistencia técnica, etc. pueden ser suministrados a crédito. En el caso de los cultivos de largo período de gestación, tales como la palma de aceite, los cultivos arbóreos o el azúcar, el crédito es esencial y también puede ser suministrado para cubrir gastos de subsistencia; ➤ La comercialización del cultivo es organizada por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A menudo las empresas requieren un organismo externo (por ejemplo, un banco) para financiar el crédito; ➤ Es frecuente la desconfianza entre los agricultores y las empresas y sus empleados; ➤ Un precio contratado por debajo del precio de mercado puede conducir a ventas extra-contratales; ➤ Pueden surgir dificultades si la ONG se retira.
Vínculo promovido por el agricultor principal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los agricultores funcionan generalmente como un grupo informal coordinado por uno o unos pocos agricultores principales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los agricultores no necesitan encargarse de la comercialización de los productos y, algunas veces, de la comercialización de los insumos; ➤ Mayor poder de negociación cuando las cantidades de producto son mayores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El agricultor principal puede retirarse de la empresa; ➤ Los pagos se pueden aplazar si los compradores demoran los pagos al agricultor principal;
Vínculos por intermedio de cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los agricultores pueden vincularse directamente con la cooperativa o hacerlo a través de grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los insumos, la asistencia técnica, etc. pueden ser suministrados a crédito; ➤ La comercialización, el empaque, la clasificación y el almacenamiento, y, algunas veces, el procesamiento del cultivo, son organizados por la cooperativa; ➤ Los agricultores tienen la posibilidad de vender cantidades más grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con frecuencia, las cooperativas dependen de subsidios y de apoyo administrativo externo. Las actividades comerciales pueden fracasar cuando los subsidios y el apoyo se acaban.

3 Determinación de los mercados rentables

Las actividades con que se persigue vincular a los agricultores con el mercado pueden adoptar ya sea el enfoque “de arriba hacia abajo”, cuando el objeto es la identificación de la demanda de mercado y la posterior búsqueda de un grupo de agricultores que la satisfaga; o el “de abajo hacia arriba”, que consiste en seleccionar los agricultores con los cuales se va a trabajar y, posteriormente, buscar los mercados que éstos podrían abastecer. Cualquiera sea el enfoque adoptado, la existencia de un mercado es la condición indispensable para el desarrollo exitoso de la vinculación. Esta puede parecer una afirmación obvia, pero hay ejemplos de actividades iniciadas por ONG u otras entidades que fracasan a causa de la falta de un mercado fiable y sostenible.

La existencia de los mercados no es condición suficiente para garantizar el éxito de una actividad. Los mercados deben poder proporcionar utilidades a los empresarios vinculados con los agricultores, y éstos deben tener la seguridad de que al entablar un nuevo vínculo obtendrán ingresos netos superiores a los que consiguen mediante las actividades que ya realizan o las actividades alternativas que pudieran realizar. Es preciso que en las etapas iniciales se hagan estimaciones de rentabilidad. Tales cálculos se deben hacer teniendo en cuenta todos los costos, partiendo de unos supuestos realistas sobre los rendimientos de la producción (esto es, utilizando los datos de la finca y no los datos que provienen de investigaciones) y desechando valores de cualquier clase de subsidios que el organismo vinculante pretenda conceder. Más aún, no es suficiente determinar el mercado; es preciso que los agricultores sean capaces de abastecer al mercado observando los requisitos de calidad de suministros y fiabilidad de entregas esperados por el comprador. No se puede asumir sin más que los agricultores tengan esa capacidad, y las condiciones mencionadas les obligarán a comprometerse en inversiones adicionales. La vinculación es por lo tanto solo una pequeña parte de la tarea que deben acometer quienes trabajan con los agricultores.

A pesar de que se han formulado reservas sobre la conveniencia de algunos mercados de exportación de alto costo para los pequeños productores, en razón de las garantías exigidas de inocuidad y de otros requisitos, es claro que están surgiendo nuevas posibilidades para una producción orientada hacia el mercado. En la mayor parte de los países, la urbanización va en aumento, y los mercados urbanos en expansión están siendo abastecidos por un número menor (al menos en términos porcentuales) de agricultores. En los países en que la clase media registra índices de crecimiento acelerados, se presentan nuevas oportunidades para el suministro de cultivos alimentarios de alto valor, con la consiguiente oportunidad de una mayor rentabilidad de la finca. Sin embargo, la ampliación de la producción, o su diversificación con nuevos productos, siempre conlleva riesgos. Es preciso que los agricultores estén informados de estos riesgos, y que quienes trabajan con ellos sean capaces de estimar los riesgos y reducirlos. En algunos casos, las actividades de

vinculación pueden hacer aumentar los riesgos, y ello sucede cuando se promueve una producción que el mercado no consigue absorber⁵.

Una paradoja típica del mercadeo es que los compradores –supermercados y procesadores– se quejan de la falta de una oferta adecuada, mientras que los agricultores se quejan de la falta de unos mercados para sus productos. Es claro que los compradores no han mostrado suficiente diligencia al buscar nuevos proveedores, al tiempo que los agricultores han carecido de capacidad y recursos para encontrar nuevos mercados y de habilidad para aprovechar los ya encontrados mediante acciones de añadido de valor como la calibración, limpieza, clasificación, empaque, acopio y procesamiento básico. Los organismos encargados de la labor de vincular a los agricultores con los mercados necesitan mantener contacto con las empresas agroalimentarias, comerciantes, minoristas y exportadores, y tomar conocimiento de las situaciones de escasez de sus productos. Esta debería ser efectivamente la primera medida que se adopte en cualquier programa que pretenda desarrollar vínculos. Vale citar lo manifestado por un experto que trabaja en un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID) en Afganistán: “¡Nosotros no emprendemos ninguna acción si antes no hemos encontrado un mercado!”⁶. Entre las herramientas para la realización de una investigación de mercados en este contexto cabe mencionar las que han sido preparadas por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y la FAO⁷.

Muchos de los productos que se comercializan en los mercados del mundo no tienen una gran demanda. Es frecuente que las alzas de los precios a corto plazo estimulen a las ONG a promover ciertos cultivos, con el único resultado de que los precios descendan. Algunos cultivos de períodos relativamente cortos de gestación pueden ser atractivos para donantes y ONG porque con ellos es fácil mostrar resultados rápidos, pero a menudo tales productos tienen una demanda limitada y experimentan frecuentes fluctuaciones de precio. En respuesta a los buenos precios registrados tras las malas cosechas en Madagascar –el mayor productor de vainilla del mundo–, algunas ONG promovieron el desarrollo de la vainilla en Uganda. Una vez que la cosecha de Madagascar se hubo recuperado, los precios se volvieron menos atractivos, y las ONG procedieron a estimar el potencial de cultivo de la granadilla, otro cultivo sujeto a significativas fluctuaciones de precio en los mercados del mundo.

Los mercados de exportación, particularmente de productos perecederos de alto valor, son poco confiables y muy sujetos a fuerte competencia de precios. Como los compradores pretenden garantías de calidad, suministro, rastreabilidad, etc., y necesitan, además, tener la seguridad de contar con distintas fuentes de aprovisionamiento, compran por lo general en función del precio. Una empresa o un grupo de agricultores pueden perder un mercado de exportación de la noche a la mañana si se da el caso de que aparezca un proveedor que venda más barato, o si se le presentan problemas de calidad a corto plazo. Asimismo, unas normas cada vez más estrictas, impuestas en gran parte por el sector privado, más bien que por las autoridades gubernamentales, representan para los pequeños agricultores mayores dificultades para competir. Anteriormente, los agricultores necesitaban cumplir solamente

⁵ Durante largo tiempo este ha sido un inconveniente asociado con los créditos proporcionados por las instituciones financieras internacionales (por ejemplo, el Banco Mundial) y que se destinan al desarrollo de cultivos comerciales.

⁶ Neils, 2006.

⁷ Véase Ferris *et al.*, 2006; Shepherd, 2003.

con los requisitos de calidad, pero ahora se espera que cumplan también con los de seguridad y que en el futuro observen además diversas normas de carácter social, medioambiental y ético. Los abastecedores de los mercados de los países industrializados terminan enzarzados en una batalla permanente con unas normas, imperantes en dichos países, que podrían constituir una amenaza para su posición en el mercado⁸.

Un historial de vinculaciones de mercado exitosas respecto a productos con una demanda relativamente limitada, o aun productos básicos ampliamente comercializados y de gran demanda, puede conducir a una “combinación engañosa” o a un efecto de “agregación” y a un potencial de mercado que termina siendo afectado por la “euforia excesiva” de quienes participan en él⁹. Esto quiere decir que mientras podría ser rentable, por ejemplo, para Kenya promover las exportaciones de flores cortadas, podría no serlo para Etiopía, Uganda, Zambia, Zimbabwe y otros países, simplemente porque habría demasiada disponibilidad de este producto. Por lo tanto, si bien la conexión de los agricultores con los mercados ofrece un potencial considerable para los negocios, los organismos de desarrollo no deben caer en la tentación de creer que esta es la solución para todos los problemas del desarrollo rural.

Se enumeran a continuación algunos procedimientos para hacer frente a las dificultades que se observan en los mercados:

† *Mercadeo especializado.* Egipto abastece de fresas a Italia y al resto de Europa durante un breve período, entre diciembre y enero, una vez que la oferta italiana de esta fruta ha terminado. En enero la fresa se importa de Marruecos; a comienzos de febrero de España, y en marzo las fresas que se venden en Italia provienen de Sicilia. Las exportaciones de fresa de Egipto son rentables únicamente porque disponen de un período de demanda “especializado”, cuando los otros países no pueden ofrecer el producto a un mejor precio. Este es solo un ejemplo de cómo los países y las empresas son capaces de hacer concordar la oferta potencial con la demanda. La determinación de tales segmentos especializados de mercado es una importante herramienta de mercadeo, y no es exclusiva del comercio internacional. Por ejemplo, en aquellos países en donde se dispone de ambientes de producción sumamente diversificados, los productores de una zona pueden aprovechar las ventajas resultantes de la incapacidad de los agricultores de otras para suministrar un producto en un período determinado. La preocupación que despierta el impacto del transporte aéreo sobre el calentamiento global representa una nueva dificultad para el mercadeo especializado internacional. Ya han surgido interrogantes acerca de la viabilidad o la conveniencia de transportar siempre los productos frescos por vía aérea. El motivo de esta preocupación es la producción estacional, y se argumenta que no existe una verdadera necesidad por parte de los consumidores de disponer a lo largo de todo el año de todos los productos a costa del medio ambiente. Es probable que en años venideros el tema de las “millas de alimentos” sea objeto de una creciente atención y que esta consideración pueda poner en peligro los

⁸ Henson, 2007.

⁹ Ibid.

esfuerzos que se hacen para impulsar el desarrollo de las exportaciones de frutas y hortalizas.

⌚ *Comercialización de productos orgánicos.* Aunque el mercado de los productos orgánicos tiene un potencial de desarrollo considerable, dichos productos también se ven hasta cierto punto afectados por una demanda limitada. Muchos países en desarrollo se encuentran en una posición sólida para proveer productos orgánicos porque durante su producción se hace un uso escaso de productos químicos, o se los evita por completo; sin embargo, los trámites para obtener las certificaciones pueden resultar muy costosos. En consecuencia, convendría investigar ulteriormente hasta qué punto el suministro al mercado mundial de productos orgánicos producidos por pequeños agricultores pueda resultar sostenible¹⁰. Existen pruebas de que a medida que crece la demanda el negocio de productos orgánicos, éste se hace cada vez más atractivo para las explotaciones agrícolas comerciales más grandes. Las economías de escala de tales explotaciones, combinadas en algunos casos con la capacidad de las explotaciones para satisfacer todas las necesidades de un determinado comprador, bien pueden traducirse para los pequeños productores en un factor de competencia considerable. Las ONG deberían abstenerse de conceder subsidios insostenibles para cubrir los costos de certificación, a menos que se tenga la certeza de que los agricultores podrán sostener tales costos a largo plazo. No siempre es necesario poner énfasis en la importancia de los mercados de exportación. Los consumidores de algunos países en desarrollo ya están pidiendo productos orgánicos y están dispuestos a pagarlos, y es probable que esta tendencia continúe.

⌚ *Comercio justo.* El comercio justo de productos agrícolas fue iniciado por las ONG que sostenían que los agricultores recibían una proporción injusta del precio final al consumidor. Una reacción generalizada ante los bajos precios al productor para los productos básicos exportables fue la de buscar cómo obviar los principales canales de comercio mediante la estipulación de acuerdos de comercio justo. En un comienzo los productos solían ser vendidos por intermedio de tiendas de beneficencia en países del hemisferio occidental. Considerados de forma global, los acuerdos de comercio justo no pueden representar la solución al problema de los bajos precios de los productos básicos porque, en la medida en que impulsan la producción, también estimulan las cantidades producidas, reduciendo aún más los precios internacionales y perjudicando a todos menos a aquellos productores que participan en los acuerdos¹¹. Más recientemente, el concepto ha sido utilizado como una herramienta de comercialización por las cadenas de supermercados del hemisferio occidental, y con él ha surgido un interés creciente por las condiciones (especialmente sociales y ambientales) bajo las cuales tiene lugar la producción de productos básicos en haciendas o por pequeños agricultores. Generalmente, los costos relativos al cumplimiento de los requisitos contenidos en los códigos sociales y éticos son pagados por el productor. Los costos pueden incrementarse

¹⁰ Gruère *et al.*, 2006.

¹¹ Westlake, 2005; *The Economist*, 2006.

notablemente cuando las cadenas de abastecimiento comprenden productores dispersos en una zona geográfica muy amplia, y quienes tienen la capacidad de soportar esos costos son, casi siempre, las grandes explotaciones o las grandes cooperativas que agrupan a pequeños agricultores, tales como las de productores de café en América Central. La observancia de las reglas del comercio justo y de los vínculos de mercado supone contar con un fuerte apoyo de ONG, y no está claro si los grupos de agricultores más necesitados pueden, por cuenta propia, tener acceso de manera sostenible a esos mercados. Por cierto, la muy extendida popularidad del comercio justo puede hacer peligrar la participación de los pequeños productores, ya que las cadenas de supermercados están deseosas de poder ofrecer una misma gama de productos en todas sus tiendas, y esto significa que los proveedores se vean obligados a suministrar cantidades cada vez mayores.

¶ *Diversificación de los mercados de exportación.* Algunos mercados de occidente informan que reciben más suministros, especialmente de productos hortícolas, de los que son capaces de absorber. Existe asimismo la tendencia entre los supermercados a agrupar a los proveedores con el fin de facilitar la coordinación de la cadena y aplicar las medidas de control de calidad. Sin embargo, puede existir espacio para desarrollar ventas en los mercados relativamente nuevos y en expansión, por ejemplo los de Europa oriental, Medio Oriente y Asia oriental¹². Estos mercados no solamente están creciendo sino que sus normas pueden ser, al menos a corto plazo, menos onerosas de cumplir que las que se aplican en los países occidentales.

¶ *Promoción de marcas.* Para responder a los bajos precios de los productos básicos, los agricultores comercializan –menudo mediante la asistencia de donantes y de ONG– unas marcas claramente identificables. Algunas son marcas orgánicas o marcas de comercio justo, pero otras pueden ofrecer sencillamente propiedades de calidad y sabor que no requieren certificación. Por lo demás, existe un interés creciente por el origen geográfico de los productos y por marcas que reflejan el lugar de procedencia. Las buenas técnicas de comercialización pueden impulsar mercados rentables, pero es posible que el mercadeo sea costoso y poco viable para los pequeños agricultores, a menos que sea subsidiado por organismos de enlace.

¶ *Desarrollo del mercado local.* Entre los organismos de desarrollo y sus contrapartes gubernamentales existe la tendencia a hacer hincapié en la búsqueda de mercados rentables en el extranjero, antes que hacerlo en el propio territorio nacional, a pesar de lo costoso y complejo que es el desarrollo exitoso de los mercados de exportación, especialmente cuando los pequeños agricultores participan en ellos. Los resultados de los esfuerzos hechos por muchos donantes para desarrollar la capacidad de abastecer a los mercados internacionales han despertado dudas, y podría ser conveniente evaluar los resultados de tales esfuerzos. Es frecuente que la investigación de mercados se lleve a cabo antes de disponer de claros indicios de que la capacidad de producción permita suministrar

¹² Humphrey, 2006.

con regularidad las cantidades esperadas por los compradores internacionales. Por lo general, el desarrollo exitoso del mercado de exportación se debe más a un sector privado activo, que se desempeña en el marco de una política y un ambiente institucional favorable, que a la intervención de donantes.

Por otra parte, en muchos países en desarrollo, los mercados urbanos de alto valor tienen un potencial considerable¹³. Es muy común que las tiendas vendan productos importados que bien podrían ser producidos de manera rentable en el país. Además, algunos proyectos han conseguido buenos resultados desarrollando mercados para variedades nativas, tales como la papa andina o el mijo de la India¹⁴. Aun en los países que cuentan con sector exportador floreciente, la demanda local de cultivos como las hortalizas, los alimentos básicos y las semillas oleaginosas, así como el ganado y los productos lácteos, supera siempre las ventas de exportación en un porcentaje significativo, y, con frecuencia, existen amplias posibilidades de aumentar las ventas en los mercados locales. En África, la demanda de productos alimentarios está aumentando entre un 3 y un 4 por ciento por año, lo que representa para muchos pequeños agricultores un mercado más accesible y sostenible que los cultivos de exportación de alto valor¹⁵.

🏠 *Estímulo al consumo local.* A las acciones para desarrollar los mercados locales se agregan los esfuerzos para estimular el consumo interno. Es posible que esta no parezca ser una actividad atractiva para las ONG, porque no les sería fácil demostrar con claridad los beneficios alcanzados, pero las acciones con que se estimula, por ejemplo, el consumo de frutas y hortalizas o se promueven alternativas nacionales a los productos importados pueden beneficiar a un gran número de agricultores¹⁶. Esto podría llevarse a cabo dentro del marco de la Iniciativa OMS/FAO para la promoción de frutas y verduras¹⁷, o a través de los programas de almuerzos escolares.

🏠 *Valor agregado.* Existen muchas las posibilidades de agregar valor a la producción agrícola. En los mercados internacionales, por ejemplo, la creciente demanda de alimentos de fácil preparación ha creado un mercado para ensaladas y frutas precortadas. En los mercados nacionales de los países en desarrollo existe la oportunidad de producir derivados lácteos, harinas de granos a partir de cultivos de raíces, y jugos y mermeladas de frutas, etc., o de agregar valor simplemente mediante la limpieza y la clasificación de los productos. Sin embargo, es recomendable proceder con prudencia. Con frecuencia, las pequeñas empresas quiebran. Un estudio realizado en Brasil reveló que la mitad de las nuevas empresas agroindustriales quebraban a los pocos años de iniciadas¹⁸. La agregación de valor a los productos en la finca puede requerir una inversión significativa y, sin unos rendimientos garantizados esto puede aumentar el riesgo para los agricultores¹⁹. En la mayoría de las regiones, el crecimiento de los

¹³ Henson, 2007.

¹⁴ Véase Devaux *et al.*, 2006; Gruère *et al.*, 2006.

¹⁵ Hazell, 2006.

¹⁶ Technoserve, 2004.

¹⁷ <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index.html>

¹⁸ Da Silva, comunicación personal.

¹⁹ Barham, 2006.

supermercados también puede entrañar algunas amenazas, dado que es frecuente que las cadenas de supermercados quieran negociar con empresas que les puedan ofrecer una amplia gama de productos²⁰. Algunas veces las ONG y otros organismos enfocan la agroindustria desde la perspectiva de la oferta más bien que desde la del mercado. Es decir que deciden promover el procesamiento porque existe abundancia de materia prima, y no porque exista un mercado claramente determinado para los productos procesados. Un ulterior error consiste en inducir a los agricultores a convertirse en empresarios agroindustriales. La falta de capital, formación y capacidades administrativas hace que para los pequeños agricultores sea casi imposible manejar con éxito tales empresas.

Muchos países más pequeños disponen de pocas instalaciones de agroprocesamiento de gran capacidad o carecen por completo de ellas. Mientras que las empresas agroindustriales existentes pueden tener hoy un exceso de capacidad instalada, esa capacidad, y por consiguiente su posibilidad de absorber la producción es, por lo general, limitada. La promoción de las pequeñas y medianas empresas (PYME) es vista por los gobiernos y por los organismos de donantes como un medio para estimular la competencia y aumentar la agregación de valor, pero esta actividad puede verse limitada por diversos factores, tales como la falta de una cultura para asumir riesgos, la carencia de capacidades empresariales, la restricción del crédito, el elevado costo de los equipos de procesamiento importados y de los materiales de empaque, la deficiente infraestructura y la escasa demanda. El caso de las semillas oleaginosas en la República Unida de Tanzania, descrito en el Anexo 1, indica el riesgo que se enfrenta cuando las ONG intentan promover la agroprocesamiento trabajando con empresas incipientes.

²⁰ Reardon y Timmer, 2006.

4 Factores que afectan al éxito de los vínculos

Introducción

Este capítulo se inspira en experiencias de la FAO y de muchas otras fuentes que permiten reconocer los factores que con mayor probabilidad conducen a vincular con éxito a los agricultores con mercados comerciales que ofrecen mayores oportunidades. Mientras que diversos asuntos analizados son igualmente válidos para las vinculaciones creadas directamente por el sector privado, se hace hincapié aquí en las actividades llevadas a cabo por las ONG y donantes que operan por su intermedio, por firmas de consultoría y por otros organismos. Se tratan los siguientes asuntos:

- Los agricultores pueden enfrentar serios problemas al dejar de hacer ventas a clientes específicos para orientarse más hacia el mercado. Los organismos de vinculación deben estar al tanto de tales problemas y considerar las formas de resolverlos.
- El sector privado puede jugar un papel crucial. Es necesario superar la desconfianza que despierta dicho sector en los organismos de desarrollo en los países en desarrollo.
- En relación con esto, la ONG u otro organismo debe ser plenamente capaz de desarrollar vínculos comerciales. Con mucha frecuencia será necesario capacitar al personal de las ONG para llevar a cabo estas actividades, que son relativamente nuevas.
- Por lo general, los subsidios y la prestación directa de servicios, tales como el transporte al mercado, no son compatibles con las empresas comercialmente sostenibles. En el pasado, las intervenciones de las ONG y de donantes dependían mucho de subsidios, pero hay escasas pruebas de que esta práctica haya conducido a la sostenibilidad.
- Las relaciones de negocios dependen forzosamente de la confianza mutua entre las partes involucradas, y las actividades de vinculación deben prestar atención al desarrollo de tales relaciones de confianza.
- Aunque la organización de los agricultores en grupos no siempre es esencial y algunas agrupaciones, como las cooperativas, tienen un historial negativo, las actividades grupales ofrecen claras ventajas, al menos en teoría. Se dispone de pocas pruebas acerca de la clase de los grupos que funcionan mejor.
- Los contratos que se estipulan entre agricultores y compradores pueden ser escritos u orales. La negociación de contratos es una habilidad importante, y los agricultores deben desarrollarla.
- Las finanzas son un componente esencial de la mayoría de las actividades de vinculación. Cuando el comprador no puede ofrecer financiación, será preciso establecer vínculos apropiados con alguna institución financiera.

- Los organismos de vinculación deben considerar desde el principio los aspectos relativos a la sostenibilidad.
- Análogamente, el número relativamente pequeño de agricultores que hoy se beneficia de las actividades de vinculación obliga a buscar los medios que permitirían beneficiar a un mayor número de productores.

Cómo establecer los vínculos

El primer paso que exige todo proceso de vinculación debe consistir en determinar la clase de vínculo requerido y el apoyo externo del que pueda ser necesario disponer. Es preciso establecer un equilibrio entre el nivel de colaboración ofrecida y el grado de ayuda que realmente se necesita. Tanto el exceso como la insuficiencia de apoyo pueden poner en peligro el vínculo. Las medidas más elementales para lograr que los agricultores mejoren sus vínculos con los comerciantes para la venta a granel de los productos pueden requerir solo que alguien haga una sugerencia inicial y actúe como intermediario honesto. Este papel bien puede ser desempeñado por un oficial encargado de las actividades de extensión. En un plano ligeramente más complejo, los vínculos con un minorista urbano, con un restaurante o con un procesador de alimentos pueden ser gestionados por una ONG de la localidad o por una asociación de agricultores. Los vínculos más articulados pueden necesitar el apoyo de varios organismos, y muchas actividades implican la participación de una multiplicidad de facilitadores. El donante o los donantes hacen aportaciones técnicas; varias ONG pueden trabajar con los agricultores en diferentes campos; otros organismos pueden preparar estudios de mercado o trabajar con los elaboradores, y posiblemente se establezcan relaciones con una institución de microfinanciamiento; también algunas entidades gubernamentales podrán cumplir determinadas funciones. En algunos proyectos han tomado parte hasta doce asociados. Aunque los organismos especializados pueden aportar ventajas significativas, el éxito de un proyecto puede verse comprometido si depende de la participación permanente de todas las partes interesadas y una o dos partes deciden retirarse prematuramente. La presencia de numerosos asociados aumenta también la posibilidad de conflictos y puede restar claridad al objetivo perseguido.

La selección del producto objeto de la promoción se debe hacer, por supuesto, en función de la demanda del mercado. Pero ésta no es, por sí misma, suficiente para que el producto sea apropiado para todos los agricultores. La selección debe tener en cuenta la ubicación del agricultor, los niveles de educación, la estructura social, la infraestructura disponible, el tamaño de la granja, la idoneidad agronómica de los suelos, la probabilidad de presencia de plagas y enfermedades, la situación de tenencia de la tierra, los activos de los agricultores, la capacidad para establecer nuevas empresas, el acceso a la financiación y la capacidad para hacer uso de la rentabilidad financiera, las necesidades tecnológicas y las posibilidades de acceso a los servicios de asesoramiento de extensionistas. También necesita tener en cuenta la capacidad de los agricultores para adaptarse a los nuevos sistemas. Aun actividades aparentemente simples, como la clasificación de los productos, cuando no se ha tenido experiencia previa en este proceso, pueden presentar problemas.

Desde la perspectiva de los agricultores, la carencia o el acceso inadecuado a la tecnología de producción y de poscosecha, la no obtención o la obtención incompleta de

información de mercados y conocimiento de precios y compradores alternativos, y las limitadas capacidades de negociación o de regateo de los mismos agricultores, pueden considerarse como limitantes para dar comienzo a los vínculos. Cuando se planea establecer vínculos, es preciso elaborar los modelos de negocio tan sencillos como sea posible, y también es necesario, desde el comienzo del proyecto, revisar las hipótesis peores. Si, por ejemplo, la producción se vende bajo la modalidad de consignación, existe la posibilidad de que los agricultores no alcancen a cubrir sus costos, y que el vínculo se disuelva, a menos que los productores entiendan completamente las circunstancias. El rechazo de los productos por motivos de calidad es causa frecuente de fricciones en los acuerdos contractuales.

Por cierto, cuando se produce para el mercado, es preciso adoptar un enfoque completamente diferente al de la venta ocasional de excedentes de subsistencia y, por ello, es importante confirmar desde el mismo comienzo si los agricultores estarán en condiciones de satisfacer los requisitos de los compradores. Es preciso que se garantice el abastecimiento confiable y consistente por parte de los productores. Las plantas procesadoras tienen el compromiso de suministrar a sus compradores productos terminados y, por tanto, requieren abastecimiento confiable de materias primas. Los supermercados, bien sean locales o que funcionen en el exterior, necesitan contar, en todo momento, con una gama completa de productos del campo disponible para sus clientes. Existe sólida evidencia de que los agricultores que trabajan en pequeña escala enfrentan dificultades para cumplir con el suministro consistente de la producción, aún antes de que se les obligue a observar sofisticadas normas de seguridad y buenas prácticas comerciales. Los productores que desean abastecer a supermercados y plantas de procesamiento deben aceptar que los tradicionales compromisos sociales y religiosos de algunas sociedades, que en el pasado pudieron haber conducido a la suspensión de la mayor parte de las operaciones en finca durante un par de semanas, no pueden ahora sustituir la forma de cumplir con el abastecimiento de los supermercados los 365 días del año y a las plantas de procesamiento cuando sea requerido por los compradores. De igual forma, los agricultores tienen que aceptar que un porcentaje de su producción puede ser considerado como de calidad deficiente y que tendrán que llegar a acuerdos para eliminar los sobrantes a través de otros canales (en caso de que ellos existan), vendiéndolos a precios más bajos, o, aún más, a deshacerse de ellos.

Por lógicas razones, los agricultores tienden a evitar correr riesgos pero, para tener éxito en el abastecimiento a procesadores o a minoristas es frecuente que sea necesario tener la disposición para realizar inversiones riesgosas dedicadas a la producción y compra de equipos para prácticas de poscosecha, a la siembra de nuevos cultivos o variedades, a continuar con prácticas de rotación de cultivos debidamente aprobadas y, a largo plazo, a concentrarse en sólo unos pocos cultivos. En muchos casos, las inversiones están ligadas a determinados activos, lo que requiere considerable confianza de parte del agricultor para comprometerse con tales inversiones o para adquirir la deuda necesaria. Es preciso que las tecnologías promovidas por las ONG o por otros organismos puedan ser adoptadas por los agricultores con los cuales ellas están trabajando, y no deberían aumentar de manera exagerada la vulnerabilidad de los agricultores frente a las sorpresas externas.

Los estudios elaborados sobre la vinculación entre los productores y el mercado mencionan muy a menudo la necesidad de promover las habilidades empresariales entre los agricultores. Esto conduce a plantear la inquietud de que si a alguien se le puede enseñar a ser empresario o de que si el desarrollo de tal potencial solamente puede ser efectivo en los casos de aquellos que ya poseen un instinto empresarial, para que puedan llegar a ser mejores administradores. Puede ser poco realista esperar que quienes viven en el campo se conviertan, repentinamente, en empresarios. Sin embargo, algunos proyectos de vinculación, especialmente aquellos organizados con un enfoque a favor de quienes disponen de menos recursos, tratan de ir más allá de la meta inmediata de mejorar los ingresos rurales de forma tal que permitan a los productores del campo llegar a ser “socios (propietarios) de una cadena”. Esto puede exigir a los agricultores tener que involucrarse en una gama de actividades de valor agregado, incluyendo la preparación del producto y su procesamiento, almacenamiento, transporte y, algunas veces, en la venta al por menor. Mientras que es frecuente que se estimule la venta directa a los consumidores de las áreas urbanas por parte de productores de los suburbios, es discutible si este tipo de integración vertical debe promoverse entre la mayor parte de los agricultores y altamente debatible si (1), la mayoría de ellos tiene o probablemente tenga la capacidad de administrar toda la cadena y (2) si, aún cuando ellos tuvieran la capacidad de hacerlo, ese giro sería ventajoso para ellos.

Trabajo con el sector privado

A pesar de que diversas ONG internacionales han desarrollado un enfoque intensamente comercial, algunos donantes y ONG que manejan proyectos, al tiempo que reconocen implícitamente el papel esencial del sector privado, no necesariamente convierten estas políticas en buenas prácticas. Aún se registra algo de resistencia hacia el sector privado. Esta situación puede conducir a los organismos de enlace a buscar cómo establecer canales de mercadeo alternativos. Es difícil encontrar ejemplos de experiencias en las cuales tales canales alternativos de comercialización hayan probado ser sostenibles. A pesar de la naturaleza de explotadores observada en los intermediarios comerciales, los grupos de agricultores o las cooperativas siempre han tenido dificultades para llevar a cabo el mercadeo en forma eficaz cuando se compite con el sector privado. Como es frecuente que los comerciantes tengan vínculos informales de crédito o de financiación con los productores, eludir o evitar al comerciante significa nada menos que no sólo es necesario encontrar nuevos canales de comercialización, sino que también habrá que buscar nuevas fuentes de financiación. La existencia de capital social conformado por agricultores y comerciantes constituye un poderoso incentivo para tratar de consolidar sobre él la relación entre las partes en vez de pretender destruirla. Muchos comerciantes tienen la habilidad de trabajar con los agricultores de una forma económica y culturalmente apropiada que les permite aconsejarlos sobre aspectos de calidad, con el fin de aumentar la oferta y reducir los costos de transacción²¹. El Anexo 1 destaca algunos ejemplos de cómo los comerciantes han trabajado con los agricultores, directamente o mediante el apoyo de ONG, para mejorar los conocimientos de estos.

²¹ Wheatley *et al.*, 2003.

Tal como también es demostrado por los estudios de caso incluidos en el Anexo 1, el sector privado puede ser el mejor gestor de los vínculos perdurables y, a menudo, da vida a vínculos comerciales sin la participación de terceros. Efectivamente, las organizaciones de agricultores promovidas por el sector privado pueden llegar a ser más eficaces que aquellas impulsadas por las ONG²². Sin embargo, para una empresa esto puede exigirle que tenga que ir más allá del puro comercio y entrar en lo que es el desarrollo. Puede necesitar el establecimiento de un departamento de investigación, del servicio de extensión, de pruebas de campo y de programas de capacitación de agricultores. En América Latina se puso en marcha, por parte de la FAO, un interesante proyecto para ayudar a los agricultores a integrarse de manera más eficaz en los canales de comercialización existentes. Fue llevado a cabo en cuatro países (Brasil, Chile, México y Perú) y los objetivos del proyecto fueron los de capacitar a los agricultores para permitirles identificar más acertadamente a los participantes en las cadenas agroalimentarias y determinar los roles que cada uno de ellos tenía en las mismas con el fin de incrementar sus destrezas para negociar y de prepararlos para su intervención en las mesas de negociación realizadas antes del establecimiento de consorcios²³.

En el proceso de mejorar las vinculaciones con las cadenas de abastecimiento, la falta de confianza en los intermediarios no debe hacer perder de vista a los gobiernos, donantes y ONG el hecho de que, con frecuencia, los pequeños comerciantes son tan pobres como los agricultores con quienes ellos trabajan y, al mismo tiempo, tan mercedores de apoyo para mejorar los vínculos con la cadena de abastecimiento. Ya es frecuente que a través de sus asociaciones haya mucha colaboración entre los comerciantes, bien de manera formal o informal²⁴, y todo indica que existe la posibilidad de incrementar el alcance de tal cooperación. Un reciente estudio sobre comercializadores de leche en pequeña escala en Kenya reconoció la existencia de hostigamiento por parte de funcionarios como la razón principal para que los comerciantes decidieran llevar a cabo actividades en grupo. Un efecto secundario de esta cooperación, accidental pero benéfico, fue el de que los comerciantes asociados tuvieran la oportunidad de recibir capacitación. Los resultados positivos se demostraron con el hecho de que los comercializadores asociados percibieron mayores ingresos que aquellos que trabajaban en forma independiente²⁵. Un problema que surge con la cooperación entre comerciantes es el de que mientras trabajar unidos para lograr economías de escala, identificar mercados y reducir riesgos puede tener mucho sentido para ellos, también los puede conducir a adoptar prácticas comerciales tipo cártel.

La capacidad del organismo de vinculación es vital

Mientras algunas ONG internacionales y otros organismos promotores del desarrollo han logrado hacer satisfactoriamente el cambio entre el enfoque orientado hacia la producción y aquel orientado hacia el mercado, muchas continúan careciendo del necesario enfoque comercial que les faculte para asesorar a los agricultores. Generalmente, las ONG son conscientes, por sí mismas, de este hecho. En un taller organizado por la FAO para ONG de África oriental y meridional, muchos participantes destacaron el hecho de que ellos

²² Hellin *et al.*, 2006.

²³ Piñones *et al.*, 2006.

²⁴ Shepherd, 2005.

²⁵ Sinja *et al.*, 2006.

necesitaban un desarrollo institucional más avanzado y el entrenamiento adecuado que les permitiera trabajar mejor en el proceso de vincular al sector privado con las comunidades rurales. En otro taller similar de la FAO para ONG de Asia suroriental, los participantes constataron que mientras las ONG internacionales tenían algún conocimiento acerca de la comercialización, las ONG locales, sus contraparte a nivel de campo, rara vez lo tenían. También se puso de relieve la dificultad para llamar la atención de personal profesional con la apropiada orientación comercial.

Las ONG han identificado algunas áreas que demandan entrenamiento; entre ellas se incluyen administración, negociación de contratos, investigación de mercados, análisis de la cadena de abastecimiento, uso de la información básica de los negocios –como los avisos de entrega o de despachos, y herramientas para la toma de decisiones en la empresa agrícola –como los presupuestos de los cultivos–. En atención a esta necesidad, los organismos de enlace requieren también evaluar sus propios niveles de habilidad en desarrollo agroempresarial, así como los de sus socios, y determinar sus requisitos de capacitación. Cuando las ONG y otros organismos tienen como misión vincular a los agricultores con el sector privado es esencial comprender la forma como funciona este sector y cuáles son los problemas a los que se ven enfrentados. Lo ideal es que el personal profesional de las ONG vinculado con este propósito tenga previa experiencia de trabajo con el sector privado, dado que no es tarea sencilla preparar a la gente para que se percate de la manera como opera el sector comercial. Dicho esto, tiene que reconocerse que en muchos países existe una cantidad relativamente escasa de personas que posean las requeridas habilidades comerciales y que también estén sean capaces de cumplir con las otras exigencias de empleo de las ONG.

Evitar la prestación directa de servicios y los subsidios

Tal como se indicó previamente, con sus antecedentes de trabajo en programas de socorro a algunas ONG les ha tomado tiempo percatarse de que el éxito comercial a largo plazo no se logra cuando se hace casi todo para los agricultores, como bien puede ponerse en práctica en los programas de socorro, sino que esto se consigue permitiendo que sean ellos mismos quienes se encarguen de sus actividades y preparándolos para vincularse con los proveedores de servicios que más les convengan. La prestación directa de servicios, como el suministro de transporte para llevar los productos de los agricultores hasta el mercado, la distribución de insumos y la concesión de créditos pueden generar algunas ventajas a corto plazo para los productores, pero no garantizarán una sostenibilidad a largo plazo y, por el hecho de socavar los servicios comerciales existentes o por no constituir incentivo para que ellos los organicen, muy bien pueden conducir a que los agricultores estén en peores condiciones una vez que termine el proyecto. Más aún, no es fácil hacer el cambio de la prestación subsidiada de servicios directos a la de servicios prestados en condiciones comerciales. Un problema de esta naturaleza fue el experimentado por un proyecto de la USAID para el desarrollo del cultivo de café en Haití. Inicialmente, el programa se vio enfrentado a la dicotomía presentada entre el origen de la federación de asociaciones de agricultores como proyecto de desarrollo subsidiado y la necesidad de cumplir con el papel de convertirse en una empresa productiva. Aparte de eso, el que su estructura de precios no fuera comercial no estimulaba el control de calidad ni la administración eficaz de los costos,

dado que los productores no se habían dado cuenta de que existía una correlación directa entre la calidad del café y los beneficios financieros obtenibles²⁶.

Existe claridad entre muchos de aquellos que ahora buscan la promoción de mejores vinculaciones acerca de que no debe haber significativos subsidios para los agricultores. Los organismos de enlace deberán ser vistos por los agricultores como instituciones que trabajan para mejorar sus vínculos con la comercialización mediante el trabajo de grupos y no como fuentes de donaciones. Por lo general, los proyectos que incluyen el apoyo subsidiado conducen a problemas cuando los agricultores tienen que atender la totalidad de los costos una vez que el apoyo externo es retirado. No debe estimularse a los agricultores para que acepten la entrega gratuita de insumos si ellos tienen la capacidad de participar en un plan de negocios rentable, y tampoco deben ser promovidos los vínculos que no constituyen un negocio rentable para los agricultores. Usualmente, cuando se conceden subsidios la propiedad de una actividad por parte de los agricultores es débil dado que ellos tienden a reducir las responsabilidades y, como consecuencia, a disminuir la retribución. En vez de eso, los organismos de enlace deben desarrollar planes de negocios que permitan a los agricultores comprar insumos en condiciones de crédito comerciales. En la mayoría de los casos, también debe evitarse el suministro en calidad de donación de equipos para agroprocesamiento en pequeña escala, teniendo en cuenta que pueden crear la falsa impresión de rentabilidad de una empresa, amenazar su sostenibilidad en el tiempo y estimular el uso equivocado de los recursos productivos.

El riesgo es condición inherente al desarrollo de las empresas, tal como lo demuestran los numerosos fracasos de empresas recién creadas por el sector privado. En consecuencia, los grupos de agricultores requieren apoyo en la toma de decisiones acerca de si corren unos riesgos o no lo hacen. El uso de recursos externos puede considerarse como un medio legítimo para facilitar este proceso de desarrollo empresarial. Por lo general, entre los usos eficaces de los recursos destinados a la promoción de los negocios se consideran aquellos que dedican las donaciones a permitir que los grupos lleven a cabo la evaluación del mercado local, la preparación de los planes de negocios, los ensayos sobre algunos productos en particular, el fortalecimiento de habilidades en campos tales como la administración de grupos, contabilidad, y manejo poscosecha.

Aunque el sector privado sería el primero en criticar las ONG que conceden donaciones a los agricultores, las empresas tampoco están exentas de llegar a aceptar las ventajas que representan esos “incentivos” cuando se les ofrecen. Con frecuencia, los préstamos concedidos por instituciones financieras internacionales tienen como objetivo la concesión de ayuda subsidiada a determinados sectores mediante, por ejemplo, la destinación de recursos financieros para conceder préstamos con tasas de interés más favorables a los subcontratistas agrícolas o para la creación de centros de investigación dedicados a un determinado cultivo. A menudo, tales esfuerzos son contraproducentes²⁷, dado que estimulan la destinación de recursos de las empresas para aprovechar los subsidios antes que por considerar que la rentabilidad es inherente a la actividad.

²⁶ Dunnington, 2006.

²⁷ Minot y Ngigi, 2004.

La confianza mutua es indispensable

La confianza ha sido un ingrediente indispensable en las relaciones comerciales desde cuando la gente empezó a intercambiar bienes con sus semejantes. Una proporción significativa de las transacciones de comercialización agrícola entre agricultores y comerciantes se basa en la confianza: los comerciantes confían en que los agricultores les pagarán los créditos concedidos, a la vez que estos confían en que los compradores les van a pagar los productos que ellos les han vendido, la mayoría de las veces mediante pagos diferidos²⁸. Diversos estudios de caso descritos en el Anexo 1 hacen hincapié en la importancia de la confianza mutua en el establecimiento y continuación de las vinculaciones comerciales. Todo indica que este grado de confianza ha sido más fácilmente logrado en aquellas vinculaciones comerciales que incluyen operadores del sector privado relativamente pequeños. Es interesante advertir que algunas de estas vinculaciones basadas en la confianza incluyen el comercio transfronterizo. Los acuerdos entre agricultores y compradores pueden llevarse a cabo mediante contratos solo verbales. En el caso de Myanmar, los productores depositan sus productos en la frontera con China y confían tanto en que el comprador de la frontera les enviará los fondos debidos, como en que el conductor del camión los entregará con las seguridades recomendadas.

En contraste con las relaciones comerciales más tradicionales, las vinculaciones relativamente nuevas se caracterizan, generalmente, por transacciones entre partes que son muy remotas una de la otra y que han tenido muy poco o ningún contacto previo. La falta de soporte de la confianza con el capital social conduce a que ninguna de las partes se sienta con claros incentivos para respetar los acuerdos. A pesar de que puedan existir razones económicas convincentes para honrar los acuerdos contractuales, por ejemplo, que estos convienen a los intereses económicos de ambas partes, estos pueden ser menos apreciables para los agricultores que los compromisos sociales de los sistemas tradicionales. Más aún, sucede en muchos países que como en el pasado los agricultores han sido beneficiarios de la ayuda del gobierno y del crédito agrícola, se inclinan a pensar que no tienen obligación alguna de cumplir con los pagos. En algunos casos siguen vigentes tales acuerdos. Esta actitud no permite crear el marco conceptual correcto para que los agricultores se percaten de la necesidad de honrar los compromisos comerciales.

¿Cómo puede, entonces, superarse la falta de confianza entre las partes para hacer nuevas transacciones? El estudio de caso acerca de la industria de la paprika (pimienta roja) de Malawi (Anexo 1) proporciona una metodología para lograr que los agricultores de la región sean elegidos por sus pares como asistentes de campo con, entre otras cosas, la responsabilidad de hacer el seguimiento del contrato. Un acuerdo similar ha sido notificado en Tailandia²⁹. La seguridad de que los problemas se resuelvan a través de mediación independiente también puede contribuir al mejoramiento de las relaciones y, para este propósito, puede ser útil el desarrollo de asociaciones de industria con la membresía basada en los agricultores y en representantes de la empresa. Lo indicado por algunos estudios sugiere que el pago puntual en efectivo por parte de las empresas puede contribuir en mucho a evitar la falta de confianza. Esta también se fomenta con la percepción que se tenga sobre la dedicación de un socio al negocio. Si una empresa invierte en instalaciones,

²⁸ Shepherd, 2004.

²⁹ Cadilhon, J., comunicación personal.

bodegas, etc., tiende a dar la impresión de que está comprometida con su participación a largo plazo, lo que la hace más “merecedora de confianza”.

También puede promoverse el desarrollo de la confianza mediante la celebración de reuniones entre los agricultores y los compradores. Lo descrito en el Anexo 1 sobre los productores de papa en Uganda indica que los acuerdos sobre comercialización fueron impulsados como resultado de una visita del gerente de un restaurante de comida rápida a las granjas. Un programa ejecutado en Perú, también con productores de papa, organizó reuniones con esos agricultores en un supermercado, un mercado mayorista y en una planta procesadora de papa³⁰.

“La ventas por debajo de la mesa”, “las ventas por encima” y la “comercialización extra-contractual” son todos términos usados para describir las fallas en que incurren los agricultores para no honrar los acuerdos contractuales, sean ellos contratos formales en los cuales las empresas patrocinadoras han hecho inversiones por anticipado en insumos agrícolas y, quizás, otros anticipos de efectivo, o bien, acuerdos informales para abastecer a las agroindustrias. Un asunto relacionado con la venta complementaria (o venta por fuera) es aquel en que los agricultores buscan aprovecharse de los precios estipulados, superiores a los del mercado, para comprar cultivos a otros productores y revenderlos a la empresa. Es inevitable que esos cultivos no se producen con los estándares de calidad requeridos. El tener que enfrentar esta clase de problemas hace que, con frecuencia, la tendencia sea la de que las empresas pierdan interés en el fomento de relaciones duraderas con los agricultores; solamente las empresas más grandes tienen el tiempo y los recursos suficientes para tratar de trabajar en el manejo de problemas con los productores y con grupos de los mismos.

Desde el punto de vista del productor sometido a contadas oportunidades de ganar dinero y que usualmente se encuentra con urgentes necesidades de efectivo, las ventas complementarias hechas a precios por encima de aquellos convenidos con el contratista pueden tener cierto sentido. Es difícil que el productor logre superar esta mentalidad de “premio mayor” y que entienda los beneficios potenciales de establecer acuerdos a largo plazo con un comprador confiable, si ese comprador está pagando los que pueden parecer precios bajos. Para desarrollar confianza entre las distintas partes, se necesita entonces realizar bastante trabajo por parte de quienes prestan el servicio de extensión y de quienes suministran otra clase de servicios. Es recomendable que los contratos siempre tengan flexibilidad para alguna renegociación en caso de que los precios y los costos varíen considerablemente.

Formación de grupos, estructura y legislación

No obstante el hecho de que la constitución de grupos de agricultores ha tenido hasta la fecha resultados encontrados, cuando el monto de los recursos requerido para lograr el éxito es tan alto que reduce las posibilidades de repercusión, los organismos de enlace piensan, generalmente, que el fomento de los grupos es necesario para permitir que los agricultores cambien del enfoque orientado hacia la producción al de aquel orientado hacia la comercialización. Los agricultores pueden conseguir más fácilmente asistencia técnica e

³⁰ Devaux *et al.*, 2006.

insumos, mejorar la calidad de sus productos, incrementar las cantidades y lograr economías de escala, y aumentar su capacidad de negociación con los compradores. Desde el punto de vista de la empresa, el suministro de financiación y de insumos por intermedio de grupos puede reforzar la presión ejercida por los pares y desalentar el incumplimiento de los compromisos contractuales. Trabajar con grupos también puede contribuir a la disminución de los costos asociados con el suministro de los factores de producción, de la recolección de los productos, de la prestación de asistencia técnica y de la negociación de los contratos. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que algunas de las experiencias exitosas de alianzas directas entre el sector privado y los agricultores, descritas en el Anexo 1, han sido iniciadas por el sector privado sin la previa formación de grupos.

La actuación colectiva orientada hacia el mercado es prometedora cuando permite superar los elevados costos de transacción que enfrentarían los agricultores en el caso de actuar por separado. A pesar de que a menudo entre los agricultores existe conciencia de los beneficios potenciales de tal actuación colectiva, es frecuente que esta no sea suficiente para superar al recelo que les genera pensar en trabajar con otros. La puesta en marcha de actividades de trabajo en grupo se facilita cuando los agricultores están acostumbrados a la colaboración. Las experiencias anteriores con estas actividades grupales, tales como los clubes de ahorro y préstamos, parecen tener una correlación directa con el éxito de los grupos de comercialización. Compartir las actividades de otros puede fomentar la confianza entre los miembros. Por ejemplo, en Indonesia, las ONG que prestan asistencia técnica a los agricultores para la comercialización de mandarinas han podido apoyarse en grupos informales de amigos o de parroquia y en el hecho de que muchos agricultores utilizan los grupos informales para la prestación mutua de colaboración durante la cosecha³¹.

La empresa de organizar grupos de agricultores tiene las mayores posibilidades de éxito cuando los agricultores perciben que son evidentes los beneficios económicos que resultan del trabajo en grupo. Para dar comienzo a tal labor debería ser condición previa que exista una clara indicación de los beneficios potenciales. Por esta razón, es preciso llevar a cabo algunas acciones para desarrollar los resultados económicos que un grupo obtendría cuando, al tiempo que se realizan acciones sobre los aspectos institucionales y de organización, se consiguen incrementos en la producción y progresos en la comercialización³². Estos resultados deben ser sostenibles y no derivarse de la circunstancia de que la participación en un grupo da el derecho al agricultor a recibir ayuda subsidiada de una ONG o de un donante. Aún más, las ONG deben entender la promoción de los grupos, como un componente esencial del desarrollo de una estrategia orientada hacia el mercado y no solo como un medio a su alcance para entregar insumos y para cumplir con algunas tareas.

La presencia de habilidades administrativas y de liderazgo en los grupos es vital para el éxito de los mismos. Es poco probable que un grupo tenga un buen desempeño a largo plazo si no cuenta con tales habilidades. Esta conclusión bien puede ser demostrada. Por ejemplo, un estudio realizado en la República Unida de Tanzania encontró que los líderes

³¹ Wei *et al.*, 2003.

³² Un método podría ser el de sembrar un cultivo de corta duración para demostrar los resultados económicos inmediatos y, al mismo tiempo, sembrar cultivos que requieran períodos de gestación más extensos.

más poderosos, capaces de llevar a cabo negociaciones de agricultura por contrato, influyeron más en el éxito que por la cohesión del grupo³³. En Malí se constituyeron organizaciones de productores en conjunción con proyectos de riego de cultivos de arroz. Una evaluación dio indicios de que para el año 2005 solamente el 2 por ciento de las organizaciones estaban trabajando en forma correcta. Este resultado se atribuyó a serios problemas de gobernanza y administración³⁴. Sin embargo, aún no es claro cómo podrían las ONG y otros organismos promotores del desarrollo colectivo evaluar por anticipado la existencia de liderazgo y de otras capacidades entre los agricultores.

También parece ser que existe una estrecha relación entre los recursos de los que disponen los agricultores, tales como tierra, agua y otros activos, y el éxito de los grupos. La entrada en grupo a los mercados por parte de los agricultores más pobres, quienes acusan falta de educación, de capacidad de manejo de cantidades y cuentas, etc., es improbable, lo que exige que haya alguna forma de selección de metas para asegurar que los agricultores tengan un mínimo de calidades que les permitan una intervención acertada. Con frecuencia, los organismos de enlace se ven enfrentados a una contradicción básica. Quieren trabajar con agricultores pobres capaces de abastecer a los mercados. Pero los agricultores pobres carecen de cultivos con mercado potencial y su acceso a los mercados es difícil debido a las malas condiciones de los caminos y a otra clase de restricciones a las que se ven sometidos³⁵.

Los organismos de enlace utilizan una gama de términos para referirse a los grupos que ellos organizan. Asociaciones de interés en productos básicos, redes de agricultores de distrito, organizaciones de productores y asociaciones de agricultores son algunas de las denominaciones empleadas en un solo taller de trabajo. Sin embargo, cualquiera sea el nombre que se le dé al grupo, el proceso de su desarrollo debe ser analizado desde abajo hacia arriba, y las agrupaciones deben ser de propiedad de sus miembros y manejadas dentro de los cánones de la democracia. Por supuesto que para manejar sus operaciones requieren un conjunto de normas, reglamentaciones y estatutos, aunque con frecuencia es difícil lograr el compromiso de los agricultores para observar las normas acordadas y para lograr de ellos la aceptación de las mismas. Todo indica que el grado de compromiso de las agrupaciones está directamente correlacionado con el capital inicial y con las cuotas de los socios³⁶, pero también es probable que esté directamente relacionado con la percepción que tengan los agricultores acerca de que los beneficios generados por el acatamiento de normas tienen más peso que los costos en que se incurre por hacerlo. Es preciso alcanzar un equilibrio entre la acumulación de activos por parte del grupo y la garantía de que los agricultores no van a sentirse descontentos por verse sometidos a recibir ganancias insuficientes.

Es importante que desde el comienzo los grupos tengan una orientación comercial. Las asociaciones de agricultores que no manejan dinero y que únicamente organizan a los agricultores para llevar a cabo actividades grupales (por ejemplo, para juntar los productos en un mismo lugar con el fin de satisfacer las necesidades de un comprador o para conjugar las órdenes de pedido de insumos) pueden tener las mejores oportunidades de

³³ Barhan, 2006.

³⁴ Coulter, 2006.

³⁵ Barhan, 2006.

³⁶ Shiferaw *et al.*, 2006.

sostenibilidad a largo plazo, porque así se presentan menos posibilidades de que uno de los miembros del grupo se de a la fuga con los activos. Sin embargo, la expansión considerable de un negocio requiere que los grupos sean capaces de llevar a cabo operaciones financieras. Por ejemplo, los grupos de agricultores que en Uganda desarrollaron vínculos para abastecer de papa a un restaurante de comida rápida tuvieron que abrir una cuenta bancaria, dado que los pagos se hacían con cheques posfechados. Es frecuente que los grupos tengan que registrarse para fines impositivos y que deban suministrar boletas de constancia de despacho y facturas oficiales. Son muchos los países en los cuales aún no está clara la situación legal de los grupos de agricultores, lo que les impide realizar transacciones financieras. Por ejemplo, en Kenya los grupos de comercialización de los productores tienen que registrarse como grupos de autoayuda y, por tanto, carecen de situación legal como empresas de negocios³⁷. En Colombia, los grupos han tenido la tendencia a inscribirse como empresas sin ánimo de lucro con el fin de aprovechar la ventaja de las bajas cuotas de matrícula y de los incentivos tributarios, pero tal estructura organizacional puede llegar a ser un obstáculo para el desarrollo a largo plazo³⁸. En algunos otros países ha habido movimientos para forzar a los grupos o asociaciones de agricultores a registrarse como cooperativas, a pesar de que parece que hay preferencia entre los grupos por tener la situación legal de compañías de responsabilidad limitada. A menudo hay confusión acerca de la situación legal precisa de las cooperativas y de cuál es la mejor forma en que los grupos pueden registrarse. En general, las estructuras jerárquicas de las cooperativas podrían constituir una distracción innecesaria para los grupos de agricultores.

Parece que las asociaciones heterogéneas tienen menos probabilidades de tener éxito que las homogéneas. Todo indica que las actividades grupales funcionan mejor cuando todos los miembros comparten beneficios en forma equilibrada. No siempre es posible integrar bien a los agricultores ricos con los pobres, porque existe la probabilidad de que los más pudientes reciban mayores beneficios. Sin embargo, esto depende de la cultura de cada sociedad en particular. Los grupos o asociaciones pueden fracasar por la falta de coherencia con las estructuras jerárquicas preexistentes³⁹. La constitución de los grupos también necesita tener en cuenta los roles de género dentro de la cadena de abastecimiento. Por ejemplo, cuando las mujeres tienen a cargo el procesamiento de primer orden y los hombres manejan la comercialización, puede ser necesario establecer dos grupos separados. Existe cierta evidencia de que los pequeños grupos tienden a trabajar mejor que los grupos grandes, y que estos últimos tienen mayor necesidad de ayuda externa. Cuando la cantidad de agricultores involucrados es considerable, se recomienda dividirlos en grupos más pequeños de cerca de 20 a 30 personas. Se tienen muestras claras de que decisiones como esta incrementan la cohesión y duración de los grupos⁴⁰. Sin embargo, el verdadero reto consiste en determinar un tamaño de grupo operante tal que sea suficiente para explotar las economías de escala y el potencial del mercado sin causar conflictos y en donde las ganancias logradas por cada agricultor superen los costos que se pueden causar por observar las reglas y normas de la agrupación⁴¹. En las asociaciones, cooperativas o grupos muy pequeños se presenta un peligro muy particular causado porque los volúmenes

³⁷ Shiferaw *et al.*, 2006.

³⁸ González *et al.*, 2006.

³⁹ Coulter, 2006.

⁴⁰ Stringfellow *et al.*, 1997.

⁴¹ Shiferaw *et al.*, 2006.

reducidos y los bajos márgenes necesitarán de subsidios permanentes para cubrir los costos operativos, lo que no hace recomendable replicar tales modelos⁴².

Debe reconocerse que las actividades de grupo, a la vez que pueden generar beneficios potenciales para los agricultores, pueden hacerles incurrir en costos ocultos. Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta cuando se planea la conformación de un grupo y los agricultores piden una explicación anticipada de los costos potenciales. Entre tales costos se incluye la pérdida de libertad para comercializar la producción cuándo y con quién se quiera hacerlo. Adicionalmente, existe el costo de oportunidad del tiempo dedicado a reuniones y a comunicarse con los otros miembros del grupo, así como los costos de garantizar que los funcionarios y los miembros del grupo acaten lo establecido por los estatutos⁴³.

La formación de grupos con miembros de minorías dominantes puede ser un problema. En algunos casos las mismas elites conforman sus propios grupos con el ánimo de aprovechar la asistencia técnica gratuita o subsidiada que ofrecen los donantes o los gobiernos, tal como ocurrió con un reciente préstamo del Banco Mundial a Zambia, caso este en el que los recursos financieros fueron destinados para que los grupos montaran tiendas comunales, pero pocas de ellas, si hubo algunas, terminaron siendo usadas para los propósitos deseados⁴⁴. Las cooperativas o los grupos creados por los donantes o por ONG han sido absorbidas por políticos o por “corruptos con poder”⁴⁵. Aun sin miembros de las minorías dominantes, es frecuente que se conformen grupos con el único propósito de aprovechar los subsidios, como se indicó en el caso de los productores de maíz en México⁴⁶.

La capacidad de los agricultores para administrar con éxito grupos orientados a los negocios, o para contratar personal calificado que cumpla con esta labor, sigue siendo problemática, y son muchas las experiencias que indican que probablemente este sea el mayor obstáculo por superar. Cuando se tienen dudas acerca de la competencia de los agricultores, aun entrenados, para administrar sus propios grupos, es más aconsejable, sin lugar a dudas, considerar estrategias alternativas. Una de ellas es la de integrar a los agricultores en forma más eficaz a los canales de comercialización local existentes, antes que tratar de pasarlos por alto.

Negociación y condiciones del contrato

Un factor clave que afecta a la sostenibilidad de las vinculaciones con el mercado es el del riesgo de la administración y el interrogante acerca de quién, bajo los acuerdos contractuales, asume ese riesgo. La moderación de los riesgos es una de las motivaciones más importantes de la contratación, al tiempo que la percepción acerca de quién debe asumir el riesgo es un factor importante que afecta a la sostenibilidad de las relaciones contractuales. Algunas causas de riesgos pueden conocerse de antemano y su distribución

⁴² Hellin *et al.*, 2006.

⁴³ Coulter, 2006.

⁴⁴ Shepherd, observaciones de campo.

⁴⁵ Coulter, 2006.

⁴⁶ Hellin *et al.*, 2006.

entre las partes puede ser negociada, pero muchas son las causas que no es posible vislumbrar o cubrir completamente con los contratos. Es preciso tener estrategias para hacer frente a los acontecimientos inesperados que de otra forma podrían menoscabar la relación contractual y hacer peligrar el trabajo de las partes contratantes. Por ejemplo, en el caso de los riesgos conocidos, o aun en el caso de los llamados acontecimientos de fuerza mayor, se pueden crear algunos mecanismos de garantía. Para circunstancias que no sea posible prever son deseables los acuerdos contractuales flexibles con posibilidad de renegociación⁴⁷. En algunos casos los contratos son vistos solo como prueba tangible de las reglas del negocio basadas ante todo en la confianza y en la transparencia de la información⁴⁸. Sin embargo, para solucionar las controversias también es necesario poner en funcionamiento algunos mecanismos de mediación.

Los principios básicos de los pliegos de condiciones se encuentran en la literatura sobre convenios agrícolas⁴⁹. Con base en lecciones sobre contratación en la agricultura danesa, se ha insertado una lista de tareas que por regla general deben tenerse en cuenta cuando se vaya a planear un contrato⁵⁰. Muchos de los problemas y causas de riesgos podrían ser manejados mediante pliegos de condiciones más novedosos y congruentes. Muchos contratos son inadecuados en un comienzo, pero se van mejorando en un período de varios años mediante la técnica del ensayo y error. Es necesario prestar atención metódica para identificar los pliegos de condiciones más indicados, según sean las necesidades y circunstancias. Surge entonces la necesidad de formación y entrenamiento sobre la negociación de contratos y sobre el acatamiento de lo acordado. La negociación exitosa de los contratos requiere que los agricultores sean no solamente buenos negociantes, sino que también tengan información lógica acerca de antecedentes que les permita negociar. Esto incluye conocimiento de sus propios costos de producción, lo que exige capacidades para analizar los márgenes brutos y para llevar libros de registros contables, así como para interpretar los precios que prevalecen en el mercado y saber cómo calcular sus equivalentes a puerta de finca.

Las expectativas que se creen en ambas partes deben ser realistas, situación que no siempre se da. Todas las partes deben comprender los términos del contrato. Es posible que en este campo los agricultores enfrenten grandes dificultades y, por tanto, compete a las ONG y a otros organismos de apoyo asegurarse de que el contrato sea bien entendido. Los agricultores también necesitan tener una buena apreciación de los riesgos que enfrenta el contratista, y claridad sobre las implicaciones que estos riesgos tienen para ellos mismos. Las actividades deben ser claramente detalladas con su correspondiente programación. Los acuerdos contractuales obligan a que los productores sincronicen la producción con el fin de que los bienes estén disponibles cuando los procesadores, los minoristas o el restaurante de comida rápida deseen recibirlos. Por lo general, esto requiere la capacidad de trabajar con una programación de siembra muy estricta que indique la disponibilidad de material de siembra, fechas de siembra, cantidades que deben ser sembradas, fechas de cosecha y rendimientos esperados.

⁴⁷ Da Silva, 2005.

⁴⁸ Cadilhon *et al.*, 2006.

⁴⁹ Véase, por ejemplo, Eaton y Shepherd, 2001.

⁵⁰ Bogetof y Olesen, 2002.

Financiación

El acceso limitado a los servicios financieros es un problema considerable para los agricultores y, por supuesto, afecta a su capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece la producción dirigida hacia el mercado. Un estudio sobre los grupos de comercialización de los productores hecho en Kenya encontró que la falta de crédito era la mayor restricción para el éxito del grupo⁵¹. Algunas ONG ven como una importante estrategia de salida el desarrollo de la capacidad de los agricultores para ahorrar parte de los ingresos generados por la producción dirigida hacia el mercado. De esta forma, ellas han estimulado a los grupos de productores para que fomenten los planes de ahorro y para que se vinculen con las organizaciones de microfinanciamiento. El ahorro es una forma de amortiguar eficazmente los efectos de los riesgos.

El tener accesos a acuerdos financieros adecuados debe ser considerado como un paso inicial. Las empresas que buscan fomentar convenios de agricultura por contrato con agricultores, por ejemplo, necesitan considerar cómo pueden esos agricultores financiar mejor sus costos de despegue y sus costos permanentes. En el caso de algunos cultivos arbóreos, como la palma de aceite, la inversión puede ser considerable y la producción no se tiene sino hasta cuando han transcurrido varios años. La forma de satisfacer los costos de despegue, en particular, tiene que ser planeada muy cuidadosamente. En la práctica, las inversiones en gran escala tienden a ser financiadas por los gobiernos y por instituciones financieras internacionales, y pocas empresas hacen grandes inversiones por adelantado en agricultores contratados.

Son de muchos y diversos tipos los acuerdos financieros que se hacen para establecer vínculos con el mercado. La situación también trabaja en sentido contrario cuando, con frecuencia, los agricultores se ven obligados a aceptar pagos diferidos, práctica que se sigue utilizando aun en los más modernos sistemas como son los supermercados, que dilatan el pago hasta por 90 días⁵². Es común que las empresas que trabajan en agricultura por contrato suministren insumos y servicios de mecanización a crédito, especialmente cuando tienen confianza en que los productos les serán entregados a ellos. Tales acuerdos de crédito son más complicados cuando existe alta posibilidad de hacer mercadeo extra-contractual. También se acostumbra hacer uso de los acuerdos tripartitos en los que participan el agricultor, la empresa y un banco⁵³. Tal como se indica en el Anexo 1, un programa de desarrollo de azúcar en Viet Nam trabajó con el Banco de Viet Nam para la Agricultura y el Desarrollo Rural, entidad que desembolsó los recursos a través de grupos de responsabilidad compartida. Otros convenios tripartitos pueden involucrar a los proveedores de insumos. En India, una cadena de supermercados conectó a sus proveedores agrícolas con vendedores de materias primas, quienes aceptaron entregar los suministros a los agricultores a crédito, y se planeó convertir este acuerdo tripartito en uno cuatripartito con la vinculación de un banco. En Ghana, un proyecto de cultivo de arroz incluyó la concesión de crédito por parte de ambas fuentes, el proveedor de insumos y el Banco de Desarrollo Agrícola.

⁵¹ Shiferaw *et al.*, 2006.

⁵² Shepherd, 2004.

⁵³ Hollinger, 2004.

La disposición de adecuadas facilidades para el manejo del ahorro y del crédito exige destrezas muy especializadas. Por tanto, siempre que exista la oportunidad, el organismo de enlace debe tratar de vincular a los agricultores con una entidad financiera experimentada. El paso de los recursos del crédito a través de las asociaciones de agricultores no se recomienda debido a las dificultades que tales asociaciones enfrentan cuando tienen que exigir el cumplimiento de los pagos entre sus propios miembros. Sin embargo, a menudo los bancos son reacios a trabajar con pequeños agricultores y solo se interesan cuando los agricultores demuestran éxito comercial, tal como se indica en el estudio de caso sobre conexiones con los supermercados en Sudáfrica, incluido en el Anexo 1. Aunque puede darse el caso de que las ONG concedan créditos no subsidiados por un corto período para demostrar la viabilidad comercial de un proyecto, por lo general, estas han dejado de conceder crédito en forma directa a los agricultores y prefieren hoy vincular a las organizaciones de microfinanciamiento, a los bancos, a los proveedores de insumos y a las agroempresas. Por ejemplo, el Programa de Empresas Rurales de Kenya administra el componente de concesión de créditos del proyecto de desarrollo del banano de Technoserve⁵⁴. Infortunadamente, en las zonas rurales son pocas, si existen, las instituciones financieras especializadas que están preparadas para conceder préstamos a los pequeños agricultores. Aunque la industria del microfinanciamiento está tratando de llenar este vacío, solo un puñado de organizaciones está mostrando signos de éxito de gran envergadura. El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre identificó algunas características de las organizaciones de microfinanciamiento que les permiten tener éxito en el suministro de servicios financieros en las zonas rurales. Concluyó que las condiciones de devolución de lo adeudado deberían ser evaluadas con base en la capacidad de pago del prestatario, y no sólo con base en el uso que a ese préstamo se fuera a dar; que se debe disponer de adecuadas facilidades para el ahorro; y que los términos y condiciones de amortización de los préstamos deberían ser ajustados teniendo en cuenta los ciclos del flujo de ingresos del deudor⁵⁵.

Sostenibilidad de las intervenciones externas y estrategias de salida

No está claro todavía si los proyectos de vinculación son sostenibles y replicables y pueden ser ampliados. A la vez que estos proyectos hacen esfuerzos para identificar y estimar los beneficios que reciben los agricultores, son pocos los que suministran información precisa sobre los costos de la ayuda proporcionada. Cifras de costos más realistas permitirían una evaluación más significativa de los rendimientos de tales actividades y promoverían el análisis acerca de si conviene replicar ampliamente esas vinculaciones. Para evaluar si las vinculaciones son sostenibles a largo plazo, se requiere realizar investigaciones con agricultores que se hayan beneficiado de las actividades de proyectos ya terminados.

Existe un idealismo permanente acerca del fortalecimiento de los pequeños agricultores y del desarrollo del nivel participativo de la comunidad. Sin embargo, la labor de los pequeños agricultores residentes en áreas remotas, con aptitudes limitadas e incapacidad para conseguir financiación, es casi imposible, pues aun los agricultores

⁵⁴ Kibugu, 2005.

⁵⁵ Véase Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, 2005.

orientados hacia el mercado pueden verse enfrentados a dificultades cuando con éxito logran ingresar a mercados más sofisticados. Investigaciones realizadas en Kenya, por ejemplo, han demostrado que existe una significativa correlación entre la proximidad del mercado y el éxito en la comercialización y el desempeño del grupo⁵⁶. Puede así darse el caso, por lo menos a corto plazo, de que convenga concentrarse en los productores mejor dotados.

Es importante vincular a las autoridades gubernamentales de la zona, de la región y del país desde el mismo comienzo de cualquiera de las actividades propias de la vinculación. La consulta desde el principio y a medida que avanza el proyecto puede evitar los malentendidos y también, identificar pericia y recursos que eventualmente podrían colaborar con su éxito. Se necesita también, aprender de los errores pasados y ser flexibles. El empresario que despacha piñas frescas en rodajas desde Ghana a Europa, caso descrito en el Anexo 1, tiene ahora un negocio muy diferente de aquel que él había visualizado cuando se trasladó a Ghana. Una característica de los hombres de negocios es su buena disposición para adaptarse a las circunstancias y para acomodarse al enfoque de ensayo y error. Probablemente son menos flexibles los agricultores, proveedores de insumos y ONG con los cuales ellos trabajan. Por cierto, algunas ONG pueden sentirse maniatadas poniendo en marcha convenios algo rígidos firmados con donantes. Sin embargo, tanto los mercados nacionales como los de exportación cambian constantemente en respuesta a las actividades de los competidores, a las políticas gubernamentales, a los efectos del clima sobre la producción y a las barreras arancelarias y no arancelarias. Es preciso que los agricultores sean capaces de responder oportunamente a tales cambios.

Los proyectos pueden más sostenibles cuando se concentran en algunas actividades primordiales. Algunos han reconocido la necesidad de adoptar la aplicación de la metodología de la aptitud principal. Tal como se indica en el Anexo 1, una cooperativa (MALI) en el noroeste de la República Unida de Tanzania procesaba, distribuía y comercializaba jugo de frutas obtenido de materias primas suministradas por miembros de la cooperativa. Sin embargo, una firma consultora de Tanzania, contratada inicialmente para investigar las posibilidades de la diversificación de productos, recomendó que MALI cambiara su enfoque de hacer de todo y que se concentrara en su aptitud principal de procesar jugos de frutas. Se recomendó a MALI subcontratar la distribución y comercialización con mayoristas capaces de ofrecer a los minoristas una gama más variada de productos, tarea que MALI no podía llevar a cabo⁵⁷.

Es importante asegurar que a largo plazo los servicios prestados por las ONG, tales como los de asistencia técnica, puedan ser tomados con sentido comercial por los organismos locales. Los proyectos de desarrollo necesitan reforzar las capacidades de los organismos locales. Sin embargo, las debilidades reconocidas de esta estrategia consisten en que en muchos países los proveedores locales de servicios no tendrían la variedad de capacidades necesaria para atender toda clase de contingencias y que la demanda global por tales servicios puede ser muy pequeña, lo que limita la viabilidad de los servicios comerciales.

⁵⁶ Shiferaw *et al.*, 2006.

⁵⁷ Ringo y Uliwa, 2005.

Dejar que los agricultores y sus grupos o asociaciones se ocupen de ellos mismos puede ser más sencillo si desde el principio se ha desarrollado una estrategia de salida. Esta deberá asegurar que la ONG u otro organismo de enlace no se involucren directamente en el procesamiento o en la comercialización del producto pero que, en vez de eso, hagan posibles los vínculos entre agricultores y aquellos con capacidad para prestar tales servicios. De otra forma, como ya se indicó, la eliminación de los servicios por parte de la ONG conduciría inevitablemente al fracaso de las vinculaciones con el mercado. Sobre el plazo necesario para tener una posibilidad alta de sostenibilidad, las opiniones están divididas. Algunas ONG han ensayado intervenciones de dos o tres años, mientras otros piensan que el proceso requiere diez años. Aún después de una asistencia a largo plazo, algunos observadores creen que los grupos seguirán necesitando “reparaciones y mantenimiento”, incluyendo entrenamiento sobre liderazgo y apoyo técnico durante muchos años más⁵⁸. La naturaleza del donante y de la ONG que financian hace que esto sea difícil de organizar. Generalmente, el financiamiento da lugar a que el tiempo de salida sea determinado por el donante, no por las circunstancias, con las inevitables consecuencias negativas. Aunque existe la probabilidad de que las vinculaciones exitosas con el mercado sean puestas en práctica en dos o tres años, el desarrollo institucional puede tomar más tiempo. Con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera, los grupos, o al menos sus líderes, necesitan entrenamiento en asuntos comerciales, tales como la competencia para elaborar presupuestos y llevar registros contables, al tiempo que es necesario llevar a cabo frecuentes comprobaciones de cuentas⁵⁹.

Las actividades del grupo en comercialización tienen mayor posibilidad de éxito cuando se presta atención no solo al desarrollo del potencial de las áreas directamente relacionadas con el mercadeo, como la investigación de mercados y la negociación con los compradores, sino también con las capacidades administrativas y con la organización en conjunto, tales como la solución de problemas básicos y la destreza para la solución de controversias, que bien podrían ayudar a los grupos a funcionar en forma independiente⁶⁰. El problema con tal estrategia es el de costos: es limitada la disponibilidad de recursos financieros y de talento humano para trabajar con grupos de agricultores y mientras mayores sean el tiempo y los recursos financieros que se destinan a un grupo, menor disponibilidad de estos se tendrá para otros agricultores.

Los gobiernos, los donantes y las ONG tienden a una orientación del crecimiento “a favor de los pobres”. Con frecuencia, esta posición se enfrenta incómodamente con las duras realidades comerciales. El desarrollo de los negocios no es y no puede llegar a ser equiparable con la política social, y la sostenibilidad que casi siempre precisa que las exigencias comerciales sean más importantes que algunos asuntos de justicia social. En relación con las vinculaciones con agricultores, es probable que los negocios sean más seguros cuando algunos de estos hayan demostrado capacidad para producir en términos comerciales. Al mismo tiempo debe prestarse atención a que el vínculo de los agricultores con los mercados no llegue a empeorar las desigualdades de género y de riqueza. Por ejemplo, es posible que las ONG vean que las mejores oportunidades de demostrar éxito a corto plazo son aquellas que provienen del trabajo que se hace con los agricultores más ricos, quienes ya cuentan con alguna orientación comercial. Ya se ha advertido que existe

⁵⁸ Catacutan *et al.*, 2006.

⁵⁹ Véase Ferris *et al.*, 2006 para recomendaciones relacionadas con la estrategia de salida a plazos de más de 5 a 10 años.

⁶⁰ Bingen *et al.*, 2003.

competencia entre las ONG para trabajar en pequeñas poblaciones con líderes reconocidos como dinámicos.

Ampliación de las actividades

Una cantidad relativamente pequeña de agricultores está recibiendo apoyo de ONG y de donantes para encabezar actividades que conduzcan a la vinculación de los agricultores con los mercados. El sistema de proyectos puede ser exitoso para aquellos que son sus afortunados beneficiarios, pero aún tiene poco impacto sobre la gran masa de agricultores. Como ejemplo puede mencionarse que, a pesar del crecimiento bien documentado del sector de supermercados en América Central, menos del 5 por ciento de los productores de hortalizas en Honduras y El Salvador están organizados hoy en asociaciones de productores para abastecer a esos supermercados. Esto se atribuye, en parte, a que los modelos institucionales empleados hoy por los organismos de enlace son demasiado costosos en términos de tiempo y de recursos financieros para ser replicados con éxito. Muchas instituciones u organismos dependen de subsidios para seguir funcionando. Si tales subsidios facilitaran el acceso a los mercados de una cantidad considerable de agricultores, podría darse el caso de un patrocinio permanente. Sin embargo, cuando este no es el caso, como sucede en este ejemplo, quizás deba identificarse una alternativa para el uso de los recursos⁶¹.

Los procedimientos de réplica de experiencias que, con el propósito de beneficiar a la mayor cantidad de agricultores, ensayan y se atienen a metodologías de costos reducidos, no parecen haber tenido un buen desarrollo y es preciso considerarlos como un asunto para solucionar alguna urgencia. Por supuesto, un prerrequisito para que esto se lleve a cabo es la disponibilidad de mercados adecuados. La ampliación de un proyecto deberá ser la prolongación de una situación inicial de éxito. La réplica de un proyecto deberá comenzarse solamente después de que al menos un ciclo del mismo (es decir, desde la producción hasta la venta con éxito) haya sido rentable en términos de sostenibilidad, por ejemplo, sin el aporte de insumos por parte del organismo de enlace. Este deberá estar al tanto de que lo que funciona bien en una situación no necesariamente va a tener éxito en otra, aun en una zona vecina. No es suficiente duplicar una actividad. Es necesario comprender bien la dinámica de la comunidad objetivo y adaptar las actividades del proyecto de acuerdo con ella⁶².

La estrategia del proyecto puede optar por desviar la atención que presta a la necesidad de un análisis más amplio de los factores que afectan a la capacidad de los agricultores, para dedicarla a desarrollar actividades que estén orientadas hacia el mercado. La política, la demanda y los aspectos de organización y de infraestructura considerados en este trabajo se deberán abordar en caso de que sea posible lograr el desarrollo progresivo de un proyecto mediante su réplica por fuera de contexto del mismo. La capacitación que se haga al equipo de asistencia técnica para que se empape más sobre asuntos relacionados con el mercado puede ayudar a transmitir el mensaje a una mayor cantidad de beneficiarios.

⁶¹ Lundy *et al.*, 2006.

⁶² Louw *et al.*, 2006.

5 El entorno de facilitación

Aunque el sector privado tiene que ser el responsable de organizar la producción, procesamiento y comercialización de productos agrícolas, el gobierno debe jugar un papel crucial en la orientación y facilitación de este desarrollo. Los gobiernos pueden contribuir a la eficacia proporcionando un marco macroeconómico y un entorno político y legal adecuado y los bienes públicos necesarios, como vías de comunicación. Uno de los más grandes retos que toca enfrentar es cómo dar vida a políticas, instituciones y servicios que permitan auspiciar el desarrollo de la cadena de valor por fuera del contexto de intervenciones como las analizadas en este estudio.

El entorno de políticas

Los gobiernos deben concentrarse en el desarrollo de un ambiente que permita al sector privado funcionar de una manera competitiva. Los incentivos para invertir deben tener su origen en buenas políticas monetarias, que puedan conducir a bajas tasas de interés y a tasas de cambio estables. También es necesario prestar atención a las estructuras de tarifas y de impuestos existentes, las cuales, en ciertos casos, pueden llegar a desalentar la inversión. Infortunadamente, es frecuente que los gobiernos busquen ubicarse más allá de la facilitación, en el campo de la dirección, encargándose de decisiones relacionadas con áreas en las cuales se hacen las inversiones. Es usual que la selección del negocio objetivo se haga en asociación con las instituciones financieras internacionales. Los empréstitos para industrias nuevas o existentes tienden a distorsionar las ventajas competitivas, cuando las inversiones se hacen en algunos sectores y en algunos participantes de la cadena con base en criterios políticos antes que en los económicos. Esto actúa como un desincentivo para las inversiones netamente comerciales y, si las inversiones equivocadas estimulan excedentes de mercado, también pueden aumentar los riesgos que enfrentan tanto los “beneficiarios” como otros agricultores.

La provisión de servicios por parte de los gobiernos puede también obstaculizar la labor de los proveedores de servicios comerciales. A manera de ejemplo puede mencionarse que, a pesar de la apertura teórica que en el sector de insumos existe en la mayor parte de los países, algunos gobiernos continúan involucrándose ellos mismos en el abastecimiento de insumos en competencia con el sector privado⁶³. Se habla también de reactivar los bancos de desarrollo agrícola, de tal manera que sea posible reducir al mínimo cualquier motivación que puedan tener las instituciones financieras comerciales para desarrollar productos crediticios que convengan a los agricultores. La prestación de servicios por parte de los gobiernos se justifica mejor cuando se hace con propósitos demostrativos sobre algún claro ejemplo de fallas en el mercado; por ejemplo, en los muy extraños casos en los que no se lleven a cabo actividades económicamente viables. Aun en

⁶³ Kelly y Crawford, 2007.

estos casos los gobiernos tienen que asegurarse primero de que las fallas en el mercado no hayan sido causadas por defectos en el entorno de facilitación.

Las políticas deben ser coherentes, especialmente cuando se realizan inversiones con base en cambios de políticas. Mozambique redujo los impuestos a las exportaciones de anacardos crudos, lo que llevó al incremento de las exportaciones de frutos secos crudos y creó dificultades a los procesadores nacionales. A partir de 2001 se cambiaron las políticas, lo que dio renovado estímulo a los procesadores y alentó la creación de plantas de procesamiento con el apoyo de donantes y de ONG. El progreso alcanzado fue considerable pero el mismo podría estar en peligro en caso de registrarse cambios adicionales en la política tributaria relacionada con las exportaciones.

Marco legal y reglamentario

Son muchos los aspectos legales que los gobiernos deben manejar con el fin de promover el desarrollo agroindustrial. En el caso particular de las actividades de vinculación con el mercado existe la necesidad de poner en claro la reglamentación relacionada con los grupos y cooperativas de agricultores. En especial, algunos grupos más adelantados⁶⁴, como se indicó antes, sienten la necesidad de tener una condición similar a la de las sociedades de responsabilidad limitada. Dado que el concepto de grupos de agricultores como entidades comerciales es relativamente nuevo, son muchos los países que aún no han desarrollado la legislación apropiada. Las empresas de agricultura por contrato que entran en convenio con cooperativas también tienen que asegurarse de que la cooperativa se encuentre en sana posición legal. Mayor preocupación despierta la controversia con respecto a las normas legales del contrato y la capacidad y competencia para, si es el caso, hacer respetar los acuerdos ante tribunales. Infortunadamente, es en este momento cuando, con frecuencia, los arreglos legales dejan de funcionar; los procedimientos ante los tribunales son universalmente lentos y, aun si se da el caso de que un juicio se haya ganado, por lo general se presentan dificultades para hacer cumplir el fallo y la inflación puede haber erosionado la cantidad reclamada. Aún más, las normas contractuales son de limitada utilidad para las empresas que buscan obtener la amortización de préstamos por parte de aquellos agricultores que han practicado comercialización extra-contractual, dado lo pequeño de los montos en cuestión. Por el contrario, los pequeños agricultores nunca tendrán los medios para soportar los costos de enfrentarse en pleito en los juzgados frente a las grandes empresas. El acudir a la mediación de terceros, tal como las asociaciones de industria, puede ser una manera de manejar este problema.

Es poco probable que las empresas inviertan en donde sea corriente la incertidumbre política. Un ambiente en el que impere la corrupción no es favorable para la inversión en ningún sector, y especialmente en agricultura, sector que aún bajo las mejores condiciones de ambiente político siempre está cargado de riesgos.

Un renglón que es importante atender en todo proceso de desarrollo económico en el sector rural es la tenencia de la tierra. Los sistemas tradicionales de tenencia en muchos países estimulan poco a los agricultores para invertir en las mejoras necesarias para llevar a

⁶⁴ Es necesario distinguir entre los grupos establecidos para el desarrollo de relaciones comerciales con compradores y los grupos organizados por las empresas de agricultura por contrato para facilitar la entrega de insumos, la extensión y la recolección de las cosechas. Usualmente, los últimos no requieren condición jurídica.

cabo una completa explotación de las oportunidades de mercado. Entre tales mejoras se pueden incluir los equipos de riego, la mejora del suelo y la infraestructura requerida para cumplir con los estándares internacionales tales como EurepGAP. La siembra de cultivos arbóreos es particularmente limitada cuando los agricultores no tienen seguridad sobre la tenencia de la tierra. La falta de derechos seguros de propiedad también hace difícil obtener préstamos para la adquisición de insumos, toda vez que, por lo general, estos requieren garantía. Cuando se necesita riego unos aspectos conexos son los de los derechos del agua y el de la administración de la asignación de caudales.

Entre otras áreas en las cuales los gobiernos pueden contribuir para proporcionar un ambiente de facilitación efectivo se incluyen las normas relacionadas con el uso de plaguicidas, los patrones de calidad de los alimentos y de las semillas y la entrega de disposiciones para certificar calidad, origen geográfico, etc. Aunque la legislación antimonopolio es deseable, los gobiernos deberán evitar la tentación de caer en la reglamentación exagerada. Debe hacerse más hincapié en facilitar los vínculos exitosos con el mercado que en tratar de controlar a aquellos que están comprometidos con la producción y el mercadeo.

Infraestructura

La mayor parte de los estudios identifican la falta de infraestructura como una limitación importante para el desarrollo de los vínculos. El desarrollo de la infraestructura debe ser rol del gobierno. Es claro que esta es una verdad obvia y una recomendación fácil de hacer. En realidad, los gobiernos de la mayor parte de los países en desarrollo disponen de recursos extremadamente limitados al tiempo que deben atender muchas demandas sobre esos recursos. Dadas estas limitaciones, los fondos reservados para agricultura deberán ser usados para ampliar la infraestructura rural y los servicios de apoyo, antes que para conceder subsidios inspirados políticamente, que poca probabilidad tienen de generar desarrollo a largo plazo.

El suministro fiable de agua y de energía es indispensable para la agroindustria y para la exportación de productos frescos. La disponibilidad de buenos carreteras comarcales es particularmente importantes para los cultivos de percederos exportables y para cultivos que requieren pronto procesamiento después de la cosecha, como el té, la caña de azúcar y la palma de aceite. En el pasado, el suministro de infraestructura de comunicaciones por parte del gobierno se consideraba indispensable, pero con la acelerada expansión de los servicios de telefonía móvil los roles de los gobiernos deben cambiar y en vez de ser proveedores de servicios deben convertirse en facilitadores de servicios (esto es, que promuevan la competencia y que no impongan restricciones innecesarias al suministro de redes telefónicas móviles por parte del sector privado).

En muchos países la ausencia o escasez de mercados rurales aumenta los costos de transacción e impide que los pequeños productores puedan tener acceso a los mercados y que los compradores se contacten con los proveedores. Los gobiernos deben revisar la disponibilidad y suficiencia de la infraestructura de mercados rurales, especialmente de los mercados de acopio, y planear las mejoras necesarias.

El entorno institucional

Los agricultores carecen de conocimiento del mercado, tanto en términos de precios como de acontecimientos futuros probables relacionados con el mercado. Por tanto, no se encuentran en buena posición para evaluar las propuestas que les hacen las ONG y otras entidades, y tampoco están bien preparados para negociar en forma efectiva con los compradores. Durante muchos años los gobiernos y los donantes han tratado de poner en funcionamiento servicios de información de mercado, pero estos han padecido problemas tanto de la sostenibilidad del servicio mismo como de la exactitud de los datos. Más aún, usualmente tales servicios solo manejan información sobre productos agrícolas básicos y pueden estar mal preparados para suministrar información sobre mercados de exportación o sobre mercados para productos procesados.

A menudo, la mayor debilidad de los servicios de extensión agrícola disponibles radica en la calidad de los mismos. Algunas veces las empresas independientes no están en condiciones de asimilar el costo de suministrar servicios de extensión a los agricultores, en particular cuando se encuentran en competencia directa con otras empresas que no entregan tales servicios. Al mismo tiempo, es frecuente que los gobiernos tengan déficit de recursos para ofrecer servicios de extensión. La manera como tales servicios pueden ser provistos, posiblemente por medio de alguna forma de colaboración entre los sectores público y privado, es un aspecto de política que exige ser tomado en consideración. Cuando los servicios de extensión funcionan, los peritos en trabajo de campo pueden jugar un papel importante en la promoción de vínculos entre los agricultores y los comerciantes o entre los agricultores y los agronegocios. El fortalecimiento de los conocimientos de mercadeo que tengan los peritos en extensión surge entonces como un área que con prioridad debe ser controlada.

Las actividades de desarrollo e investigación no siempre están coordinadas con las políticas agroindustriales. Muy rara vez los centros de investigación agrícola, por no decir nunca, planean sus programas de trabajo en torno a la demanda del mercado y de la factibilidad económica de determinados productos agrícolas. Se necesitan vínculos más estrechos entre los centros de investigación agrícola y el sector privado.

Se presta cada vez más atención a la posibilidad de organizar asociaciones de profesionales vinculados a un cultivo básico o a una industria, lo cual puede aportar un punto focal de discusiones acerca de cada industria y puede jugar importante rol de apoyo a los vínculos finca-mercado. Tales asociaciones deberán escoger su membresía entre todos los sectores relevantes de una industria. Entre las posibles actividades pueden mencionarse la vigilancia de contratos, inscripción y arbitraje; dar los pasos necesarios para reducir la comercialización extra-contractual; disponer de un foro para discusiones con la participación de empresas, gobierno, agricultores, etc.; determinar las necesidades de investigación y desarrollo; promocionar el mercado doméstico y el mercado de exportación; y, lo más importante, establecer políticas de vinculación con el gobierno para ubicarse como primer punto de contacto de este cuando se detecten problemas relacionados con la industria. Tales asociaciones pueden autorreglamentarse, pero también pueden ser organizadas por los gobiernos. Un ejemplo de este último caso es el del

Consejo del Azúcar de la República Unida de Tanzania, que selecciona sus miembros entre molineros de azúcar y subcontratistas agrícolas y arbitra en representación de todos ellos. Se dice que las relaciones entre los subcontratistas y los molineros han mejorado considerablemente ahora cuando se dispone de un mecanismo para resolver los asuntos relacionados con el incumplimiento del contrato y las acusaciones sobre información inexacta en la clasificación y el peso. En Sudáfrica, la Asociación del Azúcar de Sudáfrica también es responsable de la fijación de los precios que se pagan a los subcontratistas agrícolas.

6 Discusión y recomendaciones

Discusión

Cada pocos años surge un nuevo concepto sobre desarrollo. Para no quedarse rezagados y para evitar ser vistos como atrasados, los donantes, las ONG y otros organismos de desarrollo se apresuran a adoptar la nueva muestra de sabiduría. Con frecuencia, más tarde se apresuran a abandonarla con la misma prontitud con que llegaron a ella. Solidarizarse con la estrategia de desarrollo predominante es, algunas veces, muestra suficiente de falta de sentido crítico y puede conducir a un gran número de intervenciones equivocadas. El énfasis que hoy se hace en los países en desarrollo sobre el, con frecuencia vagamente definido, concepto de “cadena de valor” y las actividades asociadas para vincular a los agricultores a esa cadena podría, quizás, ser visto con los mismos ojos. Por cierto, existe el peligro de que esta estrategia vaya a perder rápidamente popularidad si los esfuerzos iniciales para dar a los agricultores mayor orientación sobre el mercado no dan frutos. Se espera que este estudio pueda jugar un rol importante al destacar los problemas que hasta la fecha se han experimentado y al indicar las áreas que requieren atención cuando se trabaja con agricultores.

Sin embargo, la estrategia de vinculación de los agricultores con los mercados parece ofrecer mayores posibilidades de éxito que el entusiasmo con que se acogieron previamente algunas novedades. Al hacer hincapié en la orientación hacia el mercado la estrategia reconoce que el desarrollo de la finca debe estar relacionado con aquello que la gente quiere comprar. La existencia de un mercado es prerrequisito para el progreso del productor. Por supuesto, a pesar de que se tienen muchos ejemplos anteriores de inversiones equivocadas del sector privado, puede decirse que, en general, ninguna empresa consideraría la posibilidad de cultivar productos que la gente no quisiera comprar⁶⁵. A pesar de todo, en el campo de acción del desarrollo de los pequeños agricultores es frecuente que se haya hecho hincapié en cómo lograr maximizar la producción sin poner casi ninguna atención en cómo va a ser vendida esa producción. Es posible superar estos antecedentes de debilidades cuando bajo la nueva estrategia se hace énfasis en el “mercado”. Quizás, lo que es más importante, es que asegura un rol central para el sector privado que deja de ser un comprador pasivo de los excedentes de la producción de los agricultores y pasa a ser un socio activo en la verificación del cumplimiento, por parte de los productores, de las condiciones impuestas por el mercado.

Este trabajo se ha concentrado en iniciativas de desarrollo en las cuales los organismos externos han prestado ayuda a los agricultores y al sector privado para que establezcan vinculaciones. Ya se ha indicado que son muchos los ejemplos que muestran cómo el sector privado ha buscado activamente, por su propia cuenta, vincularse con los agricultores sin hacer uso de los servicios de intermediarios. Sin embargo, con la excepción de actividades de agricultura por contrato en gran escala, son relativamente pocas las vinculaciones del sector privado sobre las que se haya escrito de manera tal que llame la

⁶⁵ O cuya demanda no pudiera ser inducida.

atención de la comunidad del desarrollo. Un interrogante que merece consideración es el de que si, dada la indudable capacidad del sector privado para desarrollar sus propias conexiones, las intervenciones de las ONG y de otras entidades están haciendo crecer realmente el mercado disponible para los pequeños agricultores. Si todo lo que están haciendo las organizaciones de enlace se ciñe a reemplazar un conjunto de agricultores que abastece a un comprador con otro grupo de productores, entonces lo único que se está logrando es beneficiar a los agricultores escogidos como beneficiarios de su mediación a costa de los otros. Si ese es el caso, sería más eficaz trabajar con el sector privado en la exploración de las formas que permitieran mejorar las vinculaciones con proveedores ya existentes, tales como mediante actividades en conjunto, antes que determinar un grupo de agricultores totalmente nuevo que se ajuste a nociones preconcebidas de “beneficiarios objetivo”. Se conocen ejemplos de cómo una ONG se responsabiliza de la organización de agricultores en grupos en representación de una empresa dedicada a la agricultura por contrato, tal como se describe en el Anexo 1 en el caso de una fábrica de maderas en Sudáfrica. Los socios externos no solo pueden organizar grupos, sino que también pueden proporcionar entrenamiento que permita a los agricultores entender mejor las necesidades de producción y distribución de las empresas y comprender por qué estas exigencias deben cumplirse.

La determinación de categorías especiales de agricultores para que se beneficien del apoyo de los donantes y de las ONG, por ejemplo, bajo el paradigma de “cómo lograr que los mercados trabajen a favor de los pobres” puede sonar deseable en teoría, pero en la práctica puede ser menos factible. El dilema radica en que los requisitos para las vinculaciones exitosas tienden a perjudicar a los más pobres. Tal como se anotó en el Capítulo 4, ya existen investigaciones que indican que los agricultores pobres y más alejados de los mercados, con limitaciones de tierra, escasa inversión en la finca y reducidos recursos financieros, y con bajos niveles de educación, no están bien preparados para sacar provecho de la orientación del nuevo mercado. Se ha encontrado que los niveles de educación, las capacidades de liderazgo y de administración, la proximidad a los mercados y la investigación previa sobre riego están todos conectados con el éxito del mercado. Si el propósito de “la conexión de los agricultores con los mercados” es que sea exitosa, sus proponentes necesitan aceptar la realidad comercial y no dar prioridad a la meta de reducción de la pobreza a costa de la sostenibilidad del negocio⁶⁶. En la mayoría de los casos, los productores más pobres no serán capaces de vincularse con las cadenas de valor integradas que necesitan una relación coordinada entre el agricultor y el comprador, y aquellos que toman parte en la vinculación de las dos partes necesitan reconocer esto si quieren garantizar que haya vínculos sostenibles. Claro está que esta afirmación no pretende argumentar que los agricultores más pobres tengan que ser desechados. Desde luego, aunque los canales tradicionales de comercialización tienen que volverse más sofisticados si van a competir con las cadenas modernas, ellos continuarán ofreciendo grandes oportunidades de mercado, y es mucho lo que pueden hacer los donantes y los gobiernos para facilitar sus operaciones.

Para lograr algo más que la mera sustitución de grupos de agricultores proveedores por otros, las ONG y los organismos de apoyo tienen que observar detenidamente los mercados seleccionados por ellos para participar en los mismos. Hasta hace muy poco

⁶⁶ Humphrey, 2006.

tiempo los precios de los productos básicos en el mundo se mantuvieron en niveles muy bajos. Patrocinar a agricultores con el fin de aumentar los niveles de producción mundial es difícil de justificar incluso cuando con ese apoyo se puedan beneficiar componentes de grupos que trabajen con bajos costos o productores que ofrezcan alta calidad. El comercio mundial de productos hortícolas continúa en alza, pero los mercados de frutas y hortalizas siguen siendo muy competitivos y cada vez más subordinados a los estándares de calidad determinados por los gobiernos y por el sector privado.

Aunque hay notables excepciones puede afirmarse que, en términos generales, los países en desarrollo exportan menos del 10 por ciento de las frutas y del 5 por ciento de las hortalizas que producen. Las mejores perspectivas surgen para productos procesados, siempre y cuando sea posible superar los problemas de progresividad arancelaria⁶⁷. En años recientes la participación de los productos procesados como porcentaje de las exportaciones agrícolas por parte de los países menos desarrollados ha estado aumentando, pero esta misma tendencia no se ha aplicado a los productos básicos primarios, tales como las plantas para bebida⁶⁸. Sin embargo, los procesadores más pequeños, con quienes con frecuencia están vinculados los pequeños agricultores, tienen que competir con fabricantes más grandes que tienen capacidad para lograr beneficios de importantes economías de escala. Muchas actividades de procesamiento han alcanzado un nivel de escala y automatización que ofrece limitadas posibilidades para que las empresas más pequeñas puedan competir.

Tal como fue planteado en el Capítulo 3, con frecuencia existe un entusiasmo ostensiblemente irracional por promover algunos mercados de exportación, los que de por sí pueden estar sobreabastecidos a costa de los mercados incipientes que funcionan en un país. Visto desde una perspectiva global, antes que de la perspectiva de grupos independientes de agricultores, el desarrollo de los pequeños productores puede ser mejor atendido cuando se trabaja para promover el desarrollo del mercado local. Existen las oportunidades para promover un consumo de productos agrícolas cada vez mayor, especialmente cuando aumentan los ingresos. Particularmente, los sectores cárnico y lácteo ofrecen buenas perspectivas en el momento de alza de los ingresos, pero en la actualidad son muchos los países en desarrollo que también registran niveles extremadamente bajos de consumo de frutas y verduras. Surge entonces alguna posibilidad para que las agroindustrias domésticas compitan con importaciones abastecidas desde países desarrollados aunque, como se anotó antes, esto puede ser restringido por las prácticas de aprovisionamiento de los supermercados y por las muy reales dificultades que los pequeños procesadores enfrentan cuando compiten con empresas más grandes.

Actualmente las iniciativas de los donantes y de las ONG para vincular a los agricultores con los mercados alcanzan sólo a una muy pequeña proporción de los agricultores. Es válido entonces preguntar si se justifica gastar de esta manera recursos limitados. Desde la perspectiva tanto de los donantes como de las ONG es útil poder informar que *“nuestras actividades en el país ‘x’ han vinculado ‘y’ miles de agricultores con los mercados, conduciendo a un aumento en el ingreso per cápita de los agricultores de ‘z’ cientos de dólares por año”*. Por cierto, este tipo de informe es el que precisamente esperan algunos donantes. Pero la

⁶⁷ La tendencia a que se incrementen las tarifas a medida que aumenta el grado de procesamiento incorporado en los productos.

⁶⁸ Wilkinson y Rocha, 2006.

evaluación del rendimiento de esta forma promueve un horizonte de tiempo de corto plazo, con la obligación de alcanzar “éxito” mensurable, al que se le da más importancia que a la necesidad de alcanzar el desarrollo sostenible a largo plazo. Al primer indicio de problemas, el organismo que trabaja a nivel de campo se siente tentado a sacar de apuros a las organizaciones de los agricultores⁶⁹. No es muy difícil aumentar los ingresos del agricultor si los insumos son suministrados en forma gratuita y si las ONG y las firmas consultoras proporcionan servicio de transporte de los productos sin costo alguno, o aun si compran la producción. Pero es cierto que tales circunstancias no permitirán contar con beneficios un año después de terminada la participación externa. Por cierto, los agricultores podrán estar en peores condiciones en caso de que las actividades del proyecto lleguen a poner en peligro la capacidad de crecimiento y desarrollo de los proveedores de insumos y de los compradores de la producción que con anterioridad hayan trabajado con los agricultores escogidos.

Dada la cantidad relativamente pequeña de agricultores que consiguen obtener provecho de la participación directa de los donantes y de sus agentes de campo, se hace relevante preguntar por qué algunos agricultores son seleccionados y otros no. Son muchas y variadas las razones para seleccionar productores: en algunos casos puede ser, simplemente, porque su ubicación es conveniente, en otros porque el donante tiene un perfil predeterminado de los tipos de agricultor que desea ayudar. En algunos casos, los factores agronómicos pueden jugar un papel importante porque el donante tiene decidido concentrar sus actividades en un cultivo en particular antes que en un grupo particular de agricultores. Cualquiera sea la razón, una estrategia de desarrollo que beneficia a los productores sólo porque tuvieron la suerte suficiente de ser escogidos, puede no ser la mejor táctica. El desarrollo no debe ser una lotería. Más bien, los donantes deberán investigar si existe la posibilidad de algún impacto negativo de sus actividades sobre los agricultores no participantes. Deben considerar si conviene hacer más énfasis en actividades que tengan la posibilidad de beneficiar a una mayor cantidad de gente, incluyendo actividades que puedan proporcionar oportunidades de empleo. Por ejemplo, existe alguna evidencia de que el empleo en fincas que producen en gran escala con destino a la exportación contribuye más a la reducción de la pobreza que la exportación de la producción por parte de los pequeños agricultores⁷⁰.

Entre las actividades de importancia que los donantes deberán considerar se incluyen el apoyo a los gobiernos para desarrollar un ambiente apropiado para los agronegocios y, dentro de este, para que el sector privado pueda establecer vínculos con agricultores; fortalecer los servicios de extensión de forma tal que los peritos en extensión aporten una mayor orientación de mercado a su trabajo. También se requiere que se dé apoyo de conformidad con los estándares de exportación. Un ambiente propicio para el desarrollo de negocios incluye el suministro de infraestructura adecuada, la garantía de los derechos de propiedad, legislación transparente y un sistema legal que funcione bien, y ausencia de corrupción. Para atraer a los inversionistas es preciso contar con un ambiente macroeconómico estable. Entre los componentes de un entorno de facilitación específicamente relacionados con la agricultura se incluyen la disposición de políticas, instituciones y servicios relacionados con control de calidad de exportación, negociación de

⁶⁹ Berdegú, 2001.
⁷⁰ Humphrey, 2006.

contratos y cumplimiento de los mismos, información e inteligencia de mercados, innovación de productos e investigación comercial, y promoción de asociaciones entre los sectores público y privado. Un asunto de mayor relevancia es la revisión del alcance del trabajo de los ministerios de agricultura. Pocos de estos tienen poder suficiente que les dé autoridad sobre el desarrollo de los agronegocios, con el resultado de que los ministerios de agricultura tienen poco impacto sobre el desarrollo de ambientes de apoyo adecuados. Se necesitan mecanismos para fortalecer las conexiones entre las agencias responsables del desarrollo de agronegocios y los donantes pueden apoyarlos en este aspecto de manera conveniente.

De la misma manera que el énfasis en el trabajo con los agricultores más pobres puede no ser la mejor estrategia, el entusiasmo por el trabajo con organizaciones de productores existentes, tales como las cooperativas o las asociaciones de productores, o la creación de nuevos grupos de productores no siempre conducen a la forma más apropiada de operar. Los grupos que tienen éxito necesitan habilidades de administración, liderazgo y de iniciativa empresarial, las cuales son escasas entre los agricultores. Hay sólidas razones por las cuales los productores deberían trabajar juntos con el fin de que puedan mejorar la producción y la calidad de los productos y lograr economías de escala en los procesos de aprovisionamiento de insumos y de comercialización de la producción. En efecto, alcanzar economías de escala es, con frecuencia, una condición previa para alcanzar una vinculación exitosa con el mercado. A pesar de todo, los grupos no deben ser promocionados como un acto de fe a ciegas sin un examen detallado de la cadena de abastecimiento, una evaluación de las debilidades de esa cadena, una consideración minuciosa de cómo la formación de esos grupos podría manejar aquellas debilidades, y un análisis en términos económicos muy completo de los beneficios que en ese campo se obtendrían de la comercialización colectiva. En particular, aprovechar los grupos para tratar de encargarse del rol que desempeñan los intermediarios que actúan en la comercialización parece problemático, con muy poca evidencia de que este paso siempre tenga éxito. Los grupos pueden ser más relevantes cuando los productores tienen interés en abastecer las demandas de los mercados urbanos (por ejemplo, hoteles o supermercados) o de exportación, pero el caso de la acción colectiva aparece con menor claridad cuando se trata de productos básicos de primera necesidad comercializados a granel.

Dadas las dificultades que se han advertido en el proceso de organización de agricultores en grupos es preciso preguntar si no existen formas alternativas de organización de productores que puedan alcanzar iguales beneficios a menor costo⁷¹. El uso de agricultores principales es una estrategia que ha sido ensayada por los donantes, particularmente por la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID por su sigla en inglés), con algún éxito, y también ha sido desarrollada en forma independiente por agricultores con iniciativa empresarial y por el sector privado. Como ya fue destacado en este estudio, también sería posible lograr mejores resultados mediante el fortalecimiento de las conexiones de grupos informales entre agricultores y los comerciantes tradicionales.

⁷¹ Hellin *et al.*, 2006.

Recomendaciones

Los principales asuntos derivados de esta publicación se destacan más adelante, pero esta sección no tiene la intención de incluir un listado completo de todas las recomendaciones y tampoco pretende ser un sustituto de una revisión de factores que pueden mejorar la probabilidad de éxito de las actividades de vinculación, las cuales son tratadas en detalle en el Capítulo 4. En el Anexo 2 se incluye una lista de verificación de asuntos que deben ser examinados cuando se desarrollan vínculos.

- 1. Es indispensable mejorar la coordinación, las comunicaciones y la cooperación.** Hay un acervo de experiencias en las áreas relacionadas con la vinculación de agricultores con los mercados y en actividades como las de formación de grupos. Infortunadamente, parece haber una limitada disponibilidad de información que permita a los donantes, a ONG y a otras entidades aprender de esas experiencias. Los investigadores llevan a cabo estudios detallados de las actividades de cada vínculo por separado, pero su investigación no puede ir más allá de lo que leen en artículos de publicación periódica o de lo que perciben de las lecturas de otros investigadores en los talleres a los que asisten. Parece que existe cooperación limitada entre las ONG y entidades involucradas en las actividades de vinculación y las ONG no tienen foro internacional para el intercambio de información. Con el creciente interés en actividades que permitan vincular agricultores con mercados es esencial encontrar métodos para intercambiar experiencias a bajo costo, y las ONG deben tener en cuenta cómo intercambiar mejor las experiencias a nivel internacional con el fin de evitar la constante reinención de la rueda. A nivel nacional, los gobiernos, los donantes y las ONG deberán establecer mecanismos de coordinación de conexiones con el mercado para facilitar el intercambio de información y para evitar la competencia por las oportunidades de trabajar con puntos de venta en mercados promisorios y con agricultores que desarrollan actividades potencialmente viables.
- 2. Es esencial tener conocimiento de las vinculaciones desarrolladas por el sector privado.** A pesar de que se ha escrito mucho acerca de las actividades de vinculaciones con el mercado promovidas por distintos socios externos, existe relativamente poca información relacionada con vínculos creados directamente por el sector privado. Es necesario documentar los éxitos (y los fracasos) del sector privado en esta área, entender las razones para ese éxito o fracaso, y considerar el rol potencial que puedan desempeñar los socios externos para ayudar a evitar futuros fracasos.
- 3. Se requiere adoptar una estrategia de cadena.** De la misma forma que los esfuerzos hechos en el pasado para promover la producción estaban destinados al fracaso desde el principio, los esfuerzos para organizar a los agricultores en grupos de comercialización tendrán efectos menores si el resto de la cadena de abastecimiento no está funcionando bien. Las ONG y otros organismos que buscan ayudar a los agricultores necesitan ser capaces de identificar las dificultades que en la cadena enfrentan tanto los productores como el sistema de mercadeo y de aconsejar a los gobiernos sobre las formas de solucionarlas. Entre tales limitantes se podrían incluir las políticas inadecuadas, la infraestructura deficiente, el capital insuficiente, y los problemas burocráticos.

4. **Se necesita una aproximación realista a los mercados.** Es indudable que se ha logrado éxito con las vinculaciones de los pequeños agricultores con los mercados de exportación, los mercados de productos orgánicos y los mercados de comercio justo. Sin embargo, poco se sabe acerca de los rendimientos de tales mercados cuando se evalúan en comparación con los costos del apoyo suministrado por los organismos externos. Las normas impuestas tanto por el gobierno como por el sector privado, los requisitos exigidos para la certificación, y la creciente necesidad de rastreabilidad imponen, en todos los casos, altos costos que son difíciles de absorber por parte de los pequeños productores. Aún antes de estas nuevas disposiciones, exportar era un negocio difícil y riesgoso manejado mejor por las empresas privadas que disponían de las necesarias capacidades y recursos, antes que por parte de pequeños grupos de agricultores. Aquellos que tienen como meta vincular agricultores a los mercados de exportación deberán examinar detenidamente los costos⁷² y beneficios de promover las exportaciones y contemplar, en particular, la probable capacidad de continuar y de replicar las actividades después de que el apoyo del donante sea retirado.
5. **Dar la debida consideración a los mercados nacionales.** Los mercados nacionales y, en algunos casos, los regionales, ya se trate de agroindustrias, tiendas minoristas, cadenas de comida rápida, hoteles y organizaciones similares, pueden ofrecer significativas posibilidades para los agricultores más pequeños, normalmente sin las complicaciones asociadas con el ingreso a los mercados de exportación más sofisticados. Mucho se puede obtener al juntar a los compradores que no encuentran abastecimiento suficiente con productores que tengan capacidad de producir. Se recomienda a las ONG, los donantes y los gobiernos explorar las posibilidades en los mercados nacionales antes de analizar mercados de exportación más riesgosos. Podrían considerar de igual manera el apoyo a las actividades de promoción para el desarrollo de la demanda local de productos que los agricultores sean capaces de producir.
6. **Trabajar con el sector privado, no contra él.** La tradicional hostilidad hacia los “intermediarios” por parte de algunas ONG y de muchas sociedades donantes y de desarrollo deberán superarse si se espera que las vinculaciones con el mercado funcionen. Tal como se ha indicado en este estudio, los vínculos exitosos requieren que haya confianza entre todas las partes y tal confianza no se puede lograr si los empleados del organismo de enlace transmiten a los agricultores el mensaje de que sus socios del sector privado no son merecedores de confianza. De igual forma, las ONG y otras agencias deberán resistirse a la tendencia que tienen de tratar de crear organizaciones de comercialización controladas por los productores para competir con el sector privado. Para lograr entender mejor cómo trabajan las empresas privadas y los comerciantes independientes, las dificultades que ellos enfrentan y los costos con que corren cuando hacen negocios, las ONG y los otros organismos necesitan mejorar la comunicación con el sector privado.
7. **La capacitación del personal de las ONG es fundamental.** Las ONG y otras entidades promotoras del desarrollo no pueden acometer actividades de vinculación sin disponer del personal debidamente calificado para llevar a cabo este trabajo. Esta recomendación es aplicable tanto a las ONG internacionales como a aquellos

⁷² En un país africano del sur, un programa de apoyo que permitiera a los agricultores obtener la certificación EurepGAP capacitó a diez agricultores a un costo de 50 000 dólares EE.UU. cada uno (A. Sergeant, comunicación personal). Por otra parte, Humphrey, 2006 indica que, para ingresar a los mercados de exportación de productos frescos, la certificación es una condición necesaria pero que está lejos de ser suficiente.

organismos más pequeños que trabajan a nivel local en muchos países. La vinculación de los agricultores a los mercados exige un conjunto de habilidades que el personal de las ONG puede no haber necesitado en el pasado y la transición hacia una mayor orientación comercial no puede alcanzarse sin el desarrollo de esas habilidades. Las ONG internacionales necesitan capacitar a su propio personal y llevar a cabo programas de entrenamiento para el personal de los organismos que en los países actúan como contraparte. También deberán considerar la posibilidad de ofrecer apoyo en formación al personal de los tradicionales servicios de extensión agrícola.

8. **Evitar la tentación de conceder subsidios en forma indebida.** Cuando los donantes, las ONG y otros organismos reclutan costosa asesoría especializada, tanto internacional como nacional, para apoyar grupos relativamente pequeños de agricultores, esto ya representa un subsidio de consideración. Sin embargo, es frecuente la tentación de poner en práctica subsidios adicionales aunque las actividades que se realizan con subsidios muy rara vez son sostenibles y pueden determinar una competencia injusta con los agricultores no beneficiados con la participación en el proyecto. Establecer cuándo se hace uso de los subsidios es un asunto complejo que no se resuelve fácilmente. Se recomienda a los organismos preparar cálculos de costo-beneficio en detalle realistas y conceder subsidios sólo cuando el proyecto de fondo sea claramente rentable en términos de sostenibilidad y generador de suficientes ganancias para permitir reemplazar en términos comerciales, cuando sea preciso, los componentes subsidiados.
9. **Insistir en el desarrollo de confianza entre todos los participantes.** Aunque las actividades que se van a realizar sean muy simples, es muy importante que entre los agricultores reine una mutua confianza. La existencia de tal confianza entre los agricultores no puede tomarse como un hecho dado y, en algunas sociedades, esto puede poner en peligro los esfuerzos que se hagan para vincularlos con el mercado. Es mucho lo que puede funcionar mal en las relaciones entre compradores y agricultores. En algunos contratos formales de conexiones para el desarrollo de agricultura, los contratos escritos con claridad pueden ayudar a reducir al máximo – pero no tanto como para evitarlos– los malentendidos y los celos. En todo vínculo, los aspectos relacionados con fijación de precios, condiciones y términos de pago, calidad y empaque de los productos, y acuerdos sobre entregas, pueden ser motivo de problemas. Estos se manejan de mejor manera cuando se hacen esfuerzos para maximizar el nivel de confianza entre las partes y para asegurar que todos los participantes entiendan completamente los términos del acuerdo. Se recomienda a los organismos de enlace hacer la mayor cantidad posible de contactos entre agricultores y compradores. Los agricultores no deben mantenerse alejados del comprador y dejar que sea la ONG la que se encargue de la negociación. Lo ideal es que los productores se involucren en la tarea de identificar compradores y de hacer los contactos de negocios iniciales. A partir de entonces, los organismos deberán intentar conseguir frecuentes vínculos entre productores y compradores.
10. **Tener en cuenta que la acción colectiva no siempre es indispensable.** Tal como se observó antes en la Discusión, existe contundente evidencia teórica y alguna evidencia práctica de que las actividades de grupo son provechosas. Sin embargo, no siempre este puede ser el caso. Las actividades colectivas formales de comercialización para la venta de productos básicos a los mercados locales pueden producir ganancias escasas, aunque los agricultores pueden sacar provecho de las

actividades informales que les permitan acopiar grandes cantidades de productos. Las organizaciones y grupos de productores deben ser vistas como medios para alcanzar un fin, y no como un fin por sí solos. Se sugiere a los organismos de enlace preparar minuciosos análisis de la situación socioeconómica de los agricultores y estudios en detalle de las cadenas de abastecimiento importantes como paso previo a la decisión de si se organiza o no a los agricultores en grupos.

11. **Crear las instituciones apropiadas.** Los gobiernos deberán manejar la necesidad de instituciones que puedan apoyar el desarrollo de agronegocios. Puede ser deseable coordinar los servicios de apoyo mediante la organización de una promoción de agronegocios. Entre las áreas que deben manejarse se incluyen información de mercados, extensión agrícola, certificación de calidad de las exportaciones y otras medidas de control de calidad, apoyo a la investigación agrícola y administración de fincas, y capacitación en agronegocios⁷³.
12. **Los gobiernos tienen que buscar asesoramiento para garantizar un entorno favorable.** Como ya se mencionó, las actividades para vincular a los agricultores con los mercados no pueden conseguir buenos resultados si el entorno provisto por el gobierno no respalda en forma apropiada el desarrollo comercial. Se recomienda a los gobiernos organizar asesorías frecuentes con el sector privado y con los organismos de enlace con el fin de identificar y atender los asuntos de interés relacionados con los marcos institucional, legal y de política. Se sugiere la promoción de instrumentos formales para poner en marcha esas asesorías, tales como las asociaciones interprofesionales de productos básicos.
13. **Las necesidades de financiamiento deben ser atendidas.** Es frecuente que las ONG y otros organismos se sientan inclinados a conceder crédito a los productores en forma directa. Ellas pueden incluso conceder crédito “en especie”, eludiendo de esta manera a los distribuidores comerciales de insumos. Mientras que tales acuerdos de abastecimiento de insumos son válidos para las empresas que contratan con los productores, especialmente si estos no tienen mercado alternativo para la salida de sus productos, las facilidades de pago establecidas por las ONG pueden conducir a problemas de sostenibilidad. La concesión de créditos exige habilidades especiales y se recomienda a los organismos de enlace vincular a los agricultores a una institución financiera experimentada (banco u organización de microcréditos) siempre que sea posible.
14. **No ignorar las dificultades que probablemente enfrenten los agricultores.** Un optimismo a ciegas para tratar la capacidad de los productores de abastecer nuevos mercados puede conducir a errores insospechados. El optimismo, mientras sea adecuado, necesita estar teñido con sentido de realismo. Las tradicionales sociedades rurales enfrentan muchos problemas cuando tienen que atender difíciles realidades comerciales de las cadenas modernas de abastecimiento y sería incurrir en falta de honestidad promover vínculos si se ve que los agricultores no pueden satisfacer las necesidades de los compradores. Se recomienda a los organismos realizar una evaluación completa de los requisitos de los compradores en términos de calidad, cantidad, oportunidad de entrega, etc. y, entonces, evaluar la capacidad de los agricultores seleccionados para cumplir con esas demandas. Cuando pareciera que las aptitudes y recursos de los productores, y las normas sociales, estuvieran en conflicto

⁷³ Los materiales de capacitación de la FAO en agronegocios para graduados están disponibles en <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/textbooks.html>

- con la capacidad de un grupo particular de agricultores para satisfacer las necesidades comerciales, las ONG deberán seleccionar productos alternativos para los agricultores o buscar productores alternativos para abastecer la demanda del mercado. Los organismos de enlace deben ser conscientes de las preocupaciones de los agricultores sobre los riesgos, y evitar tomar medidas que puedan aumentar significativamente esos riesgos.
15. **Todos los esfuerzos deben dirigirse a garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.** Ha fracasado con frecuencia el desarrollo de los esfuerzos debido a la escasa atención prestada a la sostenibilidad. Problemas con el exagerado apoyo a los agricultores por medio de subsidios se han advertido repetidamente en esta publicación, pero también el apoyo insuficiente a los agricultores puede poner en peligro la sostenibilidad. Esto ocurre especialmente cuando los organismos externos retiran su apoyo técnico y de asesoría antes de que los grupos de trabajadores estén capacitados para trabajar por su propia cuenta. Infortunadamente, a menudo las ONG no tienen otra opción que retirarlo porque su entidad patrocinadora limita el apoyo a un corto período. Se recomienda a los donantes, a las ONG y a otros organismos que al comienzo del proyecto, con base en experiencias con vinculaciones similares, lleven a cabo una evaluación realista del tiempo requerido para llevar a cabo operaciones sostenibles, y que preparen presupuestos que garanticen el financiamiento durante el tiempo necesario. Sería deseable adoptar estrategias más flexibles y creativas para la financiación de un proyecto de forma tal que los organismos de enlace no se vean forzados a retirarse muy temprano. Por regla general, las actividades de desarrollo siempre toman más tiempo del esperado.
 16. **Es preciso tener en cuenta las formas de ampliar las actividades.** Tal como se mencionó antes en la Discusión, es claro que las actividades de vinculación incluyen solo una cantidad relativamente pequeña de agricultores. En el supuesto de que los mercados estén disponibles para ser explotados por agricultores de un país en desarrollo, surge entonces la duda de cómo poder involucrar a otros productores, dados los altos costos de las actividades de vinculación existentes. Es preciso investigar formas de reproducir las estrategias vigentes a menor costo y sin la necesidad del apoyo de ONG y de donantes internacionales. Pero, es posible que los métodos vigentes no constituyan la mejor vía para llegar hasta la mayor cantidad de agricultores. Se recomienda que los donantes presten mayor atención a un fortalecimiento general de la capacidad de todos los agricultores para adoptar una estrategia de producción orientada hacia el mercado. Para facilitar la atención de los gobiernos a todos los agricultores aún se requiere mucho apoyo institucional, de políticas, de infraestructura, y de creación capacidad.
 17. **Análisis de costos y beneficios.** Hasta la fecha, parece que poca atención se ha prestado a la cuantificación de los costos de las actividades mediante las cuales se vincula a los agricultores con los mercados y a la comparación de estos con los beneficios que los agricultores reciben, especialmente después de que el apoyo de los donantes y de las ONG es retirado. Se recomienda a los donantes llevar a cabo estimaciones detalladas de los costos de los proyectos y evaluar si esta es, por cierto, la forma de apoyo más apropiada para mejorar la comercialización por parte de los agricultores.

Anexo 1

Ejemplos de vinculaciones de mercado

Introducción

Este Anexo reseña los estudios de caso que fueron mencionados en el Capítulo 2. Los ejemplos de las vinculaciones de los agricultores con los mercados⁷⁴ se incluyen dentro de las siguientes categorías:

- agricultor con comerciante nacional;
- agricultor con minorista;
- vinculación por intermedio de un agricultor principal;
- vinculación por intermedio de cooperativas;
- agricultor con agroindustria;
- agricultor con exportador;
- agricultura por contrato.

Agricultor con comerciante local

➤ con un catalizador externo

- La variedad de mandarina Keprok Soe tiene mucha demanda en Indonesia. Sin embargo, solo se da bien en la provincia de Timor-Leste. Comoquiera que es una variedad de calidad superior, los comerciantes se sienten motivados para jugar un rol activo en el desarrollo de un vínculo más robusto, algo que pocas veces es visto. En su trabajo con grupos de agricultores constituidos por ONG, los comerciantes dirigen talleres para los agricultores y cubren áreas como el control de la mosca de la fruta, principios de agricultura orgánica y manejo de poscosecha para satisfacer las exigencias del mercado. Una empresa enseñó a los productores cómo fabricar cajas de madera y suministró normas de clasificación y definiciones de grados de madurez. De igual manera, los comerciantes iniciaron acciones para el manejo de iliquidez de los agricultores, incluyendo avances de capital de trabajo. Entre los beneficios para los agricultores se incluyen no sólo el abastecimiento seguro de productos de alta calidad, sino también el hecho de que los vínculos con los agricultores representan una barrera elevada para el ingreso de otros comerciantes⁷⁵. Este ejemplo ilustra la capacidad de algunos comerciantes para trabajar estrechamente con los agricultores en asuntos de producción, poscosecha y comercialización. Sin embargo, como es probable que la mayoría de los

⁷⁴ Estudios de caso adicionales pueden encontrarse en: <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/index.html>. Se solicitan nuevas contribuciones para ese sitio.

⁷⁵ Wei *et al.*, 2003.

comerciantes no tenga los recursos, el tiempo, la disposición o la experiencia para organizar ellos mismos a los agricultores, tales conexiones serán difíciles de alcanzar sin la participación de una ONG.

➤ **desarrolladas por los mismos participantes**

- Un comerciante del mercado mayorista de la Ciudad de Ho Chi Minh se especializó en el comercio de lechuga “butterhead”. Mediante el fortalecimiento de las vinculaciones con los agricultores y el estímulo a ellos para producir verduras más libres de riesgos y de mejor calidad logró aumentar la rentabilidad de los productores, reducir sus pérdidas y, además, mejorar sus propios márgenes de ganancia. El comerciante coopera con varios recolectores, responsables de capacitar a los agricultores en técnicas sobre cómo cultivar, cosechar y empaquetar la lechuga. Coordina sus actividades y hace sus pedidos con cinco días de anticipación, lo que permite a los recolectores buscar la calidad necesaria, a diferencia de otros comerciantes quienes solamente entregan las órdenes de pedido en el mismo día. El comerciante financia a los recolectores, quienes, a su vez, conceden préstamos a los productores. Este caso da a entender cómo los comerciantes pueden ayudar a mejorar la cadena de abastecimiento de frutas y verduras centrándose en asuntos de calidad, capacitación de los proveedores, investigaciones específicas, cooperación y planificación compartida⁷⁶.
- Un proveedor profesional de verduras en Chiang Mai (Tailandia) se especializa en la distribución de hortalizas libres de residuos químicos. Acopia productos como lechuga, lechuga romana, repollo y pepino cohombro, procedentes de 40 productores y distribuye las verduras entre tres compradores en Bangkok. El abastecimiento se hace con base en la confianza mutua y no existe contrato escrito. El proveedor realiza pruebas de residuos 20 días antes de la cosecha. Para evitar que los productores despachen hortalizas cultivadas por agricultores no afiliados al programa, él visita sus parcelas antes de la cosecha para calcular la producción y para observar las aplicaciones de productos químicos. Es el responsable de los análisis de calidad, de la clasificación, presentación y empaque. Los compradores no le hacen exigencias precisas sobre normas o calidades de los productos, excepto cuando se trata de la lechuga arrepollada. Los pagos se hacen entre siete y 15 días después de la entrega⁷⁷.
- Cien mujeres agricultoras trabajan con una empresa en Bali (Indonesia) que comercializa los productos con la marca “Bali Fresh”. Esta empresa buscaba hacer el abastecimiento adicional, fiable y libre de riesgos para el sector de supermercados, restaurantes y hoteles, así como el de exportación. Inicialmente la empresa estableció contacto con unas pocas mujeres que vivían en un sector relativamente pobre de Bali con el fin de averiguar por su interés en la agricultura. Se alquiló la tierra para las mujeres y para montar un vivero que permitiera ensayar las variedades y los métodos de cultivo y suministrar las plántulas a los agricultores, las cuales, debido a que las instalaciones se construyeron con ese único propósito, tienen mejor calidad que la de aquellas que los agricultores pueden producir por su

⁷⁶ Cadilhon *et al.*, 2005.

⁷⁷ Wiboonpongse y Sriboonchitta, 2004.

propia cuenta. Después de cosechar la producción de cada agricultor (algunos de estos trabajan en grupos) tienen lugar el pesaje, clasificación y empaque. La empresa emplea peritos en extensión y mercadeo para trabajar en las zonas de producción. Los expertos en comercialización controlan el crecimiento del cultivo con el propósito de garantizar que la continuidad de los suministros satisfaga las necesidades del mercado. Desde cuando comenzó esta asociación sin la participación de agentes externos, la empresa ha tenido éxito en la recepción de apoyo para las mujeres de parte de varios organismos promotores del desarrollo. Esta cooperación se ha usado para establecer un fondo rotatorio para el pago de insumos y para impartir cursos de alfabetización y de preparación de cuentas. Las mujeres agricultoras ganan ahora más del doble del salario mínimo. Los comerciantes, quienes carecen del aprovisionamiento adecuado, pueden tener la iniciativa de buscar nuevas fuentes de abastecimiento, aun, como en este caso, de gente que haya tenido poca o ninguna experiencia en la agricultura⁷⁸.

Agricultor con minorista

➤ ventas directas por parte de los productores

- Una cadena de supermercados en India, Foodworld, ha desarrollado relaciones de abastecimiento con cien pequeños agricultores. Es preciso trabajar con tal tipo de agricultores porque las normas de tenencia de la tierra impiden la fusión de fincas; los agricultores poseen, en promedio, fincas de dos hectáreas. La cadena no establece relaciones contractuales. Por lo pronto, Foodworld ha acordado comprar todo lo que los granjeros producen, aunque si los aspectos de calidad empiezan a afectar a las cantidades requeridas, esta política puede llegar a suspenderse. Los precios se fijan diariamente en relación con los precios predominantes en el mercado mayorista. Los productores transportan el producto a un centro de acopio localizado a una distancia máxima de 300 km de las tiendas o almacenes. En representación de los agricultores, la empresa negocia créditos con los proveedores de semillas y de fertilizantes y, de igual manera, garantiza que las variedades suministradas sean las debidas. Hasta el presente la cadena no juega ningún papel en el pago de los préstamos, aunque suspenderá las compras a aquellos productores que omitan reembolsar adecuadamente los préstamos recibidos (esto aún está por suceder). Se realizaron conversaciones con los bancos (al final de 2004) para establecer un acuerdo cuatripartito por medio del cual los bancos financiarán el suministro de insumos a los agricultores y Farmwood se encargará de pagar a los bancos con las ganancias de los productores⁷⁹.

➤ por intermedio de un comerciante

- La empresa Bimandiri en Indonesia se estableció en 1994 y ya en 1998 abastecía cuatro cadenas de supermercados. En el año 2000 la empresa decidió convertirse en un proveedor mayorista de Carrefour, con dedicación exclusiva a esa cadena, la que a principios de 2005 contaba con diez tiendas en Indonesia. Inicialmente Bimandiri compraba a los comerciantes locales y a productores independientes, pero la

⁷⁸ Serhalawan, R., comunicación personal.

⁷⁹ Radhakrishnan, 2005.

decisión de trabajar sólo con Carrefour la condujo a desarrollar un sistema de aprovisionamiento sostenible, decisión que implicó estimular a los productores para que trabajaran en grupos y el desarrollo de acuerdos de asociación con aquellos grupos. La empresa trabaja con agrupaciones de agricultores con base en cantidades previamente convenidas. Los precios se fijan por anticipado o en relación con las utilidades dentro de una banda de precios máximos y mínimos. Entre los problemas que se enfrentan se incluyen el nivel de compromiso de los productores, la estacionalidad de la producción y la volatilidad de los precios. También algunas veces Carrefour es incapaz de absorber toda la oferta, lo que obliga a Bimandiri a tener que vender a pérdida a los mercados tradicionales. Como indicativo de los problemas que se afrontan cuando se negocia con productores que tienen pocos activos está el hecho de que de un centenar de miembros de un grupo de agricultores de las vecindades de Yogyakarta contactados por Bimandiri para la producción de sandía, solamente la mitad de ellos pudieron ser considerados como calificados para sembrar este cultivo⁸⁰.

➤ **con un catalizador externo**

- Un punto de venta de comida rápida en Kampala, la capital de Uganda, estaba preocupado por su abastecimiento de papa para la preparación de papas fritas. La empresa estaba considerando seriamente importar papas fritas congeladas. Con el apoyo de una ONG algunos agricultores de la región suroeste de Uganda decidieron que la mejor opción era establecer un vínculo con el restaurante de comida rápida. Para satisfacer las necesidades del restaurante los productores empezaron a cultivar una nueva variedad y cambiaron sus prácticas de producción para incidir en el tamaño y en contenido de humedad de las papas. El restaurante necesitaba este producto a lo largo de todo el año, lo que significaba que los agricultores tenían que trabajar como un grupo para escalonar sus fechas de siembra. También tenían que cultivar a diferentes altitudes. Los pagos en cheque por parte de la empresa obligaban al grupo a abrir una cuenta bancaria. Las relaciones entre el comprador y el productor se iniciaron cuando el gerente del restaurante visitó el pueblo. La confianza se alcanza cuando se hacen máximas las relaciones y las comunicaciones entre todas las partes y la reunión fue el punto de partida de la creación de confianza y de sólidos lazos personales entre los productores y el comprador⁸¹.

➤ **organizadas por un supermercado**

- Un supermercado en Sudáfrica ha puesto mucho énfasis en conseguir verduras frescas en el área circunvecina. Esta gestión no sólo ha beneficiado a los agricultores locales, sino que también ha sido racional desde el punto de vista de los negocios. La tienda está es capaz de ofrecer productos más frescos que sus competidores, cuya obtención por medio de centros unificados de distribución y la conexión con la comunidad local han conducido a un significativo aumento en sus ventas. Además de facilitar un mercado para la producción de los agricultores, el minorista proporciona a los 27 granjeros préstamos sin intereses para producción sujetos a la presentación de planes de negocios. El pago de los créditos es deducido

⁸⁰ Sandredo, 2006; Natawidjaja y Reardon, 2006.

⁸¹ Kaganzi *et al.*, 2006.

en el momento de la entrega de los productos. Su grupo de peritos hace frecuentes visitas a la finca y proporciona capacitación sobre estándares de calidad de la producción. Sin embargo, algunos problemas se han experimentado, siendo los más notables las dificultades que han confrontado los agricultores para coordinar entregas con cantidades constantes de abastecimiento. Inicialmente los bancos fueron reacios a apoyar esta iniciativa pero el éxito de los acuerdos los está llevando a reconsiderar sus ideas acerca de los agricultores, que se pueden calificar como “financiables”⁸².

Vinculación por intermedio de un agricultor principal

- Todos los agricultores de la isla de Mindanao en Filipinas acostumbraban vender sus productos bien en los mercados locales o a través de los canales tradicionales de comercialización que conectaban a los recolectores de los pueblos con los mayoristas en Mindanao y con los mayoristas y minoristas en las importantes ciudades de Cebú y Manila. Con el apoyo de un proyecto de USAID, se desarrolló una nueva estrategia con la participación de agrupaciones de agricultores para abastecer directamente los mercados. La “agrupación de la lechuga” Bukidnon involucró cinco fincas del norte de Mindanao. Un mercado para lechuga fue asociado con empresas de comida rápida. Las actividades de mercadeo fueron coordinadas por la más grande de las cinco fincas, la cual realizaba el 44 por ciento de la producción. La coordinación conlleva: (1) contactar a cada cultivador para conseguir confirmación de las existencias semanales y emparejar cualquier déficit individual con la producción de otros miembros de la agrupación; (2) verificar el estado de la zona de preenfriado y empaque y la disponibilidad de jaulas plásticas; (3) transmitir informes semanales sobre cantidades recibidas y de pagos hechos a otros cultivadores y debatir sobre los problemas de calidad encontrados; y (4) coordinar con el proveedor de jaulas, con los transportadores y con los distribuidores de insumos. Las jaulas de cada productor fueron codificadas con colores para efectos de rastreabilidad. La información acerca de cada despacho se enviaba por anticipado, por medio de telefax, al representante de la agrupación en Manila quien recibía el despacho en el local del comprador, controlaba los pesos, identificaba cualquier problema de calidad y emitía el informe relacionado con destino a Bukidnon. El representante organizaba también las transferencias bancarias de los pagos a los cultivadores. La agrupación suministraba un modelo de estrategia integrada que incluía una estrecha relación con los proveedores de insumos, transportadores y compradores, y el rol de coordinación del agricultor líder surgió como componente esencial de su éxito, el cual posteriormente permitió a los agricultores ampliar sus actividades en conjunto a una variedad más amplia de verduras⁸³.
- El Grupo de Cultivadores de Verduras en Red (INVG por sus iniciales en inglés) en la provincia de Chiang Mai (Tailandia), está formado por 72 miembros de ocho pueblos, que en conjunto producen breza común, repollo, frijón y brócoli. Los

⁸² Louw *et al.*, 2006

⁸³ Basado en el trabajo de Flordeliza Lantican.

miembros del grupo no pagan cuota de afiliación, pero cada uno adquiere una acción de 120 baht (\$EE.UU. 3,50), aporte usado para financiación inicial y para capital de trabajo, especialmente para la concesión de préstamos para la adquisición de insumos. El grupo INVG ha invertido en bombas de agua y en tubería para riego. El grupo abastece dos supermercados en Chiang Mai, así como dos mercados de productos frescos y una tienda universitaria. Los agricultores de INVG entregan sus verduras a su presidente, quien actúa como el comprador y ha abastecido a la cadena de supermercados durante más de 15 años sin un contrato escrito, dado que las ventas se hacen sobre la base de “se vende o se retorna”, el presidente de INVG tiene que determinar con mucho cuidado la cantidad exacta que debe despachar cada día para evitar pérdidas. La calidad y la frescura de las frutas debe ser revisada pieza por pieza, lo que conduce a una mayor tasa de rechazos. El código de cada uno de los miembros se incluye en la etiqueta de las bolsas de empaque para efectos de rastreabilidad. Los pagos se hacen cada 45 días. La desventaja es que las verduras tienen que ser vendidas en un mismo día. El caso es un importante ejemplo de cómo un agricultor principal, en quienes los otros confían, ha asumido el rol de comerciante para beneficio de todos los miembros del grupo⁸⁴.

Vinculación por intermedio de cooperativas

➤ directamente con el sector privado

- La mayor exportadora china de verduras orgánicas al Japón utiliza un sistema integrado de ecología orgánica, puesto en práctica en 1993. La empresa no firma contratos directamente con los agricultores, pero lo hace por intermedio de las cooperativas de productores de verduras del poblado formadas por el comité de la comunidad y los mayores productores de verduras. La empresa suministra por anticipado el fertilizante y los agricultores lo pagan cuando venden sus verduras. Los productores se seleccionan con los siguientes criterios: estructura del suelo; calidad del agua de riego; ambiente circunvecino; educación y capacidades de los agricultores; y capacidad de liderazgo de la cooperativa. La empresa celebra una sesión para hablar acerca de la producción orgánica de verduras y preparar un borrador del contrato. Crea una escuela de agricultores sobre la labranza de cultivos orgánicos y dispone de dos expertos japoneses para que en conjunto con el personal chino vigilen el proyecto e impartan capacitación. Por lo general, los responsables de la cooperativa son los jefes del poblado, quienes pueden garantizar el apoyo de la municipalidad. La empresa tiene actualmente 25 cooperativas de agricultores que son certificadas como productores de cultivos orgánicos⁸⁵.

➤ con un catalizador externo

- Una ONG belga, ACT, fundó la Asociación Muleba para la Agricultura y las Industrias Locales (MALI por sus iniciales en inglés), en el noroeste de la República Unida de Tanzania para mejorar la productividad a nivel de fincas. Sin embargo, el éxito de esta incipiente empresa comercial condujo a un exceso en la oferta de fruta, lo que estimuló a la ONG a desarrollar una planta procesadora de jugo de

⁸⁴ Wiboonpongse y Sriboonchitta, 2004.

⁸⁵ Chen *et al.*, 2005.

fruta. Se alcanzó una producción de alrededor de 1 500 cajones de jugo por mes, pero la planta tiene capacidad para doblar esta cantidad. En el proceso de apoyo al proyecto la ONG nunca se sintió cómoda respaldando las actividades propias del procesamiento de los jugos y está buscando una estrategia de salida que le permita concentrarse en sus actividades primordiales de asistencia técnica en producción. Sin embargo, actualmente está responsabilizándose de las dos terceras partes de los costos de procesamiento, distribución y comercialización y no está muy claro si MALI puede lograr la transición de beneficiario del proyecto de desarrollo a empresa comercialmente viable⁸⁶.

- En Malí, la ONG SNV apoyó a grupos de mujeres para que mejoraran el procesamiento y comercialización de manteca de karité. Se organizaron 40 grupos comunitarios que acogieron a 1 500 mujeres. SNV proporcionó instalaciones para almacenamiento y equipos para cada grupo, además de que contribuyó con capacitación en la producción de manteca de mejor calidad. Las ventas se hicieron por intermedio de una asociación cooperativa creada por el proyecto. Inicialmente las actividades tuvieron éxito y los ingresos de las mujeres se incrementaron, pero a la terminación del proyecto la operación se volvió insostenible. Esto se debió al plazo tan corto (cuatro años) y al hecho de que la ONG se había involucrado directamente en el manejo de las actividades de mercadeo sin desarrollar capacidades en la asociación cooperativa para que se encargara de esta actividad⁸⁷.
- Los miembros de Unión Cuatro Pinos en Guatemala son agricultores que trabajan en pequeña escala. En cada una de las ocho comunidades que participan en la cooperativa existen centros de acopio locales supervisados por un administrador y dos o tres asistentes. Algunos miembros previamente seleccionados pesan y almacenan su producción en los centros de acopio y registran las cantidades recibidas. La sede de la cooperativa tiene un centro de acopio principal y una planta para operaciones de poscosecha, que incluye preenfriado, clasificación, limpieza y almacenamiento. Las exportaciones de verduras frescas se hacen a los Estados Unidos de América y al Reino Unido. Los principales productos exportados son habichuela, calabacín, alcachofa, pimiento morrón, tomate de árbol y arveja china. La cooperativa firma los contratos de producción con sus miembros durante la distribución de las semillas, operación que controla. Durante los primeros 14 años la cooperativa recibió un fondo no reembolsable para semillas y asistencia técnica de parte de un grupo suizo⁸⁸.

Agricultor con agroindustria

➤ con un catalizador externo

- En vista de que se descubrió que los trituradores de la República Unida de Tanzania confrontaban un problema de escasez de oferta confiable de semilla de aceite, una ONG de ese país terminó estableciendo contacto entre los agricultores y una trituradora recién creada porque las empresas existentes dedicadas a esa labor

⁸⁶ Ringo y Uliwa, 2005.

⁸⁷ Conilh de Beyssac, 2005.

⁸⁸ Santacoloma y Riveros, 2004.

no tenían capacidad para apoyar a los productores. Ciento ochenta agricultores fueron organizados en tres grupos de transición. La ONG los apoyó en el proceso de negociación de los contratos y tanto los agricultores como la empresa pagaron una comisión porcentual a la ONG. La empresa financió los costos de producción y los agricultores abonaron un 40 por ciento de esos costos a una cuenta de ahorros abierta a nombre del grupo. Sin embargo, se encontraron problemas con la semilla que se usó, con el estado del tiempo y con las importaciones más baratas. Esta situación obligó a la empresa a abandonar el negocio después de cuatro años. La empresa, que tenía otras actividades de negocios, no estaba realmente dedicada a la industria de semilla oleaginosa cuando se enfrentó a estos problemas⁸⁹.

- En Mozambique, el proyecto de CASCA para revitalizar la industria del anacardo es una operación multiinstitucional que involucra a SNV, HIVOS, Technoserve, dos ONG de Mozambique (una que da capacitación a los agricultores y la otra que concede microcréditos); una planta privada procesadora de anacardo de mediana escala y el instituto nacional de promoción del anacardo (INCAJU). Technoserve suministra asistencia técnica para el desarrollo de unidades de producción de pequeña escala que venden a la fábrica más grande para posterior procesamiento, clasificación y empaque⁹⁰.

➤ iniciadas por la agroindustria

- Un empresario que visitó Ghana descubrió el potencial para exportar piña fresca en rodajas hacia Europa. Esta posibilidad se debía a que en los procesos de pelado y corte en rodajas que se hacía en Ghana el empresario podría utilizar buena parte del 35 por ciento de las piñas rechazadas por la exportación de piñas frescas enteras. Al comienzo la operación entró en dificultades porque el componente de ventas y los productores argumentaban que como sus piñas estaban siendo exportadas ellos deberían recibir el precio de exportación completo. Era claro que el empresario no podría poner a funcionar con rentabilidad su planta de procesamiento con base en el abastecimiento de solo los pequeños granjeros. En consecuencia, montó su propia finca y ahora, mediante contratos, complementa la oferta con la producción de cultivadores subcontratistas. Estos subcontratistas agrícolas reciben capacitación trabajando en el cultivo de cogollos de piña del empresario. Trabajan cuatro días a la semana en esa finca y reciben entrenamiento práctico durante un día. La ONG holandesa Cordaid apoya al programa de subcontratistas agrícolas. Después de un año los agricultores regresan a sus propias fincas por un día a la semana y siembran piña conforme a un contrato. Después de tres años consiguen establecerse por su propia cuenta como productores de tiempo completo⁹¹.
- También en Ghana una empresa procesa en fresco piña refrigerada, mango, sandía, maracuyá y papaya para exportación. Los vínculos entre los agricultores y la empresa se establecieron por medio de visitas y reuniones y posteriormente fueron fortalecidas con la obtención de la certificación de EurepGAP. La empresa ha asumido la responsabilidad técnica y financiera de la acreditación para todos sus proveedores. Aquellos quienes tienen la acreditación EurepGAP están obligados a

⁸⁹ Ndanshay, 2005.

⁹⁰ Wijnoud, 2005(b).

⁹¹ Wijnoud, D. 2005(b).

venderle a la empresa, comoquiera que ella hace una inversión para obtener la certificación. Las fuentes de la empresa son algunos de los 135 proveedores, incluyendo 77 productores de piña en pequeña escala recientemente acreditados como vendedores de productos orgánicos y practicantes del comercio justo. Las transacciones se hacen con productores independientes. Las frutas son entregadas en la planta o recogidas en la finca y se pagan dos semanas después del despacho. La empresa no concede préstamos a los agricultores ni los vincula con instituciones financieras, pero les ofrece insumos y equipos para que los paguen a crédito sin intereses. Los productores reciben asistencia técnica gratuita y asesoría por parte del personal de la empresa para garantizar que los productos cumplan con los requisitos de calidad e inocuidad. Ha sido posible garantizar el constante abastecimiento por parte de los productores gracias a la capacitación en estándares de EurepGAP y a la acreditación que han recibido, así como a los precios competitivos que se les reconocen y al pronto pago que reciben. El mejoramiento de la infraestructura vial ha facilitado el acceso de los camiones de la empresa a las fincas, lo que reduce la carga que representa para los agricultores transportar sus productos hasta la planta de procesamiento⁹².

- En Malawi, una empresa de capital holandés promovió la producción de pprika. Los agricultores fueron reunidos en grupos de 20 y 25 y ellos elegían a su presidente, tesorero y secretario. Los peritos en extensión empleados de la empresa dieron apoyo técnico a los agricultores, así como al personal del gobierno y de las ONG. La empresa ofreció un precio mínimo garantizado en dólares antes de que los agricultores empezaran a sembrar cada año. La supervisión del proceso productivo indicó a la empresa en dónde ubicar cada año los centros de compra y de recolección. Entre los problemas que se presentaron pueden mencionarse los casos de los comerciantes que compraron a los agricultores diciéndoles que la empresa no iba a comprar y las actividades fraudulentas del personal de la empresa que compraba pprika como Calidad B, la entregaba a la empresa como Calidad A y se embolsaba la diferencia. La falta de atención a los créditos por parte de los agricultores también fue frecuente. Para manejar estos problemas la empresa designó a productores destacados como asistentes de campo para que trabajaran bajo la dirección de los peritos en extensión. Estos asistentes eran elegidos por sus colegas y cada uno de ellos se encargaba de 300 a 500 agricultores. No se les pagaba pero recibían bonos de acuerdo con las cantidades de pprika que sus agricultores entregaban a la empresa. Esta también sistematizó todos los registros; cada agricultor recibe ahora un listado del ordenador con el registro de sus ventas, lo que reduce las posibilidades de fraude. La sistematización también ha permitido a la empresa una administración más eficiente de las adquisiciones, el control de los costos de transporte y confirma que las mujeres alcanzan un promedio de producción mucho más amplio que el de los hombres⁹³.
- Una lechería de Kenya ha desarrollado sólidas relaciones con sus abastecedores. Los productores están organizados e inscritos por medio de un contrato formal de suministro, que indica la cantidad de leche que cada uno de ellos debe entregar

⁹² Dannson *et al.*, 2005

⁹³ Donker, 2005.

diariamente. Estos convenios constituyen una importante herramienta de panificación para la lechería, determinan el uso de la capacidad instalada y garantizan el óptimo aprovechamiento de su flota de transporte. Normalmente los productores se reúnen en los centros de recolección en donde se reciben la leche y los insumos de producción. En cada centro la leche cruda forma parte de la cuenta de cada productor, una vez que su calidad ha sido examinada. La empresa transporta entonces la leche hasta la planta de procesamiento. La lechería suministra servicios de extensión, inseminación artificial y medicinas veterinarias, así como alimento para los animales. Todos estos servicios se les prestan a los productores a crédito, pagadero este con deducciones que posteriormente se hacen de las ganancias. Con un mercado asegurado y un precio de la leche establecido, los productores disfrutaban de un ambiente relativamente poco riesgoso. De esta forma les es posible dedicarse a la producción lechera con una idea clara de sus ingresos esperados, al tiempo que tienen garantizadas la calidad y los precios de los insumos⁹⁴.

➤ **iniciadas por el gobierno**

- En Viet Nam un proyecto común entre una empresa de propiedad del Estado y un consorcio internacional, maneja un ingenio azucarero en la región de la costa centro norte. La mayor parte de los cultivadores de la región eran agricultores en niveles de subsistencia que carecían de recursos para invertir en el nuevo cultivo. Comoquiera que entre la fecha de siembra y la de la cosecha de la primera zafra transcurren cerca de 14 meses, el crédito se constituyó entonces en un componente indispensable. El proyecto fijó su atención en el desembolso de capital de trabajo para los productores en forma de préstamos a corto plazo. A manera de inversión inicial, la empresa cubrió los gastos para un total de unas 2 000 hectáreas mediante el suministro de subsidios en efectivo, o a través de la entrega de semillas y fertilizantes en forma gratuita. Teniendo en cuenta que la distribución de los créditos entre una considerable cantidad de clientes resultaba muy costosa y requería mucho tiempo, se decidió conformar grupos de responsabilidad compartida, cada uno constituido por 50 miembros gobernados por un consejo directivo. Para reducir los costos de manipuleo el capital inicial fue desembolsado a los grupos en la oficina distrital del Banco de Viet Nam para la Agricultura y el Desarrollo Rural (VBARD por su sigla en inglés). Cada grupo tenía la responsabilidad de hacer los desembolsos a los miembros, quienes compartían la responsabilidad por el crédito y su amortización. De igual manera, el ahorro era obligatorio. Los préstamos concedidos por las sucursales de distrito del VBARD a los grupos fueron amortizados a plazos en un período de cuatro años. El programa de crédito fue considerado como un ingrediente esencial para el éxito del proyecto⁹⁵.
- El proyecto de riego del cultivo de arroz Afife fue puesto en ejecución por el gobierno de Ghana en 1982 y es administrado por la Dirección de Fomento de Riego de Ghana (GIDA por su sigla en inglés). En total, cerca de 880 ha de tierra son cultivadas por 800 agricultores organizados en cinco cooperativas. Una

⁹⁴ Wambua, 2002.

⁹⁵ Boselie y Van de Kop, 2004.

cooperativa general se fundó en 1996 con un comité de manejo constituido por dos representantes de cada cooperativa, junto con la administración de GIDA. Desde cuando se fundó la cooperativa general, GIDA facilitó el afianzamiento de vínculos entre la sociedad y otras empresas de agronegocios. Para garantizar el oportuno abastecimiento de insumos a granel la sociedad compra fertilizantes y herbicidas a crédito a una empresa de productos agroquímicos, con compromiso de pago después de la cosecha. El Banco de Desarrollo Agrícola (ADB por su sigla en inglés) también concede préstamos y, en algunos años, suministra fertilizantes, a crédito, a los agricultores. En 2001 GIDA facilitó la vinculación entre la sociedad y una empresa procesadora y comercializadora de arroz. Los agricultores reciben préstamos de parte del ADB, y entregan a la empresa, en cantidad equivalente al préstamo recibido, arroz en cáscara cuya producción ha sido financiada por el mismo banco. Los agricultores tienen entonces la opción de vender cualquier excedente de arroz en cáscara a la empresa o de buscarle otra salida. El precio del arroz en cáscara es convenido en el momento de la siembra entre la cooperativa y la empresa procesadora. Los socios de la cooperativa ven ahora la agricultura como un negocio y la participación en las reuniones ordinarias es amplia. Las relaciones con los proveedores y con las tiendas comercializadoras son buenas gracias a la entrega oportuna de los insumos y al pronto pago a los agricultores por sus productos⁹⁶.

Agricultor con exportador

➤ con un catalizador externo

- En Nampula (Mozambique), un comerciante compra semillas oleaginosas a los productores para venta futura a los exportadores. Él trabaja por intermedio de las asociaciones de agricultores, tales como las fundadas por CARE y les concede crédito en forma de fertilizantes y en dinero en efectivo para la compra de la cosecha. No se ha informado acerca de problemas con la amortización de los créditos. Mientras todo indica que en este caso funcionan bien los convenios de crédito realizados con base en la confianza mutua, se conocen ejemplos que involucran cultivos comerciales en la misma zona en los cuales los convenios de crédito entre el comerciante y el agricultor no han funcionado⁹⁷.
- Mientras trabajaba en Mozambique central, la Organización de los Países Bajos para el Desarrollo (SNV) llevó a cabo un programa de desarrollo de la industria de la piña. La producción ya ha sido expandida y los agricultores están trabajando asociados, pero la comercialización ha sido insuficientemente desarrollada. Además de llevar a cabo programas de capacitación para las asociaciones y de investigar las posibilidades del procesamiento de la piña, SNV descubrió en la provincia vecina de Manica un comerciante que estaba exportando piña a Zimbabwe. El comerciante accedió a firmar un contrato a largo plazo para comprar entre 3 y 7 toneladas por semana a precio fijo. Se comprometió también a impartir capacitación sobre tecnologías de producción⁹⁸.

⁹⁶ Dannson, 2002.

⁹⁷ Shepherd, visita de campo.

⁹⁸ Wijnoud, 2005(a).

➤ **desarrolladas por los mismos participantes**

- La yuca se cultiva en zonas marginales de Ecuador, donde no crecen otros cultivos. Los organismos de cooperación han abandonado, en gran parte, las zonas en donde se produce y procesa la yuca y la dinámica de esta industria ha tenido que evolucionar espontáneamente a través de los vínculos entre agricultores, comerciantes y procesadores con el fin de satisfacer la demanda del mercado en el vecino Colombia. Un factor importante para el éxito de este vínculo de negocios es la generación de confianza mutua a través del cumplimiento de acuerdos verbales. Los productores establecen acuerdos verbales con las fábricas de almidón y entregan su producción. Algunas veces las fábricas pagan a los productores en efectivo en el momento de la venta, y en otras el productor debe esperar hasta cuando el procesador vende el almidón. Los intermediarios colombianos visitan la zona con su propio transporte, contactan a los agentes conocedores de la misma y negocian con las distintas fábricas de almidón. Se hacen acuerdos verbales y en muchos casos los intermediarios pagan por anticipado en dinero o con materias primas antes de que la yuca sea procesada. Los acuerdos se hacen antes de fabricar el almidón, lo que permite a los procesadores planear la producción⁹⁹.
- Los cultivadores de azufaifo de la División Mandalay de Myanmar venden su fruta principalmente en Muse, a 300 km de distancia de la frontera entre Myanmar y China. El mercado de Muse fue explotado primero por los comerciantes de mango y de sandía. Por lo general, los cultivadores despachan su fruta a los intermediarios en Muse mediante el uso de sus propios camiones o del alquiler de otros medios de transporte. La fruta se transporta en remesas de hasta 500 cajas, a través de carreteras montañosas y debe pasar por puntos de control de seguridad y de impuestos. En Muse, los transportadores entregan la mercadería a los intermediarios, quienes establecen contacto con los compradores chinos y negocian los precios. Generalmente los conductores regresan hasta donde los cultivadores con el producto de las ventas respaldado con un comprobante firmado por los intermediarios (si el monto de las ventas es alto, los intermediarios envían el dinero a los proveedores a través de un banco privado y cubren los costos que cobra el banco por la operación)¹⁰⁰.

Agricultura por contrato

➤ **con el apoyo de una ONG**

- Una empresa que en Sudáfrica produce pulpa de madera es abastecida en parte por cultivadores de árboles maderables previamente contratados, incluyendo algunos 7 000 pequeños productores, también contratados, incorporados al programa Proyecto Grow que apunta a convertir las labores de agricultores de subsistencia en nacientes operaciones comerciales. La administración del Proyecto Grow es contratada por Lima, una ONG de desarrollo rural. A todos los proveedores contratados se les exige comprometerse con un acuerdo de compra de madera que

⁹⁹ Santacoloma y Riveros, 2004.

¹⁰⁰ Kyaw Myint, comunicación personal.

especifique el comienzo y la duración de la relación comercial, la cantidad de toneladas que se deben entregar al aserradero durante el período del contrato y el tonelaje anual. También especifica el precio que la empresa pagará por las especies de árboles que sean entregadas o, en forma alternativa, un precio anual. Por intermedio de la ONG la empresa concede un préstamo inicial sin intereses para siembra, mantenimiento y desyerba de los árboles maderables y para el suministro de almácigos o plántulas. Los seis peritos en extensión de Lima y ocho asistentes de campo visitan con frecuencia a los pequeños productores para darles asistencia en el control de malezas y en la preparación de barreras cortafuegos. Los contratistas ayudan a los productores en las labores de planeación y cosecha de sus parcelas. El proyecto genera considerables ingresos para las comunidades locales, con un estimado del 50 por ciento del valor de la facturación retenido en la sociedad como resultado de los pagos hechos a los contratistas locales, 42 por ciento retenido por los cultivadores y el 8 por ciento reembolsado como amortización del préstamo. Sin embargo, el alto nivel del apoyo de la empresa a los cultivadores ha representado altos costos para ella. La eliminación de este apoyo podría significar el abandono del proyecto, dado que es poco probable que los pequeños agricultores se organicen ellos mismos en una asociación¹⁰¹.

➤ **organizada por la misma empresa**

- Transvaal Sugar Limited tiene la capacidad de producir 350 000 toneladas de azúcar por año en sus dos ingenios. La caña de azúcar es suministrada por haciendas de la empresa y por una gama de pequeños, medianos y grandes cultivadores contratados. Entre los pequeños productores se incluyen más de 1 000 agricultores pertenecientes a 32 diferentes grupos de proveedores. El tamaño promedio de la finca de estos productores es de 6,8 hectáreas. El arreglo contractual entre la empresa y los subcontratistas agrícolas es controlado por un acuerdo sobre entrega de la caña, que especifica las condiciones y compromisos que obligan a las partes a lo largo de extensos períodos de tiempo. El precio pagado a los agricultores asociados es determinado por la Asociación Sudafricana del Azúcar. Como los pequeños agricultores incurrir en costos más elevados de despegue y de transacción durante todas las fases de la operación del cultivo, reciben apoyo de la empresa en campos como los de financiación, capacitación, preparación de la tierra, instalación y mantenimiento de los equipos de riego, siembra, desyerbe y fertilización. Los pequeños agricultores requieren mayores niveles de colaboración de parte de la empresa para dirigir y coordinar las operaciones de cosecha y de entrega. El desempeño del cultivador, analizado entre los años de 1998 y 2001, indica que los rendimientos de producción de los pequeños agricultores coincide con los de las haciendas de la empresa¹⁰².

¹⁰¹ Kirsten y Sartorius, 2002.

¹⁰² *ibid.*

Anexo 2

Lista de verificación de asuntos que se deben manejar cuando se crean vínculos

Mercados

- ¿Qué productos que no están siendo suficientemente abastecidos en los mercados locales quizás podrían ser provistos por agricultores de la zona?
- bien, ¿qué mercados existen para los productos que el grupo objetivo de agricultores puede o podría producir?
- ¿Cuáles son los riesgos que se asocian con los mercados seleccionados?
 - ¿Bajos precios de los productos básicos?
 - ¿Escasa demanda?
 - ¿Frecuentes variaciones de precios?
 - ¿Competencia de otros proveedores que trabajan en el mercado o que pueden llegar a este?
 - ¿Elevados costos de comercialización que hacen que la oferta sea poco competitiva?
 - ¿Estándares de calidad y de certificación que pueden ser difíciles de alcanzar?
- ¿Están siendo abastecidos en la actualidad los mercados seleccionados? y, si ese es el caso, ¿afectaría el vínculo propuesto a los medios de subsistencia de otros agricultores quitándoles sus oportunidades de mercado o causando una sobreoferta y bajos precios?
- ¿Están los agricultores en condiciones de abastecer los mercados de exportación cuando el mercado lo demande y en cantidades suficientes que permitan a los exportadores mantener los acuerdos de vinculación?

Producción

- ¿Disponen los agricultores de los activos necesarios para poner en funcionamiento el cultivo o el hato ganadero (por ejemplo, riego, energía para la finca, herramientas y equipo)?
- ¿Es adecuada la localización del predio rural para la producción planeada? ¿Qué riesgos de producción tienen los nuevos productos (sequía, enfermedades, etc.) y cómo se comparan estos con los que ya confrontan los agricultores?
- ¿Se dispone de asesoría en asuntos de extensión para los agricultores?
- ¿Son adecuados para la producción planeada los niveles de educación y aptitud de los agricultores? ¿Han demostrado ellos tener experiencia para adaptarse a nuevas actividades?
- ¿Qué conocimientos de administración de fincas tienen los agricultores? ¿Llevan registros de las operaciones de la finca?
- ¿Cuál es la situación de tenencia de la tierra? ¿Es ésta propicia para las inversiones requeridas de los agricultores para generar la producción agrícola planeada? Si no es así, ¿se han considerado productos alternativos?

- ¿Se han llevado a cabo, por parte de los servicios de investigación del Estado, investigaciones sobre los productos planeados? Si no ha sido así, ¿existe la posibilidad de persuadir a estos servicios para que colaboren con tales investigaciones?
- ¿Están basados los estudios de que se dispone en resultados de análisis a nivel de finca o de investigaciones agrícolas? Si se da el último caso, ¿qué ajustes es necesario hacer para adaptarlas al ambiente de los agricultores objetivo?
- Mediante el uso de supuestos realistas, ¿cuál es el costo probable de producción que van a confrontar los agricultores?
- ¿De qué proveedores de insumos y de servicios de mecanización se dispone en la región? ¿Venden ellos o estarían dispuestos a vender los insumos necesarios para los productos contemplados?
- Si no se dispone de servicios adecuados o de proveedores calificados, ¿qué arreglos es necesario hacer para garantizar que ellos estén disponibles en forma sostenible?
- ¿Han expresado la empresa o los individuos identificados como compradores potenciales algún interés en suministrar los insumos necesarios o el apoyo de servicios de extensión a los probables productores?
- Si la vinculación planeada requiere que se cumpla con características técnicas de producción muy puntuales establecidas por el comprador, ¿tendrán los agricultores la capacidad o disposición para someterse a ellas?
- Si la vinculación planeada requiere inversión de capital por parte de los agricultores, ¿justificarán los rendimientos esperados tales inversiones? ¿Se dispone de fondos (véase abajo)?
- Desde un punto de vista social o religioso, ¿son compatibles los productos previstos con la capacidad de abastecimiento que tienen los agricultores? Si no es así, ¿se han considerado otras opciones de productos menos exigentes?

Formación de grupos

- ¿Es esencial la constitución de grupos para vincularse con el mercado escogido? Si no es así, ¿cuáles son las ventajas de trabajar en grupo (por ejemplo, la superación de los costos de transacciones individuales)?, y ¿es posible que estas sean compensadas por los costos (incluyendo los costos de tiempo) con los que los agricultores podrían deber correr?
- ¿Se han considerado opciones diferentes a la formación de grupos, tales como la estrategia del “agricultor principal”?
- ¿Requiere la vinculación planeada la conformación de grupos con entidad legal, o bastaría realizar actividades informales como la de acopiar grandes cantidades de productos para venderlas a los comerciantes?
- ¿Cuáles han sido las experiencias en el país/región/provincia con las actividades colectivas de los agricultores? ¿Qué tipo de organización de agricultores parece funcionar mejor?
- ¿Qué actividades de grupo, si es el caso, realizan actualmente los agricultores objetivo? ¿Cómo ha sido esta experiencia?
- ¿Se han llevado a cabo debates con los agricultores acerca de la conveniencia de formar uno o varios grupos? De ser así, ¿cuál ha sido la reacción inicial ante tal idea?
- ¿Cuál es la estructura social de la zona, y se presta ella para las actividades de grupo exitosas? ¿Existirá la posibilidad de reclutar la mejor gente?

- ¿Será necesario disponer de diferentes clases de grupos para garantizar la homogeneidad, tales como grupos de hombres y mujeres o como grupos organizados de acuerdo con sus roles en la cadena de abastecimiento?
- ¿De qué tamaño debe ser el grupo? ¿Qué estructura debe tener (directivos, tomadores de decisiones, etc.)? ¿Existe la posibilidad de unirse con otros grupos o asociaciones, y cuál sería la ventaja de hacerlo?
- ¿Se dispone de estatutos para el grupo y están estos completamente entendidos y aceptados por todos los agricultores?
- ¿Han demostrado algunos productores capacidades de liderazgo o de administración? Si así no fuera, ¿justifica la actividad prevista que el grupo contrate a un gerente de tiempo completo?
- ¿Qué tipo de entrenamiento necesitarán los agricultores en dinámica de grupos?
- ¿Qué clase de capacitación necesitarán los directivos en administración de negocios, comercialización, contaduría, etc. y cómo se va a proporcionar esta?
- ¿Qué clase de legislación relacionada con grupos de agricultores existe?, y ¿es ella apropiada para la clase de grupo que se tiene prevista?
- En caso de que el grupo necesite abrir una cuenta bancaria, ¿estaría legalmente facultado para hacerlo?

Comercialización, procesamiento y contratos

- ¿Se ha hecho un análisis minucioso de la cadena de abastecimiento y con base en tal análisis se han establecido las actividades de la vinculación propuesta?
- ¿Cuáles son las condiciones impuestas por los compradores en relación con la calidad, seguridad, cantidad, empaque, transporte y entrega, y precios y pagos?
- ¿Tienen los productores la capacidad para cumplir con estas condiciones? De ser así, ¿de qué tipo de capacitación necesitan todas maneras? ¿Son ellos capaces de hacer las inversiones necesarias?
- ¿Se dificulta el abastecimiento a los mercados en razón de la ubicación de los agricultores?
- ¿Es probable que los agricultores comprendan cabalmente las condiciones de compra, especialmente en relación con aspectos de calidad y determinación de precios? ¿Qué medidas se deben tomar para garantizar que ellos vayan a desarrollar conocimiento del tema?
- ¿Cuál sería la probabilidad de que se presenten ventas complementarias (comercialización por fuera de contrato) en los cultivos previstos? ¿Qué medidas se deben tomar para reducir al máximo la posibilidad de que esto ocurra?
- ¿Se necesita un contrato escrito o será suficiente un contrato verbal? ¿Quién preparará el borrador del contrato, y qué pasos se deben seguir para lograr la mayor participación de los agricultores en este proceso y para garantizar que ellos comprendan completamente las condiciones del contrato?
- ¿Permite el contrato la renegociación en situaciones de fuerza mayor?
- ¿En qué costos incurrirán los agricultores para satisfacer las condiciones impuestas por los compradores? y ¿redundará en su beneficio la deducción de estos costos del precio esperado? ¿Serán estos beneficios más altos que los que actualmente tienen y justificarán ellos cualquier aumento en los riesgos confrontados?
- ¿Qué arreglos relacionados con el transporte se harán? ¿Se dispone de transporte comercial? o, si no es así, ¿qué pasos son necesarios para asegurar la disponibilidad de

- transporte comercial? ¿Es adecuado para los productos que se tiene previsto comercializar el servicio de transporte de que se dispone?
- ¿Qué arreglos se pueden hacer para que los agricultores y los compradores se reúnan, para que los compradores visiten las fincas y para que los agricultores vean cómo se usan y comercializan sus productos?
 - ¿Se requiere alguna certificación externa para el mercado previsto? ¿A qué costos se enfrentarán los productores para cumplir con las normas requeridas y cómo se cubrirá el costo de la misma certificación?
 - ¿Cuánto tiempo ha trabajado el comprador como operador de mercado? Y, si es que los hay, ¿que riesgos se pueden asociar con el negocio, tales como la competencia de los proveedores del exterior?
 - ¿Requiere el desarrollo de los mercados por parte de los productores de algún apoyo de los procesadores? ¿Cómo es posible alcanzar esto con el subsidio mínimo para garantizar su sostenibilidad? ¿Antes de tomar la decisión de ofrecer ayuda, se ha realizado una investigación minuciosa sobre el negocio y el mercado para evaluar la viabilidad de la empresa a largo plazo?
 - ¿Necesitan otros actores de la cadena de abastecimiento, tales como los comerciantes, apoyo técnico o comercial con el fin de que los vínculos planeados sean más eficaces?

Entorno favorable

- ¿Es el entorno macroeconómico el adecuado para unas operaciones sostenibles de exportación y de agropocesamiento?
- ¿Protegen los sistemas legal y judicial los derechos de propiedad y se dispone de un derecho contractual práctico?
- Si la respuesta a las preguntas anteriores es no, ¿qué actividades de la vinculación con los mercados pueden ser puestas en práctica sin que estas corran riesgos por la ausencia de un entorno apropiado?
- ¿Es adecuada la infraestructura disponible (carreteras, energía, agua, comunicaciones, tiendas, instalaciones de puertos y aeropuertos) para la comercialización que se piensa realizar y para las actividades de procesamiento?
- ¿Qué fuentes de información de mercados y de orientación acerca del mercadeo están disponibles?

Financiación

- ¿Existe un banco u otra entidad financiera en la zona?
- ¿Ha expresado alguna de las instituciones financieras interés en trabajar con pequeños agricultores, posiblemente por medio de un acuerdo tripartito o cuatripartito con los compradores previstos y con los proveedores de insumos?
- ¿Tienen experiencia esas instituciones financieras en la concesión de préstamos a pequeños agricultores en forma sostenible y ofrecen productos de crédito compatibles con los flujos de caja cíclicos de los productores? Si no es así, ¿estarían preparados para hacerlo? ¿Se dispone de algún seguro contra riesgos de la producción y de los precios?
- ¿Cuáles son los requisitos de garantía exigidos por las instituciones financieras? ¿Son aceptables para los agricultores? Si no es así, ¿es posible explorar otras opciones?

- ¿Ofrece alguna entidad financiera de la zona facilidades de ahorro para los pequeños ahorradores? ¿Ofrecen mecanismos para hacer transferencias de dinero, de forma tal que se faciliten los pagos de los compradores?
- Si los compradores se han comprometido a proveer insumos, ¿estarán ellos preparados para hacerlo mediante la concesión de créditos con amortización en el momento de la entrega de los productos?

Sostenibilidad y reproducción de acciones

- ¿Qué pasos se han tomado para consultar con las autoridades nacionales, regionales y locales y cerciorarse de que ellas están dispuestas a dar total apoyo a los vínculos proyectados?
- ¿Se han tomado con el debido cuidado las decisiones relacionadas con los subsidios que pueden ser concedidos, dada su implicación en la continuidad del proyecto?
- ¿Se han realizado análisis pormenorizados de costos para cerciorarse de que los vínculos propuestos son rentables en función de los precios y niveles de producción proyectados, y se han hecho análisis de sensibilidad para los diferentes precios y niveles de producción?
- ¿Se ha incorporado la flexibilidad en la puesta en marcha del proyecto?
- ¿Es determinada por el donante la duración del proyecto o puede esta ser variada de acuerdo con el progreso del proyecto?
- ¿Se han tomado las debidas seguridades para que donde quiera que haya disponibilidad de servicios comerciales (transporte, banca, etc.) ellos se utilicen y que el proyecto no pretenda organizar servicios paralelos?
- ¿Se ha llevado a cabo toda la capacitación necesaria?
- ¿Son realistas las exigencias del tiempo de los agricultores que hace el vínculo?
¿Podría el vínculo crear o empeorar desigualdades de sexo o de riqueza?
- ¿Es el vínculo específico para la zona, o podría constituirse en modelo para ser desarrollado en otro lugar? Si ocurre esto último, ¿qué pasos se deben dar para llamar la atención de la gente sobre los logros obtenidos?

El organismo de enlace

- ¿Se encuentran a gusto los empleados al trabajar con el sector privado? ¿Entienden ellos cómo funciona el sector privado y las formas mediante las cuales es posible vincularse más eficazmente con los agricultores?
- ¿Qué tipo de capacitación se requiere dar al personal en áreas como la administración de negocios y la investigación de mercados? ¿Qué formación es necesario impartir al personal para que este, a su vez, capacite a los agricultores?

Bibliografía y lecturas complementarias

- Barham, J.** 2006. *Collective action initiatives to improve marketing performance: lessons from farmer groups in Tanzania*. Ponencia presentada en CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Berdegúe, J.** 2001. *Cooperating to compete – Associative peasant business firms in Chile*. Universidad de Wageningen. (Tesis doctoral.)
- Bingen, J., Serrano, A. y Howard, J.** 2003. Linking farmers to markets: different approaches to human capital development. *Food Policy*, 28: 405-419.
- Bogetoft, P. y Olesen, H.B.** 2002. Ten rules of thumb in contract design: lessons from Danish agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 29(2): 185-204.
- Boselie, D. y Van de Kop, P.** 2004. Institutional and organisational change in agri-food systems in developing and transitional countries: identifying opportunities for smallholders. *Regoverning Markets Global Issue Paper 2*. Países Bajos.
- Cadilhon, J., Fearne, A.P., Tam, P.T.G., Moustier, P. y Poole, N.D.** 2005. Collaborative commerce or just common sense? Insights from vegetable supply chains in Ho Chi Minh City. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10/3: 147-149.
- Cadilhon, J., Fearne, A.P., Tam, P.T.G., Moustier, P. y Poole, N.D.** 2007. *Business-to-business relationships in the parallel vegetable supply chains to Ho Chi Minh City (Viet Nam): reaching for better performance*. Proceedings of the *International Symposium on Fresh Produce Supply Chain Management*, Chiang Mai, diciembre de 2006. Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico, Bangkok. (De próxima publicación.)
- Canz, S.** 2005. *Linking small-scale farmers to markets – a multi-level analysis with special reference to Malawi, Kenya and South Africa*. Margraf Verlag, Weikersheim, Alemania.
- Catacutan, D., Bertomeu, M., Arbes, L., Duque, C. y Butra, N.** 2006. *Collective Action to which markets? The case of the Agroforestry Tree Seeds Association of Lantapan (ATSAL) in the Philippines*. Ponencia presentada en CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Chen, K., Shepherd, A.W. y Da Silva, C.** *Changes in food retailing in Asia – implications of supermarket procurement practices for farmers and traditional marketing systems*. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 8. FAO. Roma. <http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/en/agmarket/docs/agsf8.pdf>
- Conilh de Beyssac, B.** 2005. *Karité butter value chain upgrading*. KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

Coulter, J. 2006. *Farmer group enterprises and the marketing of staple food commodities*. Ponencia presentada en CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.

Da Silva, C. 2005. *The growing role of contract farming in agri-food systems development: drivers, theory and practice*. AGSF Working Document No. 9. FAO, Roma (agotado).
www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/contractfarming.html

Dannson, A. 2002. *Farm-agribusiness linkages in Ghana*. Informe inédito preparado para la FAO.

Dannson, A., Gallat, S. y Röttger, A. 2005. *Blue Sky Company Ltd*.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/pvtco.html#gh>

De Heijer, A. 2005. *Chain development of pineapple subsector: a private to private approach*. KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

Devaux, A., Velasco, C., López, G., Bernet, T., Ordinola, M., Pico, H., Thiele, G. y Horton, D. 2006. *Collective action for innovation and small farmer market access: the Papa Andina experience*. Ponencia presentada en CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.

Dixie, G. 2005. *Horticultural marketing*. FAO Marketing Extension Guide 5. Roma.
http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/en/agmarket/docs/Horticultural_EN.pdf

Donker, S. 2005. *A private sector perspective on smallholders accessing the market and the private sector accessing the smallholder market*. KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

Dunnington, L. 2006. *A case study of brand creation with smallholder Haitian Bleu coffee*. Presentation at USAID/University of Illinois Regional Consultation on Linking Farmers to Markets. Enero, El Cairo.
<http://www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/LukeDunningtonHaiti.pdf>

Eaton, C. y Shepherd, A.W. 2001. *Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento*. Boletín de Servicios agrícolas de la FAO, N° 145. Roma.
<http://www.fao.org/ag/ags/AGSM/contract/cfmain.pdf>

Economist. 2006. *Voting with your trolley*. 9 de diciembre, 69-71.

Ferris, G., Kaganzi, E., Best, R., Ostertag, C., Lundy, M. y Wandschneider, T. 2006. *A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development*. Enabling Rural Innovation (ERI) Guide 2, CIAT, Cali.
http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/eri_guide2/contents.pdf

- González, C., Johnson, N. y Lundy, M.** 2006. *Social capital and organizational structure in Colombian enterprises*. Ponencia presentada en CAPRi Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Gruère, G.P., Nagarajan, L., y Oliver King, E.D.I.** 2006. *Collective action and marketing of underutilized plant species; the case of minor millets in Kolli Hills, Tamil Nadu, India*. Ponencia presentada en CAPRi Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre,** 2005. *Managing risks and designing products for agricultural microfinance*, por R. Christen y D. Pearce. Occasional Paper 11. Washington D.C.
http://cgap.org/docs/OccasionalPaper_11.pdf
- Hazell, P.** 2006. *Small is still beautiful*. *SPORE*, 125:16. CTA, Wageningen.
http://spore.cta.int/spore125/spore125_view.asp
- Hellin, J., Lundy, M. y Meijer, M.** 2006. *Farmer organization, collective action and market access in Meso-America*. Ponencia presentada en CAPRi Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Henson, S.** 2007. *New Markets and their Supporting Institutions: Opportunities and Constraints for Demand Growth*. RIMISP (Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural).
http://www.rimisp.org/documentos/web/6634/Henson_final.pdf
- Hollinger, F.** 2004. *Financing Agricultural Term Investments*. Agricultural Finance Revisited 7. FAO, Roma.
- Humphrey, J.** 2006. *Horticulture: Responding to the Challenges of Poverty Reduction and Global Competition*. Proceedings of the 1st International Symposium on Supply Chains in Transitional Economies (ed. P. Batt), *Acta Horticulturae* 699: 19-38, ISHS.
- Kaganzi, E., Ferris, S., Abenakyo, A. y Njuki, J.** 2006 *Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda: the case of the Nyabyumba potato farmers*. Ponencia presentada en CAPRi Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Kelly, F. y Crawford, E.** 2007. *Policies and actions to stimulate private sector fertilizer marketing in sub-Saharan Africa*. AGSF Occasional Paper 15, FAO, Roma.
- Kibugu, E.** 2005. *Presentation on Technoserve*. FAO sub-regional workshop on NGOs, farmer organizations and agricultural marketing and enterprise development, July, Kampala.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/docs/kampala.pdf>
- Kirsten, J. y Sartorius, K.** 2002. *Farm-agribusiness linkages in South Africa*. Informe inédito preparado para la FAO.

Louw, A., Vermeulen, H. y Madevu, H. 2006. *Integrating small-scale fresh produce producers into the mainstream agri-food systems in South Africa: the case of a retailer in Venda and local farmers.* Presentation at USAID/University of Illinois Regional Consultation on Linking Farmers to Markets. Enero, El Cairo.

<http://www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/AndreLouwSouthAfrica.pdf>

Lundy, M., Banegas, R., Centeño, L., Rodríguez, I., Alfaro, M., Hernández, G., Cruz, J.A., y Meijer, M. 2006. *Assessing smallholder participation in value chains: the case of vegetables in Honduras and El Salvador.* FAO, Roma.

Minot, N. y Ngigi, M. 2004. *Building on successes in African agriculture – Are Kenya's horticultural exports a replicable success story?* Focus 12, Brief 7 of 10, IIPA, Washington D.C.

Natawidjaja, R. y Reardon, T. 2006. *Supermarkets and horticultural development in Indonesia.* Presentation to FAO/VECO Sub-regional seminar on *Enhancing capacity of NGOs and farmer groups in linking farmers to markets*, May, Bali.

Ndanshay, N. 2005. *Chain development on oil seeds in Tanzania.* KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

Neils, K. 2006. *Vegetable Dehydration and Processing Factory in Afghanistan.* Presentation at USAID/University of Illinois Regional Consultation on Linking Farmers to Markets. Enero, El Cairo.

www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/KennethNeilsAfghanistan.pdf

Piñones S., Acosta A., Tartanac, F. 2006. *Alianzas productivas en agro cadenas: Experiencias de la FAO en América Latina.* Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Santiago.

Radhakrishnan, K. 2004. *Building fruits and vegetables supply chain for supermarkets in India.* Presentation at the FAO/AFMA/FAMA Workshop on the Growth of Supermarkets as Retailers of Fresh Produce, Kuala Lumpur, octubre.

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/super.html>

Reardon, T., Berdegue, J., Balsevich, F., Flores, L. y Hernández, R. 2006. Supermarkets and small horticultural product farmers in Central America. En J. Swinnen (ed.) *Global supply chains, standards and poor farmers*, CABI.

Reardon, T. y Timmer, C.P. 2006. The supermarket revolution with Asian characteristics. En A. Balisacan y N. Fuwa (eds.) *Agricultural and Rural Development in Asia: Ideas, Paradigms, and Policies Three Decades Hence* (Singapore: ISEAS; Los Baños: SEARCA).

Ringo, E. y Uliwa, P. 2005. *Mali Muleba – fruit juice, Tanzania.* KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

- Röttger, A.** 2004. *Strengthening farm agribusiness linkages in Africa: summary results of five country studies in Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda and South Africa*. AGSF Occasional Paper 6. FAO, Roma.
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5785e/y5785e00.pdf>
- Sandredo.** 2006. *The Dynamics of a Supermarket Supplier*. Presentation to FAO/VECO Sub-regional seminar on *Enhancing capacity of NGOs and farmer groups in linking farmers to markets*, May, Bali.
<http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/en/agmarket/linkages/Bali/bimandiri.pdf>
- Santacoloma, P. y Riveros, H.** 2004. *Alternativas para mejorar la capacidad de inserción y negociación de los pequeños empresarios rurales en los mercados de América Latina*. AGSF Documento de Trabajo 4. FAO, Roma.
http://www.fao.org/ag/Ags/programmes/en/agribusiness/wp04_santacoloma.pdf
- Santacoloma, P., Suárez, R. y Riveros, H.** 2005. *Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores – Estudios de caso en América Latina y el Caribe*. AGSF Documento Ocasional 4. FAO, Roma.
<http://www.fao.org/docrep/008/y6001e/y6001e00.htm>
- Shepherd, A.W.** 2003. *Estudio de mercados agroindustriales*. Guía de extensión en comercialización 3. FAO, Roma.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/es/agmarket/research.html>
- Shepherd, A.W.** 2004. *Financing agricultural marketing – the Asian experience*. AGSF Occasional Paper 2. FAO, Roma.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/markfinance.pdf>
- Shepherd, A.W.** 2005. *Associations of market traders*. AGSF Occasional Paper 7. FAO, Roma.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/assocs.pdf>
- Shepherd, A.W.** 2006. *Quality and safety in traditional horticultural marketing chains of Asia*. AGSF Occasional Paper 9. FAO, Roma.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/docs/agsfop11.pdf>
- Shiferaw, B., Obare, G. y Muricho, G.** 2006. *Rural institutions and producer organizations in imperfect markets: Experiences from producer marketing groups in semi-arid Eastern Kenya*. CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.
- Sinja, J., Njoroge, L., Mbaya, H., Magara, H., Mwangi, E., Baltenweck, I., Romney, D. y Omoro, A.** 2006. *Milk market access for smallholders: a case of informal milk trader groups in Kenya*. Ponencia presentada en CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia.

Stringfellow, R., Coulter, J., Hussain, A., Lucey, T. y McKone, C. 1997. *Improving Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa*. Small Enterprise Development, 8/3, 35-41.

[http://www-](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/04/13/000094946_01040505302967/Rendered/INDEX/multi0page.txt)

[wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/04/13/000094946_01040505302967/Rendered/INDEX/multi0page.txt](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/04/13/000094946_01040505302967/Rendered/INDEX/multi0page.txt)

Technoserve 2004. *Partnerships for Agribusiness Development, Agricultural Trade and Market Access*, Draft Concept Note for NEPAD, noviembre.

Wambua, T. 2004. *Farm-agribusiness linkages in Kenya*. Informe inédito preparado para la FAO.

Wei, S., Adar, D., Woods, E.J. y Suheri, H. 2003. *Improved marketing of mandarins for East Nusa Tenggara in Indonesia*. Paper presented at ACIAR Workshop on *Agriproduct supply chain management in developing countries*, Bali.

[http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/\\$file/proc119--web.pdf](http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/$file/proc119--web.pdf)

Westlake, M. 2005. *Addressing marketing and processing constraints that inhibit agrifood exports*. Agricultural Services Bulletin 160. FAO, Roma.

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/docs/agsb160.pdf>

Wheatley, C., Woods, E.J. y Setyadjit 2004. *The benefits of supply-chain practice in developing countries – Conclusions from an international workshop*. ACIAR Proceedings No. 119e.

[http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/\\$file/proc119--web.pdf](http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/$file/proc119--web.pdf)

Wiboonpongsee, A. y Sriboonchitta, S. 2004. *Regoverning markets: securing small producer participation in restructuring national and regional agri-food systems in Thailand*. Universidad de Chiang Mai, Tailandia.

<http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=97>

Wijnoud, D. 2005(a). *The case of pineapple producer associations in the Chibabava district, Sofala province, Mozambique*. KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

Wijnoud, D. 2005(b). *Case study of small-scale cashew processing in the rural areas of Mozambique*. KIT Writeshop, Moshi, República Unida de Tanzania.

Wilkinson, J. y Rocha, R. 2006. *Agri-processing and Developing Countries*. RIMISP (Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural).

<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=6441>

Nota: Las ponencias presentadas en CAPRI Taller de Investigación sobre El trabajo colectivo y el ingreso de los pequeños productores al mercado. Octubre, Cali, Colombia se pueden consultar en: http://www.capri.cgiar.org/wks_marketrel.asp

**SERVICIO DE GESTIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANZAS AGRÍCOLAS
(AGSF)**

DOCUMENTOS OCASIONALES

- 1 Market Access for Developing Countries of Africa – The Reality (2003) (I)
- 2 Financing agricultural marketing – The Asian experience (2004) (I)
- 3 Abastecimiento y distribución de alimentos en las ciudades de los países en desarrollo y de los países en transición – Guía para planificadores (2007) (E I)
- 4 Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores – Estudios de caso en América Latina y el Caribe (2005) (E I)
- 5 Smallholders, globalization and policy analysis (2004) (I)
- 6 Strengthening farm-agribusiness linkages in Africa – Summary results of five country studies in Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda and South Africa (2004) (I)
- 7 Associations of market traders – Their roles and potential for further development (2005) (I)
- 8 Changes in food retailing in Asia: implications of supermarket procurement practices for farmers and traditional marketing systems (2005) (I)
- 9 Improving information flows to the rural community (2005) (I)
- 10 Financiación de la comercialización agrícola en América Latina (2006) (E)
- 11 Quality and safety in the traditional horticultural marketing chains of Asia (2006) (I)
- 12 Innovative agricultural insurance products and schemes (2007) (I)
- 13 Cómo vincular a los productores con los mercados (2008) (E I)
- 14 Calidad e inocuidad en las cadenas latinoamericanas de comercialización de alimentos (2006) (E)
- 15 Policies and actions to stimulate private sector fertilizer marketing in sub-Saharan Africa (2007) (I)
- 16 Organic certification schemes: management skills and associated costs (2007) (I)
- 17 Agro-industrial supply chain management: concepts and applications (2007) (I)
- 18 Business services in support of farm enterprise development: a review of relevant experiences (2007) (I)
- 19 Profitability and sustainability of urban and peri-urban agriculture (2007) (I)
- 20 Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries (2007) (I)
- 21 Farm management extension services: a review of global experience (2007) (I)

E – Español

I – Inglés

Para obtener ejemplares de estas publicaciones, sírvase enviar una solicitud por correo electrónico a: AGS-Registry@fao.org

Cómo vincular a los productores con los mercados

Este Documento Ocasional examina las experiencias de la vinculación de los agricultores con los mercados, con el objetivo de sacar conclusiones provisionales acerca de los factores de éxito. Se consideran sobre todo ejemplos de vínculos promovidos por organizaciones externas tales como ONGs. Los temas tratados incluyen la elección de mercados, la capacidad de las organizaciones vinculantes, y la relación entre el sector privado, ONGs y agricultores. La vinculación de agricultores con nuevos mercados invariablemente conlleva la organización de los agricultores en grupos formales o informales. El estudio revisa las experiencias de organización en grupos, así como la cuestión de la financiación. Igualmente examina los problemas afrontados por los agricultores para mantener los vínculos y considera la sostenibilidad y aumento de la escala de las actividades de vinculación. Como anexo se presenta una lista de verificación de temas a considerar al planear vínculos de mercado. El documento considera asimismo el entorno favorable que los gobiernos deben proporcionar para que la vinculación de los agricultores con los mercados resulte exitosa.

El documento está dirigido al personal de las ONGs, tanto al que trabaja a nivel de políticas como a nivel de campo; a las organizaciones donantes y a los proyectos que éstas apoyan; y a los servicios formuladores de políticas y de extensión de los ministerios de agricultura. También puede ser útil para las compañías del sector privado que intentan desarrollar vínculos con pequeños agricultores.

ISBN 978-92-5-305721-4



9 789253 057214

TC/D/A1123S/1/03.08/800