Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición

Posibilitar que las cooperativas rurales y las organizaciones de productores prosperen como empresas comerciales sostenibles

Resumen del debate n. 82

Del 12 de julio al 6 de agosto de 2012

Foro
Global
sobre Seguridad
Alimentaria
y Nutrición

Acerca del documento

Este documento resume el debate en línea "Posibilitar que las cooperativas rurales y las organizaciones de productores prosperen como empresas comerciales sostenibles" que tuvo lugar en el Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición (http://www.fao.org/fsnforum/es) del 12 de julio al 6 de agosto de 2012.

El siguiente resumen tiene el objetivo de ofrecer a los lectores una perspectiva general del debate incluyendo el listado de todas las referencias compartidas.

Para una relación completa, los antecedentes y otros documentos de la consulta le rogamos visite la página del debate http://www.fao.org/fsnforum/es/forum/discussions/rural-cooperatives

Descargo de responsabilidad

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por 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. Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO. El término "países" que figura en el texto se refiere indistintamente a países, territorios o zonas.

diseñadores: D. Verona

Índice

I. Resumen 2

II. Factores que limitan el éxito y sostenibilidad de las cooperativas 3

III. Formas de avanzar 4

IV. Ejemplos de modelos prometedores 5

V. Recomendaciones finales de los facilitadores 6

Recursos 7

I. Resumen

La discusión *Posibilitar que las cooperativas rurales y las organizaciones de productores prosperen como empresas comerciales sostenibles* se celebró en el Foro FSN (http://www.fao.org/fsnforum/es) del 12 de julio al 6 agosto de 2012 y fue facilitada por John Rouse y Janos Juhasz.

Para acceder al texto íntegro de todas las contribuciones por favor consulte las actas: http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/PROCEEDINGS_82_Rural_cooperatives.doc

Se recibieron 47 contribuciones de participantes de 25 países. La mayoría de los que participaron lo hicieron desde África (43%), seguidos de Europa (28%), Asia (17%), América Latina y el Caribe (6%) y América del Norte y el Pacífico sudoriental (4% y 2%).

Los participantes representaban a diferentes sectores y tipos de organizaciones: organizaciones no gubernamentales (26%), consultores independientes (26%), instituciones financieras (13%), sector privado (13%), instituciones académicas y de investigación (9%), Naciones Unidas y organizaciones intergubernamentales (9%), cooperación técnica (4%) y Gobierno (2%).

Durante la discusión los miembros compartieron sus experiencias sobre las razones por las cuales las cooperativas no suelen tener éxito y prosperar como empresas comerciales sostenibles e hicieron propuestas para salir adelante. Los principales aspectos que trataron los participantes fueron:

- La necesidad de que las cooperativas surjan a partir de un objetivo común existente y compartido por sus miembros, en lugar de constituirse verticalmente por razones políticas.
- El fomento de mayor ahorro y aportaciones de capital de los miembros rurales para financiar el crecimiento del negocio de las cooperativas.
- La necesidad de fortalecer aún más las capacidades empresariales de los socios y del equipo directivo.
- También se discutieron las ventajas y desventajas de la integración vertical de las estructuras de negocio de las cooperativas dentro o junto a las actuales cadenas de valor de productos agrícolas.
- La introducción de nuevas leyes y normativas que añaden valor y fomentan la movilización de capital y ahorros de los miembros de las cooperativas para fortalecer su autosuficiencia.
- El papel potencial que las tecnologías TIC podrían desempeñar en el fortalecimiento de la autosuficiencia del negocio de las cooperativas rurales y la integración exitosa en el mercado.

II. Factores que limitan el éxito y sostenibilidad de las cooperativas

Sin el apoyo necesario, especialmente en las etapas iniciales de formación, las cooperativas pueden fracasar. Muchos miembros de las cooperativas son agricultores pobres sin los conocimientos agrícolas, recursos financieros y activos necesarios para la producción agrícola. Para permitir que las cooperativas desarrollen la capacidad humana y técnica necesaria es preciso que el gobierno y la sociedad civil proporcionen apoyo y orientación.

Sin embargo, es importante asegurarse de que el apoyo prestado a las cooperativas no genere dependencias. A aquellas cooperativas que dependen exclusivamente del apoyo organizativo y financiero proporcionado por los gobiernos o las ONG, se les da pocos incentivos para desarrollar sus propios medios de movilización de capital interno y, por lo tanto, desarrollar su sostenibilidad financiera. Como consecuencia, estas cooperativas se enfrentan a grandes dificultades cuando terminan los proyectos de apoyo. En casos extremos, estas dependencias pueden hacer que las cooperativas duren solamente lo mismo que un proyecto, un programa estatal o una ONG de apoyo.

Limitarse fundamentalmente a sus comunidades sin mantener otros contactos útiles en el exterior es otro factor restrictivo para muchas cooperativas, ya que condiciona su capital humano, social y financiero. Cuando carecen de vínculos con los compradores, proveedores de insumos y todos aquellos aspectos necesarios de la cadena de valor, las cooperativas no pueden acceder adecuadamente a los mercados y lograr buenos precios para los cultivos, minando con ello la sostenibilidad a largo plazo.

El analfabetismo, el aislamiento geográfico de muchas cooperativas rurales y la carencia de habilidades empresariales de los agricultores y gestores son importantes limitaciones adicionales para desarrollar la autosuficiencia de las cooperativas.

Otro peligro radica en el tamaño y burocracia excesivos de las cooperativas. Estas grandes cooperativas tendrán dificultades para mantener un enfoque participativo en su negocio y sus procedimientos de régimen interno pueden llegar a ser muy similares a los de las empresas propiedad de los inversores, con algunos socios tomando el control de la organización.

Los problemas más comunes a los que se enfrentan muchas cooperativas son:

- excesiva dependencia de la ayuda externa;
- falta de de estructura organizacional, plan de acción y plan de negocios;
- falta de financiación: poca movilización de recursos internos y externos;
- falta de supervisión técnica-organizativa y seguimiento de las cooperativas rurales;
- desconocimiento de las oportunidades, derechos, ventajas y obligaciones en sus entornos respectivos;
- dificultades de acceso a los insumos y al crédito;
- dificultades para vender los productos;
- impuestos de exportación;
- no aplicación de los derechos de exoneración sobre las importaciones.

III. Formas de avanzar

Como las cooperativas son básicamente un grupo de personas que se organizan, es importante que su creación surja de un objetivo común percibido por todos los miembros. Los aspectos culturales, de género y sociológicos juegan un papel importante para garantizar que el grupo que constituye la cooperativa participa en un diálogo con personas clave a nivel de la comunidad, el gobierno local y central, el sector privado y las ONG, asegurando así que la entidad avanza eficientemente en una dirección común.

Para crear el ambiente necesario para que las cooperativas prosperen, el gobierno y los actores del sector privado deben reconocer a las cooperativas como un componente importante de la industria nacional y un actor clave en el desarrollo del país. Tanto el sector público como el privado deben desempeñar su papel para garantizar que las cooperativas tengan acceso al crédito, a los mercados, a los servicios de extensión y a los insumos, y facilitar que puedan operar en un marco legal favorable.

También es importante que los gobiernos y los donantes comprendan que la promoción de cooperativas sostenibles es un proceso a largo plazo que requiere asistencia técnica durante un período más largo que los típicos dos o tres años de desarrollo que permite el proyecto.

Los proyectos de desarrollo de las cooperativas rurales deben ser lo más completos posibles, abordando los ahorros rurales, el desarrollo de negocios, las inversiones y la capacidad, e incorporando un elemento de apoyo a la auto-sustentabilidad de las cooperativas, incluyendo el desarrollo de una base colectiva de activos, así como la creación de capacidad para el análisis de negocio y la toma de riesgos. También es necesario invertir en el fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizativas de las nuevas cooperativas para dotarlas de las habilidades necesarias para proporcionar servicios a sus miembros y llegar a ser parte de la infraestructura agrícola.

Esto tiene especial importancia, ya que la mejora de las capacidades empresariales de los miembros de las cooperativas es vital para asegurar su credibilidad como actores en la industria alimentaria nacional frente a sus socios comerciales. Estas mejoras no deberían limitarse a la gestión de las cooperativas, sino que también deberían inculcar un sentido general de capacidad empresarial entre los agricultores y productores participantes.

Para ello, los agricultores deben ser capaces de acceder a los servicios de formación y los donantes, implementadores y agricultores deben aunar esfuerzos para que se pueda acceder fácilmente a toda la información en los idiomas locales y de forma que pueda comprenderse sin dificultad. También se debe garantizar que las noticias sobre la nueva legislación pertinente y las oportunidades de incentivos empresariales lleguen a todos los miembros de la cooperativa, asegurando que están operando en el marco legal, al tiempo que aprovechan al máximo el entorno empresarial existente.

Es este contexto, cabe destacar que el uso de teléfonos móviles se está convirtiendo en un medio de información barato y de fácil acceso. Pueden ayudar a informar a los compañeros de la cooperativa sobre los precios de mercado o se pueden utilizar para preguntar por la disponibilidad de insumos. La utilización por parte de algunas cooperativas de bases de datos electrónicas, que les permiten controlar eficientemente el registro de sus miembros para el pago de créditos y la entrega de productos agrícolas, también les ayuda a fortalecer su solidez económica.

Una mayor integración con las actuales cadenas de valor de productos agrícolas puede aumentar en mayor grado las posibilidades de éxito de las cooperativas. Las cooperativas no sólo deben

buscar el aumento de la producción, sino que también deben intentar mejorar los mercados, crear lazos con los compradores, buscar certificaciones y participar en las buenas prácticas agrícolas (BPA), el desarrollo de productos, embalaje, procesamiento de productos agrícolas y hacer hincapié en el valor añadido.

IV. Ejemplos de modelos prometedores

Los siguientes ejemplos prometedores compartidos por los participantes pueden requerir mayor investigación sobre su sostenibilidad financiera a largo plazo.

El establecimiento de **Centros de Negocios Agrícolas (ABCs)**, por sus siglas en inglés), en el marco del Programa de Comercialización de Pequeños Agricultores (SCP) que se está implementando actualmente en Sierra Leona con el apoyo de la FAO, tiene por objeto aumentar la productividad de los pequeños agricultores y mejorar el acceso a los servicios de apoyo a la agricultura (insumos, tecnologías post-cosecha, servicios de extensión y asesoramiento técnico) y los mercados rurales. Los ABCs son cooperativas propiedad de los agricultores con múltiples objetivos que ofrecen un lugar para intercambiar bienes y servicios y actuar como interfaz entre los agricultores y los proveedores de servicios, mejorando así el acceso a los mercados y las tecnologías.

El Gobierno de India, al percatarse de los problemas a los que se enfrentan las cooperativas y las sociedades, creó por Ley la **Compañía Productora (PC, por sus siglas en inglés)** - con la enmienda IX-A, de la Ley 1956 de Empresas Indias-, como una institución empresarial comunitaria local sostenible de, por y para el pequeño agricultor/y los productores rurales. La PC tiene las características de una empresa y se guiará por el espíritu cooperativo y social de la comunidad. Esta intervención local institucional, dotada con profesionales, sirve como ventanilla única a través de la cual sus miembros (pequeños agricultores/productores rurales) negociarán con las diversas fuerzas externas, haciéndose cargo de los riesgos y responsabilidades, a saber, gestión, finanzas, banca, transmisión de conocimientos/formación y creación de capacidad, desarrollo de productos, mercado de factores, mercado de capitales, servicios de investigación y extensión, valor añadido, entrega de programas de gobierno, logística, etc.

Las cooperativas rurales SACCOs (Cooperativas de ahorro y crédito) están más orientadas al ámbito comercial que las cooperativas rurales las cuales, por desgracia, parecen estar en muchas ocasiones limitadas a ser empresas sociales, que parecen no entender bien el concepto de "hacer negocios". Por otro lado las SACCOs rurales, al tener un objetivo comercial, son innovadoras para crear negocio en beneficio de sus miembros. Consideran a sus miembros como inversores que también quieren obtener beneficios. Como resultado, han adaptado y desarrollado redes de empresas fuera del movimiento cooperativo tradicional y han aprovechado más recursos para sus miembros.

V. Recomendaciones finales de los facilitadores

Basándose en las contribuciones recibidas y en su experiencia previa con la FAO en la promoción de desarrollos cooperativos, los facilitadores redactaron una serie de recomendaciones importantes para los países miembros de la FAO y para la FAO:

Recomendaciones a los gobiernos miembros de la FAO:

1. Es necesario llevar a cabo más casos de estudio objetivos de cooperativas rurales exitosas para que los gobiernos, los donantes y las ONG que promueven las cooperativas comprendan mejor las condiciones internas (capitalización de miembros, administración de empresas y gobernanza de miembros) y externas (legales, políticas, financieras y de extensión y formación) claves que han influido en el éxito.
2. Se debería vincular la ayuda financiera y técnica a las cooperativas y organizaciones de productores rurales al cumplimiento por parte de éstas de objetivos de autosuficiencia bien definidos y medibles.
3. Los nuevos avances en las TIC pueden desempeñar un papel importante a la hora de reducir las brechas de comunicación entre los miembros de las cooperativas de productores y sus líderes, en la mejora del acceso de los productores a información de mercado importante sobre la demanda, la calidad del producto y los precios y en la ayuda a los administradores y líderes de cooperativas en el desarrollo de vínculos de red que aumenten la capacidad de la cooperativa y el aprovechamiento político en los mercados y en foros de formulación de políticas a nivel nacional, regional e internacional. Las TIC pueden ayudar a puede ayudar a reducir las carencias de comunicación. Las TIC adecuadas son la respuesta.

Recomendaciones a la FAO

1. Dada la necesidad de promover cooperativas rurales más dinámicas, autosuficientes y sostenibles que apoyen un desarrollo rural más equitativo y sostenible, la FAO debería considerar seriamente la posibilidad de restablecer una unidad técnica especial sobre el desarrollo de cooperativas y organizaciones de productores, dotada con personal experimentado en el ámbito de esta actividad.
2. La FAO debería restablecer urgentemente uno ó dos puestos a tiempo completo para oficiales encargados de la responsabilidad del desarrollo de cooperativas y organizaciones de productores.
3. Para llevar a cabo las tareas anteriores, la FAO tendrá que movilizar recursos presupuestarios adicionales de los países donantes interesados (capitales y humanos), de forma que pueda convertirse nuevamente en una autoridad respetada y valorada en el ámbito del desarrollo de las cooperativas agrícolas/rurales.
4. El enfoque de la FAO para el desarrollo de cooperativas y organizaciones de productores rurales debe ser realista y práctico. La organización no debe entrar en discusiones académicas de alto nivel sobre principios y definiciones. Más bien, debe centrarse en la selección y promoción de soluciones empresariales tangibles, eficientes y sostenibles para las cooperativas y otras organizaciones rurales de autoayuda, incluyendo la formación.
5. Para empezar, la FAO debería evaluar su actuación en el pasado y el punto de partida en términos de ideas, programas, proyectos, guías, material didáctico, etc.

6. Basándose en lo anterior se debería redactar un borrador de un programa/plan de trabajo/ hoja de ruta del desarrollo de las cooperativas para su discusión, revisión y aprobación en un taller internacional a finales de 2013 con la participación de todos los socios colaboradores potenciales, contrapartes, profesionales de la cooperación y expertos.

Recursos

- FAO website on cooperatives
  http://www.fao.org/partnerships/partenaires/organisations-de-producteurs-et-cooperatives/en
- World Food Day 2012 – Agricultural cooperatives – key to feeding the world
  http://www.fao.org/getinvolved/worldfoodday/en

Artículos e informes

- AERI EL SHAMS Project
  http://www.usaideconomic.org.eg/eg_system_db%5Cso16%20document%5Cpress%20clipping%5CELSHAMS%20Cultivating%20Mushrooms%20Sowing%20the%20Spores%20of%20Financial%20Freedom.pdf
- Agricultural cooperatives and globalization: A challenge in future?
  http://www.ifmaonline.org/pdf/congress/09_Hansen.pdf
- Agricultural cooperative development. A manual for trainers
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/x0475e/x0475e00.pdf
- BMGF/WFL WFLO Appropriate Postharvest Technology Project
  http://www.aiard.org/meetings/2010annual/presentations/mon_pm_04_Holben.pdf
- Building a Public-Private Strategy for Global Market Development: Refocusing Research and Extension to Serve Small-Scale Farmers in Egypt
  http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/swanson_article_AERI_linkages.pdf
- Capital Formation in Kenyan Farmer-Owned Cooperatives. A Case Study
  http://www.fao.org/docrep/003/X3138E/X3138E00.HTM
- Computerizing agricultural cooperatives: a practical guide
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5471e/y5471e00.pdf
- Cooperatives: has their time come – or gone?
  http://www.fao.org/docrep/007/W3708E/W3708E00.HTM
- EL SHAMS PROJECT (Enhanced Livelihoods from Smallholder Horticultural Activities Managed Sustainably
  http://www.usaideconomic.org.eg/eg_system_db%5Cso16%20document%5Cpress%20clipping%5CEL%20SHAMS%20Success%20Stories_Oct_05.pdf
- Good practices in building innovative rural institutions to increase food security
  http://www.fao.org/docrep/015/i2258e/i2258e00.pdf

- Linking Egyptian Smallholders to EU Markets: A Case Study
  http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/Herlehy_AERI_lessons_learned_2007.pdf
- Linking smallholders to remunerative markets: how smallholder potato producers in a remote district of Uganda market their potatoes to NANDOS in Kampala
  http://www.asareca.org/tuusi/index.php?option=com_tuusiviewbestpractice&tact=view&Itemid=42&project=41
- Module 8: Farmer Organizations Work Better with ICT
  http://www.ictinagriculture.org/ictinag/sourcebook/module-8-farmer-organizations-work-better-ict
- New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5469e/y5469e00.pdf
- Nondominium: establishing consensus and collaboration for the Caspian nations
  https://blogs.ucl.ac.uk/resilience/2011/10/04/nondominium-establishing-consensus-and-collaboration-for-the-caspian-nations
- Policies and Programmes to Support Farmer and Rural Organisations in Central and Eastern Europe.
  http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/John_Mills_Paper_cooperatives_0.doc
- Producer Company (PC) / Institutional Producer Company (IPC): Empowering farming Communities
  http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/SM.PC%20doc%209%2012%2007.doc
- Public Sector-Driven Cooperatives (PSDC)
  http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/PSDC_4.pdf
- Rising Global Interest on Farmland: Can it Yield Sustainable and Equitable Benefits?
  http://www.responsibleagroinvestment.org/rai/node/692
- Support for farmers' cooperatives in the cereals sector
  http://www.lei.dlo.nl/wever.internet/applications/leirapporten/images/spr/SFC%20Cereals%20Final%20rev%20draft.pdf
- The European agricultural cooperatives, promoters of the unequal globalization
  http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/EU%20agricultural%20cooperatives,%20promoters%20of%20the%20unequal%20globalization,%20Solidarit%C3%A9.doc
- The group enterprise book. A practical guide for Group Promoters to assist groups in setting up and running successful small enterprises
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/V9779E/V9779E00.pdf
- The group promoter's resource book. A practical guide to building rural self-help groups
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/T1965E/T1965E00.PDF
- The group savings resource book. A practical guide to help groups mobilize and manage their savings
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4094E/y4094E00.pdf

- The inter-group resource book. A guide to building small farmer group associations and networks
  ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/X9121E/X9121E00.pdf
- The urban producer's resource book
  http://www.fao.org/docrep/010/a1177e/a1177e00.htm

Instituciones y Cooperativas

- Bangladesh Academy for Rural Development (BARD)
  http://www.bard.gov.bd
- COA Producer Company Ltd
  http://www.chetnaorganic.org.in
- European Farmers / European Agri-Cooperatives
  http://www.copa-cogeca.eu
- Fonterra New Zealand
  http://www.fonterra.com
- Navj Yoti producer organization
  www.navajyoti.org
- ACCOSCA (African Confederation of Cooperative Savings and Credit Associations)
  http://www.accosca.org