

Mejorar las capacidades empresariales de los agricultores: creando condiciones para el crecimiento

ARNO MAATMAN Y TED SCHRADER

“Hice algo que retó al mundo de la banca. Los bancos convencionales buscan a los ricos; nosotros buscamos a los absolutamente pobres. Todas las personas son empresarias, pero muchas no tienen la oportunidad de averiguarlo”
(Muhammad Yunus).

Es un poco raro estar escribiendo sobre iniciativas empresariales en relación con la agricultura a pequeña escala, ya que en la actualidad se encuentra este tema donde se mire. Es como si se estuviera dando una transición importante: el pequeño agricultor-cultivador cede paso al agricultor-empresario; las fincas orientadas hacia la subsistencia entran a la economía capitalista o de mercado. Esto, por supuesto, está lejos de ser real. Los agricultores a pequeña escala tienen una larga historia de andar con un pie en una economía de subsistencia y el otro en una economía orientada hacia el mercado. Por lo que parece ser evidente en las muchas discusiones, “iniciativa empresarial”, “empresas” y “mercados” son conceptos estrechamente relacionados. En otras palabras, no existen empresarios sin mercado y no existen mercados sin empresarios. Y el agricultor a pequeña escala es parte de esta ecuación.

¿Qué significa la iniciativa empresarial rural?

Un empresario es alguien que construye una empresa o negocio y que sirve al mercado o produce para él. El empresario típico es representado como un líder determinado y creativo, siempre a la búsqueda de oportunidades para mejorar y expandir su negocio; alguien que enfrenta riesgos más o menos calculados y que asume responsabilidades tanto por las pérdidas como por las ganancias. Por consiguiente, la iniciativa empresarial y la innovación van de la mano, particularmente cuando los empresarios enfrentan mucha competencia u operan en entornos altamente dinámicos.

Así que, ¿qué hay de los pequeños agricultores? Como cabría esperar, la agricultura a pequeña escala ha sufrido cambios enormes en décadas recientes. Muchos de estos cambios no han sido causados solamente por factores externos. También han sido inspirados por agricultores que

Foto: Kodjo Kondo/IFDC



Aun cuando los mercados no sean perfectos, la comercialización ofrece muchos beneficios, como lo pueden percibir estos agricultores del norte de Togo

continuamente buscan mejores maneras de organizar sus fincas, mejores cultivos y cultivares, mejores animales y tecnologías alternativas para diversificar la producción, incrementar la productividad o reducir riesgos. Los agricultores han utilizado una variedad de métodos para desarrollar oportunidades de generar ingresos. Estos ingresos pueden tener algún vínculo con la agricultura (tales como la comercialización o el procesamiento de productos agrícolas), pero también se los puede encontrar fuera del dominio directo de la agricultura. Algunos ejemplos comunes de este segundo grupo incluyen la producción de artesanías o la migración estacional. En este sentido, los

agricultores han sido “empresarios” durante un tiempo bastante largo.

Sin embargo, es indudable que los pequeños agricultores enfrentan retos que son únicos, aun cuando no son completamente nuevos. En muchos países los agricultores enfrentan el enorme reto de producir suficiente alimento, forraje y fibra (y posiblemente incluso combustible) en un contexto de rápido crecimiento de la población no agrícola urbana y rural; y ello, a los precios más bajos posibles, ya que la mayoría de la demanda doméstica la originan personas muy pobres. Al mismo tiempo se espera que como empresarios “impulsen” el país hacia adelante. Sin embargo, los años de políticas de privatización y liberalización tienen pocos resultados positivos que mostrar.

Como siempre, las explicaciones de las causas de estos pobres resultados difieren entre los expertos a través del globo. Algunos hacen referencia a las condiciones reinantes que son enormemente exigentes, a pesar de políticas macroeconómicas favorables. En 2002, el Informe sobre Desarrollo del Banco Mundial, que trataba sobre “Instituciones para mercados”, apuntaba a la falta de derechos de propiedad y a la debilidad de las instituciones de mercado en general; otros documentos (tales como aquellos preparados por Thomas S. Jayne y otros de la Universidad Estatal de Michigan, y Mylène Kherallah y otros del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias) consideran como la principal causa a la implementación poco entusiasta y por lo demás inadecuada de las políticas de ajuste. Una perspectiva interesante es aquella que analiza los riesgos en las transacciones, y en particular a aquellos que surgen de problemas de coordinación entre todos los involucrados (por ejemplo Dorward y otros, 1998). La idea central es que las transacciones de mercado necesitan coordinación, sea formal o informal, mientras que la confianza es un factor principal en cualquier decisión relacionada con negocios o inversiones. Los programas de ajuste estructural que fueron ampliamente implementados no apoyaron al sector privado para que desarrollase nuevos procedimientos de coordinación. Como resultado, las transacciones de mercado aún se dan típicamente a través de redes sociofamiliares jerárquicas y están limitadas a zonas restringidas: es decir, cerca a los centros urbanos y solo para aquellos productos para los cuales los márgenes de ganancia son lo suficientemente altos. De esta manera se restringe el comercio a unos pocos, y solo una pequeña proporción de agricultores está integrada a estas redes. La gran mayoría permanece encerrada en un sistema de ventas ad hoc de volúmenes relativamente bajos en mercados marginales (al contado).

Mercados e incertidumbre

Como ha demostrado el súbito incremento reciente en los precios de los alimentos, la comercialización y el comer-

cio ocurren dentro de un entorno muy incierto en el que participan muchos factores (tales como regulaciones para la importación, subsidios y restricciones al comercio). Pero una mayor participación en el mercado sí ofrece muchas oportunidades. Los agricultores pueden percibir ingresos adicionales a partir de un mayor volumen de ventas, y pueden, como consecuencia, estar en una mejor posición para mejorar y diversificar sus dietas, invertir en educación para sí mismos y sus hijos, y reinvertir en su finca convirtiéndola en una empresa más productiva. Sin embargo, cuando los precios bajan o el rendimiento de las inversiones hechas no es el esperado, las consecuencias pueden ser catastróficas.

Los agricultores enfrentan, en general, mercados muy imperfectos, dinámicos y diversos, y corren riesgos enormes para alcanzarlos. Las relaciones que establecen con vendedores o proveedores de servicios y compradores son múltiples y evolucionan rápidamente; una mayor interacción con actores nuevos y más distantes suma un riesgo considerable. ¿Qué puede hacerse, por ejemplo, cuando los proveedores o compradores no cumplen con sus promesas? ¿Cómo pueden negociar cuando tienen poco acceso a la información y las relaciones de poder son desiguales? Los proveedores y compradores operan con frecuencia a través de cárteles de negocios, y pueden desaparecer cuando las oportunidades parecen ser más rentables en otro lugar. Además, también pueden surgir algunos riesgos de las interacciones al interior de la comunidad de productores, por ejemplo, a partir de no asumir responsabilidades y/o una excesiva rivalidad entre productores o entre diferentes grupos de productores.

Es importante mencionar que el acceso a créditos sigue siendo muy problemático debido a que a las instituciones financieras todavía se les hace difícil servir al sector agrícola. La información proporcionada a través de servicios de extensión y de apoyo (incluyendo ONGs) se enfoca principalmente en tecnologías y no en precios, contactos o posibilidades. Aunque en muchos países en desarrollo están surgiendo sistemas de información sobre los mercados, muchos de estos sistemas son de difícil acceso y no generan toda la información relevante a tiempo o a un precio asequible. Además, el impacto de las redes locales y de los procedimientos para la toma de decisiones –incluyendo mecanismos de reciprocidad y redistribución de ingresos y activos– también cumple un rol. No debe sorprender que los pequeños agricultores mantengan parte de su finca para propósitos de supervivencia, aún cuando perciben que existe la posibilidad real de incrementar la producción para el mercado. Esto es con frecuencia perfectamente comprensible, aún más si consideramos aspectos tales como los costos operativos y de transporte.

Comercio más justo

Aunque pensamos que el mayor reto para los pequeños agricultores y las cooperativas agrícolas en los países en desarrollo consiste en la expansión del comercio dentro de su propio país y región, debemos mencionar el movimiento de comercio justo. El comercio justo sirve a un “nicho” de consumidores en centros urbanos y países con ingresos más altos que están preparados a pagar un precio elevado. El comercio justo está basado en la idea de que las relaciones comerciales tradicionales entre los pequeños agricultores del Sur y los comerciantes y procesadores del Norte son injustas. Esta injusticia mantiene pobres a los agricultores, mientras que la falta de recursos resulta en un uso no sostenible de la tierra. El movimiento de comercio justo es diverso, sus volúmenes no son insignificantes pero sí pequeños comparados con los del comercio convencional de productos agrícolas, y está vinculado a solo algunos pocos pequeños agricultores en el mundo. El rol del comercio justo, sin embargo, va más allá de estos cálculos directos de su impacto. Ha ayudado a muchos agricultores a desarrollar habilidades empresariales. Ha sido, y aún es, un ejemplo inspirador que lleva a muchos más agricultores a relacionarse con los mercados y a exigir una participación “más justa”. Adicionalmente, el comercio justo está desafiando a los comerciantes y empresas convencionales, lo que a su vez ha causado un rápido aumento de iniciativas etiquetadas como comercio sostenible o comercio ético. Existe cierta tensión, por supuesto, entre el concepto de un precio “justo” y la manera cómo los mercados y las empresas trabajan normalmente, pero la idea de que las iniciativas empresariales deban ser regidas por normas (ética) y reglas tiene mayor aceptación cada día. El comercio justo está jugando un rol importante en este proceso.

Iniciativa empresarial rural y el uso sostenible de la tierra

Pero a pesar de los riesgos y dificultades, los pequeños agricultores están cada vez más vinculados a los mercados locales, nacionales e internacionales. A grandes rasgos pueden distinguirse tres caminos hacia el cambio: (1) agricultores cuyo ingreso está basado principalmente en la producción agrícola, y que están cada vez más vinculados a la producción y comercialización de uno o más productos (en lo que es conocido como “cadena de suministro de productos agrícolas”) para mercados domésticos; (2) agricultores que son parte cada vez más de un proceso orientado hacia la exportación (con frecuencia controlado por grandes empresas multinacionales); y (3) agricultores que diversifican sus actividades y dejan la agricultura. En los primeros dos casos, se puede motivar a los agricultores a dedicarse a nuevas actividades también, como procesamiento, comercialización, etc., mientras que el tercer camino se refiere a aquellos que migran o proporcionan otros servicios.

Estos tres caminos no están necesariamente diferenciados. Familias de agricultores pueden dedicarse a diferentes procesos (o “cadenas de valor”), sirviendo simultáneamente a los mercados locales y urbanos, tanto en la forma de comercio convencional como de comercio “justo”. Sin embargo, hasta cierto punto, la iniciativa empresarial implica especialización. Simplemente, es demasiado difícil andar por tres caminos relativamente divergentes y mantener la competitividad. Existe una tendencia en la cooperación internacional a priorizar la integración de los agricultores a las cadenas de valor relacionadas con la exportación, conectándolos con los mercados internacionales. Los beneficios de esos procesos pueden ser muchos. Es importante, sin embargo, considerar que los agricultores necesitarán mucho apoyo para ser “competitivos”, y que

este apoyo debe basarse en ventajas competitivas “reales”. También vale la pena recordar que hay mucho de verdad en el simple adagio que dice que uno debería ser campeón nacional antes de volverse campeón internacional.

Cualquiera que sea el camino por recorrer, se mantiene la pregunta (que no es fácil responder) sobre si estos caminos llevarán a un mayor o menor uso sostenible de la tierra. Podría mantenerse, por ejemplo, que la diversificación fuera de la agricultura sigue una visión de la agricultura como actividad complementaria, o aún como estrategia de supervivencia, y no como una actividad en la que se deba invertir. Mejores vínculos con los mercados nacionales o internacionales, combinados con la urgente necesidad de incrementar los ingresos a corto plazo, también pueden alentar a los agricultores a expandir el área utilizada para el cultivo sin tomar medidas apropiadas para mantener la sostenibilidad. Por otro lado, mayores ingresos podrían resultar ser la mejor garantía de un uso sostenible de la tierra, permitiendo a los agricultores reinvertir en la fertilidad del suelo, conservar recursos naturales, o el uso apropiado de tecnologías; y diversificar la producción para mercados locales o domésticos. La idea de que una actitud empresarial es condición necesaria para alcanzar la sostenibilidad es atractiva, porque implica un uso altamente eficaz de los escasos recursos naturales y humanos.

Empoderamiento de los agricultores

Otro punto a considerar es que los agricultores de una misma comunidad o aldea siempre tendrán oportunidades desiguales de participar en los mercados. Siempre habrá diferencias en cuanto a educación o tamaño de las parcelas, interés o vulnerabilidad. Los agricultores más vulnerables, por ejemplo, probablemente sean menos capaces de enfrentar los riesgos adicionales asociados con una participación (mayor) en el mercado. Algunos agricultores estarán dis-



Una mejor coordinación entre productores beneficia el comercio en Soubala, Mali

Foto: Fatoumata Keite/IFDC

puestos a invertir para poder llegar a los mercados y aceptar los resultados, mientras que otros no. Aunque existe una relación entre vulnerabilidad y disposición para invertir en desafíos riesgosos, no es tan sencilla como podría pensarse. Los agricultores muy pobres, por ejemplo, podrían estar más dispuestos a aceptar riesgos adicionales cuando sienten que no tienen casi nada que perder. En este contexto, el empoderamiento de los agricultores se refiere a estrategias que incrementan las oportunidades de los pequeños agricultores—incluyendo a los más vulnerables— de participar efectivamente en los mercados.

Existen esencialmente dos estrategias para empoderar a los agricultores a través de la participación en los mercados. La primera sigue un enfoque de “integración vertical”. En esta situación los agricultores empiezan a dedicarse a nuevas actividades económicas que incluyen otras partes del proceso de producción y comercialización. Ejemplo de ello son productores u organizaciones que compran y distribuyen insumos agrícolas, o reúnen, almacenan y venden productos agrícolas. La segunda estrategia implica el establecimiento de mejores relaciones con las demás organizaciones involucradas (o “integración horizontal”), para obtener contactos, vínculos y oportunidades. Estas estrategias son consideradas y presentadas con frecuencia como opuestas (como si hubiese que escoger entre agricultores y comerciantes), pero en realidad no lo son: lo que parece ser esencial es explorar las fortalezas competitivas de grupos de agricultores y cooperativas para ciertas labores, y de comerciantes y otros empresarios privados para otras, y enfocarse en mecanismos mejorados de coordinación. Los comerciantes establecidos pueden, por ejemplo, tener mucho mejores oportunidades de servir a los

consumidores, de desarrollar estrategias para incrementar su participación en el mercado e interpretar las tendencias de los consumidores.

Además de estas estrategias más sencillas para mejorar la coordinación y empoderar a los pequeños agricultores, otro tema importante es aquel del “entorno institucional”. Este se refiere a las normas y reglas que gobiernan las transacciones y al clima de las inversiones rurales que ofrece seguridad y protección a los agricultores y productores (y otros empresarios rurales que invierten en información sobre mercados, tecnologías, productos y servicios, y reformas organizacionales). Tanto las asociaciones de productores como las de empresarios, y en igual medida el Estado, cumplen aquí un rol crucial, conduciendo a lo que con frecuencia es llamado “buen gobierno”.

Facilitando la iniciativa empresarial rural

La iniciativa empresarial rural depende de que los individuos entiendan las relaciones costo-beneficio, y sean capaces de evaluar las oportunidades del mercado y riesgos asociados. Facilitar la iniciativa empresarial rural también requerirá el cuidadoso cultivo de las iniciativas de base (“ascendentes”), y puede incluir el establecer o apoyar servicios de conexión de redes y de intermediación. Sin embargo, como hemos sostenido en este artículo, facilitar la iniciativa empresarial rural debe comprender mucho más que esto, incluyendo el apoyo al lobby y abogar para el logro de entornos institucionales. De hecho, todo el debate sobre la iniciativa empresarial rural contribuiría mucho más si se enfocara menos en las capacidades empresariales y su definición, y más en las condiciones que posibilitan que los empresarios rurales (y urbanos) desarrollen sus negocios.

Aunque muchas organizaciones estarán involucradas en facilitar la iniciativa empresarial rural, un rol especial determinante debe ser adoptado por las organizaciones de productores. Se espera que estas organizaciones: (1) estimulen la iniciativa empresarial a través de la provisión de información y otros servicios de consultoría y construcción de capacidades; (2) fortalezcan el poder de negociación en el mercado a partir de la comercialización colectiva y mejorando la coordinación entre los productores; (3) obtengan ganancias a partir de las economías de escala gracias al almacenamiento y procesamiento colectivos; y (4) representen los intereses de los agricultores en las negociaciones sobre políticas y en el diálogo con otras partes interesadas en los agronegocios. Las organizaciones de productores son de tremenda importancia para la estimulación de la iniciativa empresarial rural, y para guiar a los agricultores a través de las transformaciones que la participación en los mercados requiere y probablemente produzca. Los resultados de tales cambios son inciertos y probablemente producirán tanto ganadores como perdedores. En cualquier caso, requieren de diálogo, tanto al interior de las comunidades rurales y entre sus representantes como con otras partes interesadas (encargados de políticas, consumidores, asociaciones empresariales y otros productores). Es a través del diálogo y la coordinación efectiva que los pequeños agricultores demostrarán que realmente son una parte de la ecuación, para siempre. ■

Arno Maatman

Ted Schrader

International Centre for Development Oriented Research in Agriculture (ICRA), P.O. Box 88, 6700 AB Wageningen, Holanda.

Correos electrónicos: arno.maatman@wur.nl ;

ted.schrader@wur.nl

Referencias

- Banco Mundial, 2002. **Institutions for markets: World Development Report 2001/2002**. Banco Mundial, Washington, D.C., Estados Unidos.
- Dorward, A., J. Kydd y C. Poulton, 1998 (eds.). **Smallholder cash crop production under market liberalization: A new institutional economic perspective**. CAB International, Wallingford, Reino Unido.
- Jayne, T. S., J. Govereh, A. Mwanamo, J. Chapoto y J. K. Nyoro, 2002. **False promise or false premise? The experience of food and input market reform in Eastern and Southern Africa**. *World Development*, 30(11).
- Kherallah, M., C. Delgado, E. Gabre-Madhin, N. Minot y M. Johnson, 2000. **The road half-travelled: Agricultural market reform in sub-Saharan Africa**. **Food Policy Report**. International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington, D.C., Estados Unidos.

visite la red de revistas LEISA

www.latinoamerica.leisa.info (edición latinoamericana)

www.leisa.info (edición internacional)

www.agriculturas.leisa.info (edición brasileña)

www.agridape.leisa.info (edición africana occidental)

www.india.leisa.info (edición india)

www.salam.leisa.info (edición indonesia)

www.china.leisa.info (edición china)