

¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES PARA EL SECTOR PÚBLICO?

El sector público puede tener una función fundamental en el establecimiento de alianzas exitosas entre los pequeños agricultores y las PYMES y las empresas más grandes, especialmente cuando las pequeñas iniciativas son exitosas y deben crecer.

Un área prioritaria de intervención es la creación de un entorno favorable. En el caso de la participación de los pequeños agricultores y las PYMES en las cadenas de abastecimiento, el entorno favorable se refiere a la provisión consistente de servicios clave de infraestructura (camino, agua, electricidad y comunicaciones) y la existencia de inversiones públicas complementarias en servicios tales como la investigación agrícola. Las políticas para el mejoramiento vial y de la infraestructura de comercialización, especialmente en las regiones que no son favorecidas con características atractivas para los agentes finales en la cadena de valor, pueden ser herramientas útiles para facilitar la participación de los agricultores en los modernos canales de comercialización. Las políticas públicas pertinentes para mantener un mercado competitivo y para supervisar el funcionamiento de las leyes contractuales y el cumplimiento de las mismas, son también un elemento básico para crear un entorno favorable.

Un trabajo reciente del Banco Mundial sobre sistemas agrícolas innovadores identifica varias opciones posibles para el apoyo del sector público a los vínculos de los mercados y al manejo de la información para la innovación (World Bank, 2006). Los principales hallazgos de esta investigación incluyen la importancia de vincular a los actores de tal manera que se facilite la discusión y el intercambio de información. Los ejemplos incluyen comités que abarcan toda la cadena productiva facilitados por la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras.

COMENTARIOS FINALES

La naturaleza de los modelos de negocios para vincular a los pequeños agricultores y las PYMES con los mercados modernos y las agroindustrias es una de las determinantes más importantes de la forma como se crea o se pierde valor para cada uno de los actores de la cadena de abastecimientos, incluyendo los pequeños agricultores y las PYMES. Los modelos efectivos de negocios ayudan a los agricultores y a otros actores de la cadena a construir alianzas y vínculos por todos los participantes en la cadena. Esto raramente ocurre en forma espontánea, dadas las relaciones, a menudo adversas, que caracterizan los vínculos comerciales en el sector agroalimentario. Como resultado, es necesario realizar acciones específicas para clarificar y desarrollar planes de acción conjuntos a nivel de la cadena. Algunas herramientas convenientes pueden encontrarse en manuales para análisis y mejoramiento de cadenas participativas (p. ej., Lundy *et al.*, 2006; Vermeulen *et al.*, 2008).

Lecturas recomendadas

Berdegú, J.A., Biénabe, E. y Peppelenbos, L. 2008. *Innovative Practice in Connecting Smallscale Producers with Dynamic Markets*. www.regoverningmarkets.org

Lundy, M., Gottret, M.V., Best, R. y Ferris, R.S.B. 2006. *A guide to evaluating and strengthening rural business development services*. *Field Manual*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia.

Shepherd, A. 2007. *Approaches to Linking Producers to Markets*. FAO Agricultural Support Systems Division, Rome. www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/agsf13.pdf

World Bank (2006). *Enhancing Agricultural Innovation: How to Go Beyond the Strengthening of Research Systems*. World Bank, Washington DC, Estados Unidos de América.

Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. y Delnoye, R. 2008. *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development*. IIED and Wageningen International.

Sitios Web

Empowering Smallholder Farmers in Markets: www.esfim.org

FAO Linking Farmers to Markets: www.fao.org/ag/Ags/subjects/en/agmarket/linkages

Sitio web BDS interagencias: www.bdsknowledge.org

Making Markets Work Better for the Poor project: www.markets4poor.org

Regoverning Markets programme: www.regoverningmarkets.org

Sustainable Food Lab: www.sustainablefood.org

Alliance on Business Solutions for Development: www.inclusivebusiness.org

Créditos

Autores: Bill Vorley, Mark Lundy y James MacGregor¹

Apoyo FAO: Doyle Baker



¹ Vorley y MacGregor; International Institute for Environment and Development Lundy; CIAT: International Centre for Tropical Agriculture

Modelos de negocios para pequeños agricultores y pequeñas y medianas empresas

Los pequeños agricultores y las pequeñas y medianas empresas están cada vez más ligados a los mercados y a las agroindustrias por medio de vínculos de negocios y alianzas entre ellos y con otros participantes de la cadena de valor. Existen varios modelos de vínculos de negocios, algunos impulsados por los productores, otros por los compradores y algunos apoyados por intermediarios, incluyendo ONG. El modelo de negocio tiene un impacto fundamental en la forma como se crea, se captura o se comparte el valor por parte de los agricultores, las pequeñas y medianas empresas y otros actores de la cadena. Por lo tanto, es importante establecer modelos de negocios globales, justos y sostenibles para esos actores. Los factores que tienen influencia sobre la inclusión global, justa y sostenible de los pequeños agricultores y las pequeñas y medianas empresas son la organización de los productores, la coordinación del mercado y la intermediación, los servicios de apoyo comercial y financiero, el comportamiento de los compradores y el entorno político y de infraestructura.

INTRODUCCIÓN

Los mercados agroalimentarios están en un estado de cambio sin precedentes, en el cual los mercados domésticos experimentan una modernización rápida pero desigual. La modernización del mercado ofrece mayores oportunidades económicas para los productores, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y para otros actores de la cadena de valor, pero también existe el riesgo de que los productores y comerciantes locales sean evitados o fracasen en su intento de satisfacer requisitos costosos de ingreso al mercado que favorecen a aquellos de mayores recursos. Si los Objetivos de Desarrollo del Milenio deben ser satisfechos, al menos parcialmente en el 2015, la modernización y reestructuración de los mercados tiene que llegar a ofrecer crecimiento y justicia con situaciones de ganar-ganar.

Existe un creciente número de experiencias que muestran como es posible obtener situaciones de ganar-ganar por medio de **modelos de negocios** comercialmente viables -formas de crear valor dentro de una red de mercado de productores, abastecedores y consumidores- que involucren a los pequeños agricultores y a las PYMES. Estos modelos de negocios deben proveer servicios esenciales para los productores y asegurar un abastecimiento confiable a los compradores y al mismo tiempo, enfrentar los altos costos de las transacciones y los riesgos que enfrentan los compradores cuando compran a un número grande y esparcido de pequeños agricultores y pequeñas PYMES sin liquidez. Esta ponencia ofrece brevemente un panorama de las lecciones aprendidas acerca de los modelos de negocios para la inclusión de los pequeños agricultores y las PYMES en la modernización de los mercados y las agroindustrias.

¿QUÉ SABEMOS ACERCA DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS QUE ESTÁN OCURRIENDO EN EL MERCADO Y LA AGROINDUSTRIA?

Las políticas de privatización, liberalización y acceso a la OMC o a la UE en las décadas de 1980 a 2000 fueron seguidas por

una ola de inversiones de parte de procesadores de alimentos y minoristas. Ello combinado con la rápida urbanización y los cambios en las preferencias y poder adquisitivo de los consumidores, ha llevado al crecimiento de un moderno sector procesador y de distribución minorista de alimentos que a menudo cumple con los requerimientos o normas industriales de calidad e inocuidad basadas en la trazabilidad y la certificación. También puede ser necesaria la conformidad con normas ambientales y laborales, que incrementan substancialmente los costos para los pequeños productores.

Para satisfacer los múltiples objetivos de calidad, inocuidad y seguridad del consumidor, confiabilidad del abastecimiento, menores precios y sostenibilidad, los modelos de negocios de los procesadores y distribuidores modernos se forman en base a colaboración, inversiones compartidas y al intercambio de conocimientos entre productores, abastecedores, procesadores y distribuidores. En último grado, la extensión de la colaboración y de las inversiones compartidas depende de la naturaleza del producto (perecible, diferenciado o producto de marca, o producto básico a granel) y la naturaleza del comprador final (minorista de marca, mayorista, etc.); sin embargo, hay una tendencia general en muchos sectores y lugares a un incremento de la colaboración y a las inversiones compartidas entre los participantes en la cadena. Las cadenas en las que se encuentra la mayor colaboración son aquellas que tratan productos perecibles tales como las hortalizas frescas o los productos certificados como café orgánico o café de comercio justo.

La investigación empírica muestra que los modernos canales de mercado no son inherentemente excluyentes de los productores de pequeña escala. Sin embargo, los compradores generalmente buscan grandes abastecedores y también buscan áreas que ya han sido favorecidas por los agronegocios tales como las zonas involucradas en la producción para la exportación. Son necesarias iniciativas proactivas y modelos de negocios innovadores para crear incentivos y condiciones para la inclusión sostenida de los pequeños agricultores y las PYMES.

¿QUÉ MODELOS HAN EMERGIDO PARA VINCULAR LOS AGRICULTORES A LAS AGROINDUSTRIAS Y A LOS MERCADOS EN EVOLUCIÓN?

El elemento fundamental de todos los modelos de negocios que son inclusivos con los pequeños agricultores es su organización, a fin de reducir los costos que enfrentan las compañías privadas. Las compañías privadas a menudo prefieren trabajar con agricultores organizados y no con individuos, a pesar del mayor poder de negociación que pueden tener los grupos, para solucionar problemas tales como la dispersión de los productores, las menores economías de escala, el pobre acceso a la información, tecnología y finanzas, los volúmenes y calidad de productos inconsistentes, la falta de trazabilidad y la gestión del riesgo. Los productores pueden estar organizados por sí mismos, por las compañías que les compran los productos o por intermediarios tales como una ONG.

Los modelos de **organización de los productores**, tales como las cooperativas, se establecen con el fin de proporcionar beneficios económicos a sus miembros mediante el acceso a mercados dinámicos. Estos difieren de las organizaciones sociales en su enfoque empresarial y se construyen a partir de redes informales de agricultores y comerciantes ya existentes, así como insumos y apoyo de compradores u otros actores de la cadena. Los modelos que se establecen y son gestionados por pequeños productores -como el caso de Cuatro Pinos en Guatemala- permiten que los productores comercialicen colectivamente a pesar de las diferencias en sus bienes productivos. Varios arreglos específicos incluyen los conglomerados alrededor de agricultores líderes, en los cuales productores financieramente independientes crean oportunidades para los agricultores en pequeña escala. Los modelos generados por los productores han tenido un comportamiento variable en ofrecer beneficios económicos a los productores pero la acción colectiva continúa siendo una estrategia importante para incrementar la participación de los pequeños agricultores en los mercados emergentes modernos. Las medidas para mejorar la efectividad de las organizaciones de productores en la provisión de servicios orientados a los negocios son fundamentales.

Los modelos **generados por los compradores** buscan la eficiencia en la cadena para beneficio de las compañías de procesamiento o de distribución minorista. Hay algunos casos promisorios donde la organización del abastecimiento teniendo como base una pequeña finca -por lo general una necesidad en el caso de la compra de leche- ha llevado a una inclusión sostenible de pequeñas fincas. Mucho se ha escrito acerca de la agricultura por contrato que puede ser usada por los negociantes para vincular a pequeños productores a los mercados modernos donde el capital, la tecnología y el acceso al mercado constituyen factores críticos limitantes.

Los modelos de los **intermediarios** incluyen un fuerte componente de provisión de servicios, suministrados por lo general por la organización intermediaria o por proveedores especializados de modo de equilibrar las necesidades de los pequeños agricultores y de las PYMES con la realidad de

los modernos mercados emergentes en lo que se refiere a calidad y volumen. Otros aspectos clave de los modelos de intermediación incluyen un mayor conocimiento de la gestión (para mejorar la coordinación y calidad de la cadena), vínculos más estrechos con el comprador e incentivos para mejorar los productos y el procesamiento. Esta puede ser una nueva e importante función de las ONG, si bien también aumenta la percepción de que la intermediación puede ser un servicio comercial de los negocios. Hay ejemplos de organizaciones de productores que agregan su propia intermediación comercial bajo la forma de unidades de consolidación y comercialización.

¿CÓMO ESTÁN ESTOS MODELOS IMPACTANDO SOBRE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?

Todos los modelos identificados líneas arriba buscan mejorar la capacidad técnica y de gestión de los agricultores para asegurar una oferta consistente en volumen y calidad a los compradores y para desarrollar relaciones comerciales estables.

Los cambios obtenidos por medio de los modelos de **organización de los productores** pueden mejorar la capacidad de negociación y fortalecer el acceso a la provisión de servicios. En algunos modelos, las organizaciones de productores se integran verticalmente al ser copropietarios de la cadena de abastecimiento o de uno de sus segmentos con el objeto de agregar valor. Estos modelos pueden tener sentido cuando se basan en una mentalidad comercial pero la propiedad del proceso posterior no siempre favorece el interés de los agricultores cuando se comparan con modelos con base en una red de actores especializados.

Los modelos **generados por los compradores** afectan a los pequeños agricultores y a las PYMES por medio de la aplicación de normas y estándares (a menudo estrictos) en relación a la calidad y el volumen. Estos modelos pueden proporcionar claros incentivos para mejorar los productos y procesos orientados al mercado. Sin embargo, los beneficios adicionales tienden a pertenecer a los compradores y son necesarios varios pasos para asegurar transparencia en la valoración y repartición de las ganancias. Cuando un comprador organiza una red de productores con responsabilidad ética corporativa, existe la posibilidad de que surja el riesgo de paternalismo y dependencia.

Los modelos de los **intermediarios** generan cambios a partir de procesos de negociación entre los actores. Estos modelos alcanzan una mayor eficiencia por medio de una mejor organización, mejoras en los flujos de información y de compartir estándares a lo largo de la cadena. Si bien existe la tentación de «eliminar al intermediario», los intermediarios de las cadenas a menudo son fundamentales para vincular a los pequeños productores con mercados dinámicos, en especial aquellos agricultores de menores recursos ubicados lejos de los mercados. El trabajo con una nueva generación de «intermediarios doblemente especializados» (con orientación comercial e interés en el desarrollo) tales como la *Tongzhou Agricultural Broker Association* en China, es un área que

parece ofrecer gran potencial para la vinculación de los productores en pequeña escala a los mercados.

Ninguno de los modelos de negocios antes mencionados es inherentemente superior para los pequeños productores. En los modelos promovidos por los comerciantes privados, los pequeños agricultores pueden tener menos control sobre las actividades de la cadena y hay menor formación de capacidad de los abastecedores en pequeña escala. Sin embargo, en un análisis de estudios de caso (Berdegué *et al.*, 2008) no se ha encontrado evidencia de que en tales situaciones los pequeños agricultores tengan menos beneficios económicos directos, al menos en el corto plazo. Además, bajo esas condiciones los pequeños agricultores no necesitan incurrir en costos de coordinación o de acciones colectivas. Sin embargo, a mediano plazo, el fortalecimiento de las organizaciones de productores es fundamental para la construcción de capacidades para responder a cambios. En general, la evidencia comparativa sobre los beneficios e impactos es débil. Los efectos de diversos modelos deberían ser medidos usando un rango de herramientas posibles, incluyendo indicadores cualitativos y cuantitativos.

¿QUÉ SE PODRÍA HACER PARA AYUDAR A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES A PARTICIPAR?

A pesar de las recientes tendencias, la participación de los pequeños agricultores y las PYMES en los mercados modernos es aún la excepción y no la regla. ¿Qué debería suceder a nivel de finca y en las cadenas de valor para incrementar en forma sostenible la participación de los pequeños agricultores? Varias revisiones de negocios rurales exitosos por parte de los agricultores, de vínculos agricultor-mercado y de vínculos finca-agronegocios apuntan a la importancia del desarrollo de habilidades para: a) la vinculación a los mercados de bienes y servicios; b) el desarrollo interno y externo de capital social y, c) la capacidad de gestión técnica y de negocios profesionales. El desarrollo de estas habilidades requiere tener acceso efectivo a servicios de apoyo y financieros, alianzas con otros actores de la cadena y un entorno favorable (Shepherd, 2007).

Los **servicios de apoyo** efectivos pueden ser de tipo técnico, administrativo o financiero y comparten varios factores comunes: a) soluciones efectivas para las dificultades que llevan a la exclusión de los pequeños agricultores; b) orientación comercial para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, c) flexibilidad relacionada con las necesidades de los clientes y, d) asistencia de los operadores cercana a los clientes. El tema ha sido cubierto en detalle en la literatura del *Business Development Services* (www.bdsknowledge.org) e incluye la oferta de servicios de diversos tipos de proveedores de servicios formales e informales. Para muchos pequeños agricultores y PYMES la provisión de servicios entre actores comerciales -o servicios incluidos- es atractiva ya que los servicios dependen de incentivos comerciales en lugar de subsidios públicos o de desarrollo. El uso de herramientas participativas que fortalecen la capacidad de los proveedores de servicios informales para mejorar su oferta de servicios incluidos es de fundamental importancia.

Los **servicios financieros** son esenciales para que los agricultores tengan acceso y mantengan su participación en los mercados dinámicos. Dado que los supermercados y los procesadores tienden a pagar solo después de un cierto período (a menudo 45 días o más), es necesario que exista un mecanismo que aporte liquidez a la cadena de valor. Además del capital de trabajo, pueden organizarse servicios financieros a través de un acuerdo tripartito entre el comprador, el productor y la institución financiera, en el cual la relación comercial -y no un activo fijo- sirva como garantía para el crédito.

¿QUÉ HACEN LOS SOCIOS COMERCIALES PARA TRABAJAR EXITOSAMENTE CON LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?

El mayor desafío para las compañías comerciales que trabajan con pequeños agricultores y PYMES es organizar el abastecimiento a fin de reducir los costos de transacción y asegurar que se respeten los convenios comerciales. Los comerciantes pueden influir en forma importante para que sus prácticas de acopio beneficien a las personas de menos recursos. Esto podría incluir el ajuste de los sistemas de incentivos en los programas de compras, pagos rápidos y transparentes, acceso total a la información y toma de decisiones compartida en lo que se refiere a las reglas de la cadena y a las estructuras del precio y de la calidad.

Los comerciantes también pueden establecer programas de proveedores preferenciales para apoyar a los pequeños agricultores y las PYMES. Por ejemplo, Carrefour Indonesia ha establecido un diálogo con los pequeños agricultores y las PYMES abastecedores de alimentos frescos, equipos para la casa y textiles a fin de mejorar la calidad de sus productos y del empaquetado y tener mejor acceso a sus estantes. De la misma manera, Wal-Mart Honduras ha establecido el programa «Una Mano para Crecer» dirigido a los pequeños agricultores y a las PYMES.

Hay formas de estándares del sector privado que benefician a los pequeños agricultores, incluyendo la certificación de grupos, el uso de agencias locales de certificación y el desarrollo participativo de estándares. Es importante asegurar un acceso transparente y oportuno a la información, que incluya las perspectivas de los productores en el establecimiento y aplicación de las reglas, y desarrolle mecanismos efectivos para cerrar la brecha entre la capacidad del productor y las necesidades del mercado.

Los comerciantes pueden desarrollar iniciativas efectivas en asociación con los gobiernos, los donantes y las ONG y pueden aprender de los éxitos y de los fracasos de las agencias de desarrollo y de las ONG, así como éstas pueden aprender de los comerciantes. Ésta también es una forma de acceder a insumos subsidiados y a recursos técnicos y financieros. Por ejemplo, un vínculo entre *Shoprite* en Mozambique y los pequeños productores de frutas frescas recibe apoyo de una donación del FIDA. METRO trabaja con el Ministerio de Comercio de Viet Nam, mientras la GTZ apoya la red de distribución de Viet Nam.