

El potencial y los límites de los grupos de marketing Agrícola como catalizadores de Desarrollo Rural

Roldan Muradian (r.muradian @ maw.ru.nl)

Radboud University Nijmegen

Abstracto

Durante los últimos años - coincidiendo con un mayor interés para la economía social y solidaria - ha habido un resurgimiento de la política y la atención académica a cómo las cooperativas agrícolas pueden fomentar el desarrollo económico rural. Las empresas colectivas pueden desempeñar un papel en la coordinación de las actividades entre los diferentes actores de la cadena de valor y para facilitar el acceso a nuevos mercados por los habitantes de las zonas rurales vulnerables. Sin embargo, se enfrentan a una serie de limitaciones estructurales o "tensiones". Los objetivos de este trabajo es doble.

En primer lugar, se pretende sistematizar la evidencia sobre los impactos cooperativas agrícolas en las zonas rurales de los países en desarrollo. Los indicadores de impacto son considerados principalmente en los ámbitos de los sistemas productivos y la pobreza. En segundo lugar, vamos a revisar la teoría de la acción colectiva de los agricultores, a partir de la evidencia acumulada. El desarrollo teórico hará énfasis en (a) Los mecanismos mediante los cuales los grupos de agricultores provocan impactos en el desarrollo y (b) Las "tensiones" estructurales que caracterizan la acción y el rendimiento de los grupos de agricultores de marketing.

1. Introducción

Durante los últimos años - coincide con la mayor atención a la economía social y solidaria - se ha producido un aumento de los intereses políticos y académicos en la agricultura y la alimentación, y por lo tanto sobre el destino de los pequeños agricultores, que siguen representando el grueso de mundial de suministro de alimentos. Este creciente interés se ha dirigido por una variedad de factores, incluyendo los recientes picos en los precios históricos de varios productos alimenticios (Timmer, 2010) y la realización de los efectos económicos multiplicadores del crecimiento en el sector agrícola, en particular en África (Wiggins et al ., 2010). Ha habido también un resurgimiento del interés por la acción colectiva de los agricultores, y su papel en la facilitación de la integración de los mercados de los pequeños agricultores, la mejora de la seguridad alimentaria y promover el desarrollo económico rural. Esta reactivación ha sido en parte consecuencia de la realización de que la aplicación de las políticas de liberalización (asociados a ajustes estructurales) en los países en desarrollo no se rinden los resultados esperados en el sector agrícola, y en muchos casos incluso ha empeorado el nivel de participación en el mercado de pequeña escala productores (Kydd y Dorward, 2004). Este resultado político se explica por la estructura de alta incidencia de los

costos de transacción entre los productores agrícolas de pequeña escala. Debido a la pequeña escala y desfavorables condiciones de producción (en términos de ubicación, la infraestructura disponible, etc) los pequeños agricultores en los países en desarrollo por lo general se enfrentan a altos costos de transacción cuando se accede a los insumos y la tecnología, o al entregar su produce a mercados rentables (debido a las dificultades para cumplimiento de las normas, teniendo acceso a transporte eficiente y la creación de vínculos apropiados de comercialización). En muchos lugares, el desmantelamiento de los organismos gubernamentales a cargo o la prestación de apoyo a los pequeños agricultores (por muy ineficiente que eran) agrava la incidencia de tales restricciones. Al mismo tiempo, la superficie de explotación promedio ha disminuido en varios países en vías de desarrollo (Hazell et al., 2010).

Por otra parte, algunas de las tendencias más importantes en el desarrollo de los sistemas agroalimentarios han aumentado la necesidad de coordinación a lo largo de la cadena de valor (lo que representa, por lo tanto los principales desafíos para los agricultores a pequeña escala). Estos incluyen una creciente importancia de la calidad y otro tipo de normas, así como un mayor nivel de concentración del mercado en las partes posteriores de las cadenas de valor, y en particular en el sector de venta al por menor, que está cada vez más dominado por los supermercados de todo el mundo (Reardon et al ., 2009).

Estas tendencias exigen a prestar más atención a los mecanismos de coordinación entre los agentes de la cadena de valor en las políticas y las intervenciones destinadas a mejorar el desempeño del sector agrícola en los países en desarrollo, y en particular el nivel de integración de los mercados de los agricultores de pequeña escala (Kydd y Dorward, 2004). Es decir, a la alineación entre los diferentes actores de las actividades y los atributos del producto.

Los grupos de agricultores constituyen uno de los mecanismos de coordinación a disposición de los agricultores de pequeña escala. Las organizaciones de agricultores, y en particular los grupos de marketing (las cooperativas oa otros esfuerzos colectivos) pueden coordinar acciones tanto horizontal (entre los miembros) y verticalmente (con otros agentes de la cadena de valor). Estas organizaciones pueden reducir los costos de transacción a través de la creación de economías de escala en el suministro de insumos, la transferencia tecnológica y la comercialización conjunta, o por facilitar una acción concertada entre los agricultores. Pueden también aumentan el poder de negociación de los pequeños productores vis-à-vis otros actores de la cadena de valor a través de sistemas de suministro de conjuntos o indirectamente mediante el aumento de los precios locales. Las cooperativas y otros tipos de iniciativas de marketing colectivas pueden por lo tanto considerarse como costes de transacción-la reducción de los entornos institucionales (Staal et al., 1997). La acción colectiva entre los agricultores pueden tomar una variedad de formas.

Para el presente manuscrito nos centramos sin embargo, en los acuerdos de comercialización. El propósito de este trabajo es analizar las condiciones en que tales arreglos institucionales pueden contribuir a mejorar el nivel de integración de los mercados de los agricultores de pequeña escala y por lo tanto para el desarrollo económico rural. Reviso aquí tanto el potencial y las limitaciones de los grupos de agricultores para convertirse en catalizadores del desarrollo económico en las zonas rurales pobres del mundo.

La naturaleza y el impacto de cooperativas agrícolas

El hecho de estar compuesto por miembros autónomos que son propietarios, usuarios y actores sociales, al mismo tiempo hace que las cooperativas agrícolas para mantener un determinado conjunto de valores organizacionales.

En primer lugar, desde el punto de vista de la organización, son las empresas, pero desde una perspectiva sociológica son una comunidad de actores, cuyos intereses y no siempre totalmente alineados (Nilsson y Hendrikse, 2010). La toma de decisiones colectiva permite a las cooperativas para coordinar acciones entre los miembros, lo que les confiere ventajas sobre todo en los sectores dominados por los pequeños agricultores. Sin embargo, esta estructura de toma de decisiones también los hace susceptibles a una amplia gama de "problemas de incentivos", que surge de los conflictos entre los objetivos colectivos e individuales (Borgen, 2004). Esta configuración hace que las organizaciones cooperativas especialmente complejas, cuyo rendimiento depende de una serie de variables a lo largo principalmente cuatro dominios (Makelova et al, 2009.): Grupos de características (tamaño del grupo, la composición, liderazgo), estructura organizacional (normas y toma de decisiones), la tipos de productos y los mercados en los que operan y el entorno externo (políticas, disponibilidad de bienes públicos, etc.)

Comprender adecuadamente los factores que influyen en el desempeño de las cooperativas agrícolas y su capacidad para ser catalizadores del desarrollo económico rural requiere entonces no sólo tener en cuenta los elementos de organización, sino también la dinámica de la acción colectiva (los factores permitiendo a los grupos para alcanzar objetivos comunes). Esta combinación particular de características hace que las cooperativas de ambos (a) con tendencia a fracasar como las organizaciones empresariales (a pesar de sus evidentes ventajas), debido a los conflictos internos anteriormente mencionadas y (b) tema muy interesante y desafiante, tanto las intervenciones políticas y de investigación. Para evaluar los factores que determinan el rendimiento y el éxito de las cooperativas es particularmente difícil, dado el número y la diversidad de factores que intervienen en la explicación de sus resultados.

En los estudios organizacionales, las cooperativas agrícolas son consideradas como ejemplos de los tipos de organizaciones híbridas, situadas entre las formas jerárquicas y de mercado (Menard, 2007), los cuales también son particularmente

dependientes de capital social como un recurso para la coordinación de las acciones del grupo, y la creación de las relaciones entre el grupo y los demás jugadores (Valentínov, 2004). Las características sociales normalmente asociadas con el término amplio de "capital social" (confianza, el compromiso, la participación, la reciprocidad, la cohesión social, los vínculos sociales, la lealtad, etc) se supone que son los factores críticos que permitan a las cooperativas para hacer frente a problemas de incentivos. El proceso de construcción de capital social debe entonces considerarse como un aspecto clave en el análisis del rendimiento de la cooperativa, así como en el diseño de las intervenciones destinadas a mejorar sus impactos en el desarrollo.

Varios estudios han demostrado los efectos positivos de la pertenencia a grupos de marketing sobre el desempeño económico hogares rurales en los países en desarrollo. Bernard et al. (2008a) señalan que miembros de las cooperativas en Etiopía obtener en mejores precios promedio de sus productos. Los efectos de la comercialización de la comercialización se mezclan sin embargo, dependiendo del tamaño de la tierra (membresía aumenta comercialización sólo entre los agricultores en relación con grandes granjas tamaños). Francesconi y Heerink (2010) explican aún más estos resultados mediante la diferenciación de dos tipos principales de las cooperativas en Etiopía, según su orientación: los medios de subsistencia y comercialización. Aunque las cooperativas proporcionan los medios de subsistencia, principalmente insumos y bienes comunes, las cooperativas de comercialización se orientan más hacia el mercado, y son más eficaces en la vinculación de los agricultores a los mercados. Efectos considerables de membresía en la comercialización se observan principalmente entre los miembros de las cooperativas de comercialización. Una conclusión clave es que los grupos de agricultores son muy diversas, y por lo tanto las formas de organización se deben tomar en cuenta al llevar a cabo estudios de impacto (de los miembros de las cooperativas).

El estudio de los efectos de los miembros de las cooperativas de los productores lecheros en Etiopía, Francesconi y Ruben (2012) reportan un efecto positivo de la membresía en la producción de leche y la productividad, pero un efecto negativo en el contenido de grasa y proteína. Genet y Anullo (2010) muestran evidencia de un efecto positivo de los miembros de las cooperativas en los ingresos y los ahorros totales de los agricultores de la región Sidama, en Etiopía. Sin embargo, no se encontraron efectos significativos de los activos de los hogares. Yang y Liu (2012) reportan resultados similares en China, donde la presencia de las organizaciones de agricultores se asocia con mayores niveles de ingreso rural a nivel local.

Además, Abebaw y Haile (2013) encontraron que miembros de las cooperativas en Etiopía tiene una relación positiva con el nivel de uso de los fertilizantes, lo que podría explicarse por el hecho de que las cooperativas etíopes tienen el monopolio en el suministro de (subvencionados) fertilizantes (siendo el mercado privado de fertilizantes siguen ausentes en el país).

Wollni y Zeller (2007) también han encontrado un efecto positivo de miembros de las cooperativas en los precios y la participación en los mercados de especialidades entre los productores de café en Costa Rica. En la misma línea, Mujawamariya et al. (2013) señalan que los precios entre los miembros de la cooperativa son más altos y más estables entre los productores de café en Rwanda. Miembros sin embargo, todavía venden parte de su producción a los comerciantes privados, debido a los servicios de crédito que prestan y el pago en el método in situ que seguir para comprar café (mientras que las cooperativas no ofrecen servicios de crédito y paga con un poco de retraso). Aunque es difícil de probar empíricamente, cooperativa también puede funcionar como una "vara competitiva" a nivel local (lo que significa que si no estaban en su lugar los precios locales serán más bajos), lo que induce efectos económicos indirectos positivos, no sólo entre los miembros, sino también entre los no miembros (Pascucci et al. (2012). Otros efectos reportados de miembros de las cooperativas son la innovación y la creación de vínculos de comercialización (Devaux et al., 2009), lo que podría implicar nuevos canales de comercialización internacionales (con estrictas normas de calidad) en que los pequeños productores pueden participar (Roy y Thorat, 2008). grupos de comercialización colectivos también pueden incluir no económicos efectos de desarrollo, tales como el aumento del nivel de escolaridad las mujeres en los hogares de los miembros (Gitter et al., 2012).

Con el fin de evaluar los efectos de los grupos de comercialización de los agricultores en el desarrollo rural, no sólo debemos tener en cuenta los mecanismos mediante los cuales se inducen cambios en el desempeño de los miembros y de los determinantes del rendimiento, sino también para saber quiénes son los miembros de las cooperativas agrícolas. Dada la gran diversidad de situaciones que rodean la aparición de la cooperativa, es muy difícil, sin embargo, para llegar a generalizaciones acerca de qué tipos de agricultores unen empresas colectivas.

Además, la evidencia empírica sobre los determinantes de miembros de las cooperativas es todavía limitada. Sin embargo, uno de los pocos patrones emergentes (que sin embargo requiere más pruebas empíricas) es lo que se ha acuñado el "efecto de clase media". Autores como Bernard y Spielman (2009), Francesconi y Heerink (2010) y Fischer y Qaim (2012) han encontrado (en Etiopía y Tanzania) que la probabilidad de cooperativas aumenta adhesión con terreno, hasta que se alcanza una especie de umbral , después de lo cual se invierte la relación entre el tamaño de la tierra y la pertenencia. La consecuencia es que las cooperativas tienden a no servir a los más pobres de los pobres (los cultivadores más pequeños). En la misma línea, Fisher y Qaim (2012), así como Abebaw y Heile (2013) informan de una relación no lineal entre la distancia a la carretera y miembros de las cooperativas de los agricultores en Tanzania y Etiopía, respectivamente. Similar al modelo que acabamos de describir para la relación entre el tamaño de la tierra y la pertenencia, la distancia a la carretera está positivamente relacionado con miembros de las cooperativas, hasta un nivel de umbral, después de lo cual se observa una relación negativa entre ambas variables.

Por lo tanto, los agricultores más cerca de la carretera, menos probable que sean miembros de las cooperativas. Curiosamente, Rubén y Heras (2012) encontraron que las cooperativas de café ubicadas cerca de la carretera mostraron comparativamente los dos niveles más bajos de rendimiento y el capital social (en comparación con las cooperativas ubicadas más lejos). Ellos atribuyen estas diferencias a un mayor grado de dependencia del café para los medios de subsistencia de los agricultores que viven más lejos de la carretera (debido a la falta de fuentes alternativas de ingresos, una menor incidencia de las relaciones extra-comunitarios, etc.) Los agricultores ubicados cerca de la carretera frente definitivamente menos los costos de transacción relacionados con el marketing.

Los resultados empíricos apenas esbozados anteriormente sugieren que la acción colectiva es más probable que sea efectiva en los niveles intermedios de los recursos, los bienes o los costos de transacción. Este patrón podría sostener en grupos de comercialización de los agricultores, sino también en las instituciones colectivas para la gestión de los recursos naturales de propiedad común y de acción colectiva en general. Por ejemplo, Bardham (1993) sostiene que los sistemas de riego basados en la comunidad son más eficaces en los niveles intermedios de la escasez de agua. En base a estos conocimientos, para el caso de las empresas de comercialización colectiva en la agricultura que podríamos formular una hipótesis "costos de transacción intermedios". Es decir, las empresas de comercialización colectivas tienen más probabilidades de emerger y ser eficaz cuando los agricultores se enfrentan a niveles intermedios de los costos de transacción (que depende del tipo de productos que se comercializan, la disponibilidad de los bienes públicos y los bienes / recursos de los agricultores). Esta hipótesis se basa en la idea de que la acción colectiva es costoso (debido al tiempo y los recursos necesarios para la coordinación entre los miembros y los riesgos). Los beneficios de la acción colectiva tienden a compensar sus costos a niveles intermedios de los costos de transacción debido a que los costos de transacción son demasiado altos (por ejemplo, demasiado pequeño terreno, muy larga distancia de la carretera) los costos de transacción de marketing estructurales son demasiado altos para ser reducido significativamente por la acción colectiva. En el otro extremo del espectro (por ejemplo, las grandes dimensiones de tierra, cerca de distancia de la carretera), los potenciales beneficios de la acción colectiva (en términos de reducción de los costos de transacción) no tienden a compensar sus costos y por lo tanto las personas no tienen suficientes incentivos para participar en la acción colectiva.

Desde el punto de vista de los costos de transacción, la eficacia de los grupos de marketing también se ve influida por los productos agrícolas de tipo en la que los agricultores comparten interés. Se espera que los retornos de la acción colectiva (en términos de reducción de los costos de transacción) a ser mayor para perecederos (verduras, productos lácteos, etc.) O productos de "alto valor" (cultivos comerciales). La razón principal es que en este tipo de productos (con mayores niveles relativos de la especificidad de los activos), hay más posibilidades de comportamiento oportunista por parte de los compradores, que pueden cosechar

alquileres en base a las limitaciones de los proveedores para encontrar las transacciones alternativas. Por ejemplo, un procesador de leche puede tener el poder de negociación en el hecho de que la leche es un producto perecedero, lo que puede implicar que sería difícil para los proveedores para encontrar compradores alternativos (antes de que la leche se deja mimar) en el caso de la leche es rechazada. Los costos de transacción asociados con la comercialización de este tipo de productos suelen ser por lo general más alto (en comparación con los productos que se pueden almacenar y para el que múltiples compradores están disponibles). Grupos de comercialización, por lo tanto menos probabilidad de ofrecer grandes ventajas a los agricultores especializados en la producción de productos agrícolas de primera necesidad con los mercados locales bien desarrollados (Levi y Davis, 2008).

Los resultados empíricos descritos anteriormente apuntan a una pregunta relevante: Si las cooperativas de comercialización y otras formas de organizaciones de agricultores pueden convertirse en catalizadores eficaces de desarrollo económico rural, ¿por qué no son más generalizada, sobre todo en las zonas rurales pobres del mundo? Históricamente, el movimiento cooperativo ha tenido muchas dificultades para consolidar, en particular en los países en desarrollo. Holloway et al. (2000), si bien reconoce que la cooperativa puede desempeñar un papel importante en la mitigación de los costos de transacción, señalan que "las cooperativas africanas han tenido una historia generalmente infelices", que atribuyen a las dificultades para que los administradores responsables, la interferencia política y las ineficiencias financieras.

No hay un consenso sobre los factores determinantes del éxito entre las cooperativas agrícolas, probablemente debido a que el fenómeno en cuestión es muy compleja (muchas variables que intervienen en diferentes situaciones contextuales) y no hay suficiente evidencia de haber sido aún elevada. Lo que si está claro es que las cooperativas se enfrentan a retos importantes, tanto en la gestión y el ámbito social. Un número importante de estos retos puede ser caracterizado como "tensiones" estructurales entre diferentes objetivos y funciones de la cooperativa, derivadas de su naturaleza particular. La capacidad para hacer frente a estos desafíos es un factor clave que influye en el rendimiento de la cooperativa, especialmente en el campo económico. En la siguiente sección se resumen algunas de las "tensiones" más importantes.

Las tensiones estructurales de las cooperativas agrícolas

A continuación resumo algunas de las "tensiones" más comunes entre las diferentes funciones y objetivos de las cooperativas agrícolas y otras formas de grupos de comercialización de los agricultores. Por tensiones que quiero decir objetivos o funciones que puedan poner en riesgo el rendimiento de la cooperativa, especialmente en el largo plazo en conflicto.

La tensión entre las funciones sociales y de negocios. Las compensaciones entre las actividades sociales y las funciones de marketing están bien descritas en la literatura. Bernard y Taffesse (2012) sostienen que las actividades sociales (como la prestación de servicios de consumo, la alfabetización, la prevención del VIH y la provisión de infraestructura pública) entre las cooperativas etíopes aumenta la participación de los agricultores, especialmente de los más pequeños. Ellos informan de que el tamaño de adhesión entre las cooperativas polivalentes es casi el doble de los galineros más especializados, mientras que el tamaño medio de la tierra es aproximadamente 25% más grande entre los miembros de este último. Sin embargo, según estos autores, la ejecución de las actividades sociales se logra a expensas de los resultados económicos. A mayor número de miembros y más heterogéneo, así como la polivalencia de las cooperativas con orientación social aumentan los costos de coordinación interna y representan retos gerenciales considerables, sin aportar mayores ganancias significativas en la reducción de otros costos de transacción relacionados con el marketing. Esta tensión refleja un equilibrio entre el rendimiento y la inclusión. Como se indicó anteriormente, los agricultores con los tamaños más pequeños de tierras tienden a ser excluidos de las cooperativas agrícolas, ya que se enfrentan a dificultades para cumplir con los requisitos de afiliación y los costos de la acción colectiva probablemente compensan sus beneficios entre este tipo de agricultores (Bernard y Spielman, 2009).

Estas tensiones se pueden resumir en una característica clave de las empresas de colectivos: el hecho de que a menudo se enfrentan a un equilibrio entre las preocupaciones de equidad / eficacia y la eficiencia / rendimiento económico (Bernard et al, 2008b.). Las preocupaciones de equidad, sin embargo, parecen estar en el núcleo de las cooperativas. King et al. (2013), por ejemplo, sostienen que el "movimiento cooperativo se basa en un marco de justicia social, fundado en la democracia participativa, la equidad distributiva y la solidaridad". Estos valores son fundamentales para garantizar la satisfacción de los miembros y, por tanto, compromiso con el desarrollo cooperativo. Para lidiar con el delicado equilibrio entre la equidad y la eficiencia parece tanto a ser el destino de las cooperativas.

Entre homogeneidad miembros y los enlaces externos. Se espera que la homogeneidad de los Miembros para facilitar la comunicación y la alineación de los incentivos, lo que reduce los costes de coordinación. Sin embargo, los grupos homogéneos pueden encontrar inconvenientes en la creación extra-grupo de enlaces, que suelen ser cruciales para desarrollar adecuadamente las funciones de comercialización. Barham y Chitemi (2009) informan de que la composición de género afecta a la actuación de los grupos de comercialización de los agricultores.

Tener los hombres dentro del grupo influye positivamente en sus funciones de marketing, lo que puede ser explicado por la estructura de las redes de hombres, por lo general implica lazos más externos (fuera del grupo).

Entre manteniendo bajos los costos de coordinación y lograr suficientes economías de escala. La creación de economías de escala es uno de los principales mecanismos a través del cual los grupos de agricultores pueden mejorar la capacidad de negociación colectiva de los productores de pequeña escala. La escala de las operaciones es una fuente importante de poder de negociación de los grupos de agricultores, otros agentes vis-à-vis de la cadena de valor, que se encuentra entre la tecla "razones de ser" de las cooperativas (Valentínov, 2007).

Desde este punto de vista, el aumento del tamaño del grupo es una estrategia razonable a seguir. Sin embargo, el costo de la coordinación de las acciones entre los miembros también aumenta con el tamaño del grupo. Además, los grupos más grandes requieren un mayor nivel de delegación de las tareas de gestión al consejo de administración o los directivos, lo que aumenta la probabilidad de los problemas de principal-agente (Levi y Davis, 2008). Es decir, una falta de alineación de incentivos entre las personas encargadas de la gestión de la empresa y los miembros. Las posibilidades de este tipo de problemas son mayores si hay una brecha educativa considerable entre los miembros y directivos, ya que a menudo es el caso de las cooperativas que operan en las zonas rurales pobres de los países en desarrollo. Esto explica por qué en algunos casos los grupos más pequeños tienen un mayor nivel de rendimiento, en comparación con los más grandes, a pesar de tener menor poder de negociación (Chagwiza et al., 2013). El equilibrio entre estas dos variables (economías de escala y los costes de coordinación) sugiere que probablemente existe un nivel "óptimo" y media del tamaño del grupo. Tal tamaño óptimo dependerá de una variedad de factores, como el nivel de los miembros de la heterogeneidad, los productos en cuestión, la estructura de toma de decisión y el nivel de capital social entre los miembros. Lugar y col. (2004) han encontrado en realidad evidencia que apoya esta hipótesis. Ellos muestran que los grupos de tamaño medio de los agricultores kenianos mostraron un mayor nivel de rendimiento, en comparación tanto con los más pequeños y los grupos más grandes.

Entre la ayuda externa y autonomía suficiente. Después de revisar los acuerdos colectivos para la integración de los pequeños agricultores a los mercados agrícolas de África oriental y meridional, Poole y de Frece (2010) concluyen que "los casos más exitosos de la creación de empresas colectivas han dependido de un alto grado de intervención de las ONG y los donantes internacionales". Los agentes externos pueden facilitar la adquisición de habilidades gerenciales y tecnológicos, así como para cubrir los costos iniciales de transacción involucrados en la creación de grupos de agricultores. Estos altos costos de puesta a punto son un gran obstáculo para la creación de cooperativas. Además, el reciente auge de las cooperativas agrícolas en China muestra que un entorno político favorable puede ser muy eficaz en la promoción del desarrollo de las cooperativas (Deng et al., 2010). Sin embargo, la interferencia externa (sobre todo por parte del Estado) se ha identificado como una de las principales fuentes de fracaso de las cooperativas (Lalvani, 2008;. Wanyama et al, 2009). La existencia de normas elaboradas

internamente se ha señalado como un factor clave para determinar el éxito de la acción colectiva en general, y las cooperativas agrícolas en particular (Levi y Davis, 2008). El reto consiste entonces en encontrar el equilibrio justo y delicado entre la ayuda externa y autonomía suficiente en el desarrollo cooperativo.

Entre el cumplimiento de las normas y la satisfacción de los miembros. Como se ha indicado más arriba, las tendencias actuales en las cadenas de valor agroalimentarias hacen de producción y normas de producto factores importantes que condicionan la integración de los mercados de (a pequeña escala) los agricultores. En los sectores dominados por los pequeños agricultores y donde las normas juegan un papel importante en la conformación de las relaciones a lo largo de la cadena de valor, la capacidad de coordinación horizontal entre los agricultores pueden consultar las cooperativas y otras empresas importantes ventajas competitivas colectivas (Wheatherspoon y Reardon, 2003). Varios estudios han demostrado que las sinergias positivas entre los sistemas de certificación y la acción colectiva (Roy y Thorat, 2008; Kersting y Wollni de 2012, Pérez-Ramírez et al, 2012), en términos de facilitar la integración de los mercados y la garantía de mejores precios para los agricultores a pequeña escala. Sin embargo, cumplir con las normas estrictas normalmente conlleva conflictos con los miembros que no son capaces de ofrecer los productos de acuerdo a las especificaciones. En primer lugar, estos agricultores vulnerables puedan ejercer su derecho a influir en las decisiones de gestión a través de una estructura de toma de decisiones democrática, socavando el proceso de establecimiento de normas. En segundo lugar, la exclusión de algunos miembros puede inducir menor los niveles de confianza entre los miembros y los administradores y los niveles más bajos tanto de compromiso de los miembros y el sentido de identificación con el grupo, lo que afectaría negativamente al rendimiento de la cooperativa (Nilsson et al, 2012; Hernández Espallardo et al, 2013.). En general, los miembros otorgan gran importancia a su participación en el sistema de gobierno democrático de la cooperativa (Ortiz-Miranda, 2010). Los estándares más altos se consiguen sin embargo a menudo a través de las estructuras de toma de decisiones más jerárquica, a expensas de las decisiones democráticas (Bijman et al., 2011). Estos dilemas son específicos para las cooperativas (debido al hecho de que sus propietarios y los proveedores son las mismas personas). Por lo tanto, conocer la calidad y otras normas en las cadenas de valor altamente coordinados podrían constituir un reto importante para la gestión de las cooperativas agrícolas. En efecto, Poulton et al. (2010) argumentan que la complejidad de las cooperativas de la estructura de toma de decisiones puede suponer una carga a la hora de responder rápidamente a los cambios en los requisitos de los compradores.

Entre las funciones diferentes de la cooperativa. De acuerdo con la evidencia empírica ha resumido anteriormente, las cooperativas agrícolas parecen tener dificultades significativas para maximizar el desempeño de varias funciones al mismo tiempo. Los espacios entre las diferentes funciones son probablemente más probable en grupos de comercialización en las primeras etapas de desarrollo (por

ejemplo, las cooperativas aún no consolidada). Por ejemplo, Bernard et al. (2008b) señalan que las orientadas al mercado las organizaciones de agricultores en Senegal y Burkina Faso son relativamente buenas en el suministro de información y asesoramiento a sus miembros, pero son relativamente débiles en la facilitación de acceso a servicios financieros, materiales e inversiones en infraestructura. Por otra parte, como se mencionó anteriormente, Bernard et al. (2008a) y Francesconi y Heerink (2010) muestran que, en general, las cooperativas en Etiopía pueden ofrecer mejores precios, pero tienen una capacidad limitada para mejorar el nivel de integración del mercado (comercialización), sobre todo entre los pequeños agricultores. Por el contrario, Fisher y Qaim (2012) señalan que los grupos de comercialización aumentan el nivel de comercialización y los ingresos de los cultivadores de banano en Tanzania, pero se encontraron con que los efectos sobre los precios son muy modestos. Mujawamariya et al. (2013) encontraron que las cooperativas de café de Ruanda garantizar precios más altos y más estables (en comparación con los comerciantes privados de café). Sin embargo, no estaban en condiciones de pagar en el lugar o para ofrecer crédito anticipado, lo que explica por qué los agricultores dan a luz a una parte importante de su producción a los comerciantes (que son capaces de ofrecer estos servicios importantes). Estos ejemplos indican las dificultades que enfrentan las cooperativas para maximizar la prestación de diferentes servicios, al mismo tiempo, lo que podría debilitar el compromiso de los miembros y el funcionamiento de la cooperativa a largo plazo.

Hacer frente a las tensiones en las organizaciones de agricultores

La necesidad de hacer frente a la gran variedad de "tensiones" descritos anteriormente parece ser una característica particular de los grupos de agricultores de marketing. Estas tensiones son particularmente graves en las primeras fases de desarrollo de las cooperativas, cuando los recursos son escasos y la capacidad de gestión todavía no están muy avanzadas. La incidencia de estas tensiones explica por qué la cooperativa no son generalizados a pesar de su enorme contribución al desarrollo económico de los agricultores de pequeña escala (que aún dominan el suministro de productos agrícolas en la mayor parte del mundo). El rendimiento de las empresas de marketing colectivas cooperativas agrícolas y otras formadas por los agricultores depende en gran medida de cómo los gerentes, directores y miembros a hacer frente a las tensiones descritas anteriormente.

Para hacer frente a estas tensiones constituye definitivamente un reto de gestión y organización, ya que la forma de abordarlos es muy dependiente del contexto.

La capacidad de los agricultores de los grupos de marketing para abordar las tensiones estructurales se puede fortalecer a través de las intervenciones y el apoyo externo, incluyendo un entorno normativo favorable. Bingen et al. (2003) distingue tres tipos de intervenciones para aumentar las oportunidades de los pequeños agricultores se beneficien de la participación en el mercado, en función de su objetivo: (i) la contratación y comercialización (creación de vínculos con

agentes externos), (ii) la transferencia de conocimientos (movilización de la tecnología) y (iii) la capacidad de gestión y el capital social. Estas tres grandes áreas de actuación se pueden resumir como: marketing, conocimientos y capacidades.

Un reto importante para las cooperativas es que estos tres ámbitos de acción no se pueden abordar de forma consecutiva o independientes, ya que son interdependientes. Por ejemplo, la puesta en marcha de las cooperativas de comercialización necesita una considerable inversión en capital social (tercera dimensión). Sin embargo, un factor clave de éxito en las primeras etapas de la acción colectiva es que los agricultores tienen incentivos claros y significativos de cooperación, lo que normalmente requiere la adición de valor a los productos agrícolas a través de ambos actualización tecnológica (know-how) y los canales de comercialización alternativos (enlaces externos). Directores y gerentes deben por lo tanto, de evaluar cuidadosamente la forma de asignar los recursos humanos y financieros escasos para fortalecer estos tres dominios de forma complementaria, y al mismo tiempo. No obstante, es un orden priori o patrón de las intervenciones que los administradores pueden seguir como modelo. La asignación más eficiente dependerá de la combinación específica de factores (de dotación) y las necesidades de la empresa colectiva. La evaluación de dicha dotación y las condiciones, así como el diseño de respuestas adecuadas, constituye un desafío de gestión adicional y significativo de cooperativas agrícolas (a las ya descritas anteriormente).

Conclusión

La evidencia empírica recogida hasta ahora acerca de los impactos de la comercialización de las cooperativas y otras formas de organización colectiva que conectan a los pequeños agricultores a los mercados muestra que estas organizaciones tienen un gran potencial como catalizadores del desarrollo económico rural. Sin embargo, en este trabajo también ha revisado las "tensiones" más importantes que enfrentan los agricultores por lo general grupos de comercialización, en particular aquellos en las primeras etapas de desarrollo y que operan en las zonas rurales pobres. Estas tensiones, que son propias de la forma de organización cooperativa, indican que las limitaciones son también significativas.

Las cooperativas agrícolas son organizaciones con tanto de alto potencial y limitaciones para promover el desarrollo económico en las zonas rurales pobres del mundo.

Grupos de agricultores de marketing tienen más posibilidades de ser eficaces en la inducción de efectos significativos en el desarrollo cuando los agricultores frente a los mercados agrícolas con niveles intermedios de los costos de transacción. Esto es más probable que ocurra en explotaciones de tamaño medio, percederos y de alto valor (efectivo) los cultivos y el acceso intermedio a los bienes públicos

(infraestructura, etc) por los agricultores.

No hay una secuencia a priori de las intervenciones para fortalecer la comercialización de los grupos de agricultores, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, ya que los tres ámbitos principales de acción (de marketing, conocimientos y capacidades) son interdependientes. Para hacer frente a la amplia gama de tensiones señaladas anteriormente, para evaluar la dotación actual de los factores de la empresa y diseñar respuestas para fomentar aún más el desarrollo constituyen importantes retos de gestión y organización de las cooperativas, que requieren habilidades específicas. En conclusión, las empresas de colectivos, a pesar de sus altos posibles contribuciones al desarrollo rural en el marco de la economía social y solidaria, son especialmente difíciles de gestionar y apoyar. Esto explica por qué, desde una perspectiva histórica, su éxito es tan difícil de alcanzar.

En general, la promoción de cooperación (a través de las intervenciones con financiación externa o políticas estatales) parece ser una tarea especialmente difícil, pero vale la pena emprender. Por otra parte, la evidencia disponible para apoyar el diseño de este tipo de intervenciones es todavía muy limitada. Hace unos 30 años, Obern y Jones (1981) declaró que "la literatura ofrece pocas pruebas acerca de los factores que son determinantes en el éxito o el fracaso de las cooperativas". Hoy en día, a pesar de que hemos ganado algunas ideas adicionales, esta situación no ha cambiado dramáticamente. Seguimos teniendo un conocimiento limitado acerca de qué condiciones hacen que la acción colectiva entre los agricultores, tanto viables y eficaces.