

SUPERCOMPRA: ABASTECERSE CON PEQUEÑOS AGRICULTORES ANDINOS

Después de realizar un importante esfuerzo en incorporar a pequeños productores como proveedores directos de la empresa, Supercompra, una cadena de supermercados, empezaba a evaluar los resultados de esta iniciativa.

JOSEFINA BRUNI CELLI Y MANUELA PLAZA

En marzo de 2006 Juan Pedro Zapata, director general de Supercompra, empresa ecuatoriana de venta al detal, esperaba en su oficina a Rodrigo Paredes, su gerente nacional de Agroprocesados. Recorría mentalmente los cinco años desde que su jefe en el Grupo Mazaplan de México le había pedido que asumiera la dirección de Supercompra.

Zapata y su equipo transformaron la estrategia de compras de la empresa. Descartaron un modelo en el que una unidad central compraba

a mayoristas nacionales, que despachaban a los puntos de venta de Supercompra en todo el país. El nuevo modelo se basaba en unidades llamadas «plataformas de proximidad», ubicadas en distintas provincias, que compraban verduras y frutas, y luego las despachaban a las tiendas de cada región. El propósito era lograr mayor control sobre la calidad de los productos, reducir las compras a intermediarios y asumir directamente el despacho a los puntos de venta. Al comprar a los productores, Supercompra intentaba «acortar» la cadena de comercialización; pero Zapata sabía que ello implicaba establecer relaciones directas con los agricultores.

Zapata vio el «Balance de responsabilidad social 2005» de Supercompra, que le acababa de llegar, y se detuvo donde se destacaba el esfuerzo de la empresa para desarrollar a pequeños agricultores como proveedores de las plataformas. Pensó con agrado que ello se acoplaba con los lineamientos estratégicos de la empresa, que hacían hincapié en trabajar a favor del «desarrollo sustentable». De pronto recordó que muchas de las cooperativas de pequeños agricultores que Supercompra había ayudado

a formar se habían disuelto. No le había prestado mucha atención al asunto, porque a la plataforma le iba muy bien con los intermediarios locales y los agricultores de mayor tamaño, pero ahora no podía dejar de pensar en lo que ocurría. ¿Qué debía hacer Supercompra? ¿Dedicar esfuerzos a retomar las relaciones con los pequeños agricultores o dejar que la plataforma continuara con sus compras a intermediarios locales y productores de mayor tamaño?

Supercompra y el Grupo Mazaplan

Supercompra era subsidiaria del Grupo Mazaplan, una multinacional mexicana de comercio al detal. Ingresó al mercado ecuatoriano a finales de 2000, al adquirir la mayoría accionaria de Supercompra. En 2006, los accionistas de Supercompra eran Mazaplan (50,1 por ciento), la empresa ecuatoriana Almacenes Populares (28,6) y un grupo de inversionistas (21,4).

Supercompra era líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y establecimientos pague-y-lleve (*cash & carry*) en Ecuador, con ventas anuales de 230 millo-

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Supercompra: abastecerse con pequeños agricultores andinos» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Manuela Plaza, investigadora.

nes de dólares en 2005. Entre 2001 y 2004 invirtió 200 millones de dólares en la renovación y la ampliación de los supermercados. Tenía previsto invertir 400 millones de dólares en el período 2005-2009, para convertirse en la empresa de ventas al detal más grande de Ecuador. En 2006 empleaba a 5.000 personas y poseía 39 supermercados, seis hipermercados y 18 tiendas de superdescuento (*hard discount*).

El Grupo Mazaplan era líder en ventas al detal en México. Su expansión internacional comenzó en los años noventa y en 2006 México representaba 75 por ciento de las ventas. La visión de la empresa era «ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del *retail*», y su misión era «crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo».

Desarrollo de las plataformas de proximidad

La estrategia de negocios de Zapata consistía en «acortar» la cadena de suministro: «El propósito es llevar al consumidor una lechuga cosechada del día. Para eso necesitas que la producción esté cerca de las tiendas».

Al llegar a Ecuador Zapata contrató a Rodrigo Paredes, joven ingeniero agrónomo perteneciente a una familia de productores de flores. Paredes había hecho una pasantía en Holanda, donde aprendió técnicas para el desarrollo de proveedores. Durante su entrevista de trabajo, Paredes recaló a Zapata que tenía un «lado social» y le gustaba «trabajar con productores y cooperativas».

Zapata y Paredes observaron que las compras de la empresa —frutas, hortalizas, pescados, aves y carnes— se hacían desde un centro de acopio que quedaba cerca de Guayaquil. Por ser los agroprocesados productos perecederos, muchos eran despachados por los intermediarios a cada tienda de Supercompra. La empresa no tenía control sobre el estado y la calidad de los agroprocesados que los intermediarios despachaban a los supermercados.

Zapata y Paredes decidieron establecer dos plataformas en el norte y el sur del país. El plan era que el personal de las plataformas comprara frutas y verduras directamente de productores e intermediarios locales, y aplicara el control de calidad al recibir el producto. Con este esquema, Supercompra asumiría también la tarea de despachar a sus supermercados. Zapata y Paredes esperaban que con las plataformas la empresa dejara

progresivamente de comprar a intermediarios y se proveyera directamente de los productores agrícolas; así se apropiarían del margen de intermediación y adquirirían mayor control sobre la calidad de los productos.

Se seleccionó para las hortalizas la Provincia de Chimborazo, donde había aproximadamente 700 pequeños centros de acopio privados que recibían hortalizas de los agricultores.

La política de cosecha planificada también creaba tensión. Productores que por años sembraban lechuga debían sembrar otros vegetales y diversificar su siembra, lo que les ocasionaba problemas

Estos pequeños acopiadores vendían su mercancía a intermediarios nacionales de mayor tamaño, que eran los proveedores tradicionales de Supercompra. Apenas se instaló la plataforma, Zapata y Paredes tomaron una medida radical: despidieron a todo el personal de compras de agroprocesados ubicados en el gran centro de acopio cercano a Guayaquil. Según Paredes: «Había problemas de corrupción, hay mucho dinero de por medio... Un intermediario de tomates a quien yo le compro esa cantidad no va a dejar que su negocio se desbarate, entonces soborna a los compradores».

La plataforma logística en Pallatanga

La plataforma se ubicó en un galpón en desuso perteneciente a una cooperativa de agricultores, que lo desaprovechaba por falta de organización y capital de trabajo. Supercompra rentó una parte del galpón y contrató a la cooperativa para lavar mercancía. Paredes recordó: «Fernando Bastardo, el presidente de la cooperativa con quien firmamos el acuerdo, comenzó a facturar 46.500 dólares mensuales. Les era muy fácil: ellos mismos recibían la mercancía en su lado del galpón, la seleccionaban y al lado estábamos nosotros y nos la entregaban». La plataforma de Pallatanga inició operaciones en junio 2002.

Acciones para lograr la provisión directa

Zapata y Paredes se propusieron reducir, en un año, la dependencia de los intermediarios. Contrataron a pasantes de agronomía de la universidad local para trabajar en la plataforma. Los pasantes realizaron un censo de productores, comercializadores y organismos de apoyo al agricultor en los municipios cercanos a Pallatanga,

y cálculos de la capacidad de los productores que podrían proveer directamente a la plataforma.

Paredes contrató como comprador al ingeniero agroindustrial David Valles, quien se mudó con su esposa a Pallatanga en octubre de 2002. Su tarea era convencer a los productores para desarrollar una relación directa de compra-venta con Supercompra. A fin de acercarse a los productores,

Valles trabajó con la UNE: Sistema Hidráulico Chimborazo —la autoridad de irrigación de la provincia— y con la Asociación Civil de Extensión Agrícola de Pallatanga, dos organizaciones de apoyo a los agricultores cuyos funcionarios resolvían de finca en finca los problemas de riego o cultivo. David Valles los acompañaba a reuniones de organizaciones locales de productores. Esta era una manera de vencer la desconfianza de los productores, que decían que los compradores «se quedaban con el dinero». En las reuniones Valles trataba de convencer a los «líderes locales», quienes «arrastraban a los demás», de que valía la pena trabajar directamente con Supercompra. Según Valles: «En la zona, más allá de la firma de papeles, lo que funciona es la confianza. Si convences al líder, listo». Pronto Valles descubrió que los líderes locales eran personas que entendían lo que Supercompra proponía. Por lo general eran ingenieros agrónomos que poseían fincas de más de ocho hectáreas, tecnificadas, lo que contrastaba con la mayoría de los agricultores de la zona que no habían finalizado ni su educación primaria.

El mensaje que David Valles transmitía a los productores era que Supercompra les iba a dar seguridad de pago, seguridad de compra, seguridad jurídica (con órdenes de compras y facturas), estabilidad en los precios y una relación de largo plazo, que les abriría paso a la compra de camiones. Para incentivarlos, Supercompra les ofreció pagarles a los siete días de cada despacho los dos primeros meses (los intermediarios les pagaban entre 21 y 60 días), y poco a poco aumentarles los plazos de pago hasta un máximo de 30 días.

La mayoría de los productores eran muy pequeños, con fincas de 2,8 hectáreas en promedio. Como

era económicamente inviable trabajar con cientos de pequeños productores, la relación de compra-venta debía establecerse con asociaciones y cooperativas de productores. Pero pocos estaban organizados, por lo que a la

Ante las exigencias de la empresa, varios productores prefirieron salirse de las cooperativas o asociaciones y vender por su cuenta

tarea de convencerlos se sumó la de facilitar y apoyar la formación de asociaciones que debían tener personalidad jurídica y cuentas bancarias, pues la empresa no pagaba en efectivo sino mediante depósitos directos.

Valles descubrió que no era fácil lograr la «formalización», porque los productores «no estaban acostumbrados a eso, les parecía muy costoso y difícil». Se dio a la tarea de visitar semanalmente las asociaciones que se formaban, llevarlos a los registros y notarías, buscarles la empresa que hacía las facturas legales y al banco para que abrieran sus cuentas. Los intentos de formar nuevas cooperativas o asociaciones de productores no siempre fueron exitosos. «Muchas que intentamos formar nunca nacieron», recuerda Valles, y otras «se disolvían a los seis meses». Sin embargo, entre octubre de 2002 y finales de 2003, Valles había logrado establecer relaciones de intercambio o «preparación para el intercambio» con 16 cooperativas y asociaciones de pequeños productores y con once productores comerciales de mayor tamaño. Como explicó Rodrigo Paredes: «David Valles, se metió en la vida del pueblo. [Esto] nos dio credibilidad. Se iban acercando más personas, ya no de Pallatanga sino de otros pueblos vecinos».

Supercompra y los productores

Las relaciones de intercambio requerían «preparación». Al recibir las frutas y verduras en la plataforma, los ingenieros de control de calidad de Supercompra seleccionaban una muestra y determinaban si cumplían la ficha técnica correspondiente a cada tipo de hortaliza. La ficha indicaba tamaño, color, grosor, frescura y maduración; de lo contrario, se rechazaba el producto. A fin de asegurar que los agricultores cumplieran sus exigencias, Supercompra ofrecía recomendaciones con respecto a semillas, almacenamiento y transporte adecuado. Además, orientaba a los productores organizados acerca de un sistema de «siembra programada» que aseguraba, como expresó Paredes, «obtener una cosecha [cuando] la necesito».

La empresa manejaba una política de «pedido perfecto», lo que significaba que el personal de la plataforma notificaba con 48 horas de anticipación a su «catálogo de proveedores» cuánto producto requería

de cada uno. El pedido se hacía con base en las necesidades de cada supermercado, y todo lo que llegaba entre 10 a.m. y 4 p.m. era enviado por los camiones de Supercompra a los supermercados; ninguna mercancía pasaba la noche en la plataforma. Para asegurar esto, los productores debían programar sus siembras y cosechas en función de las proyecciones que hacía la plataforma. Así, David Valles debió negociar con cada productor o asociación de productores un plan de cosecha, con indicaciones de qué sembrar y cuándo.

Supercompra aspiraba también a agregar valor en la poscosecha, por lo que pagaba mejor a los productores que separaban y empacaban las hortalizas, para que estuvieran listas para ponerlas en el anaquel. Comentaba Paredes:

Esta fase de industrialización es el atado [de las verduras], el valor agregado y marca de la cooperativa... Una cooperativa ya pone su logo en los empaques y los socios están muy entusiasmados. Me conmovió uno que al comienzo pensaba que esto no iba a funcionar y me dijo: «Hoy en día sé que tengo una empresa para dejarle a nuestros hijos».

Disminución de las compras directas a agricultores

En 2003, Supercompra logró comprar 56 por ciento de la hortaliza a once cooperativas y asociaciones (que agrupaban a 198 pequeños productores) y a nueve productores comerciales. En 2004, la compra directa de hortalizas a agricultores alcanzó sesenta por ciento. Pero, en 2005, ese porcentaje bajó a cincuenta y, debido al retiro de varios productores, la perspectiva para 2006 era que la compra directa a agricultores en la plataforma de Pallatanga se redujera con respecto a la compra a intermediarios.

Entre 2003 y 2005 cinco asociaciones o cooperativas habían dejado de proveer a la empresa; asimismo, el número de miembros de las asociaciones o cooperativas proveedoras había bajado. Tras apoyar el desarro-

llo de dos nuevas asociaciones (de tres agricultores cada una), en 2005 Supercompra logró realizar 44 por ciento de su compra directa a ocho cooperativas y asociaciones integradas por 103 pequeños agricultores; el 56 por ciento restante de la compra directa a agricultores se hizo a once fincas de mayor tamaño.

El protocolo de control de calidad de la plataforma había causado descontento entre los pequeños productores, porque sus pedidos eran rechazados. Valles explicó que, para los productores, «la selección con ficha y el empaçado han sido [las exigencias] más fuertes». Las fluctuaciones en los precios de mercado también influían en la deserción. Durante ciertas semanas, algunos agricultores preferían vender a los intermediarios, si les ofrecían precios por encima de la banda de precios acordada con Supercompra, así la diferencia fuera mínima. Como explicaba un cooperativista:

Todos quieren ganar. Llegan [los productores] y preguntan los precios y como Supercompra esa semana está dando ese producto a 100 dólares y por fuera están dando 110, lo venden por fuera. No piensan que mañana con Supercompra se ganan 200, no trabajan con la fe de la palabra.

David Valles explicaba que, a partir de ese momento, la plataforma prefería no relacionarse más con productores que no respetaran la banda de precios.

La política de cosecha planificada también creaba tensión. Productores que por años sembraban lechuga debían sembrar otros vegetales y diversificar su siembra, lo que les ocasionaba problemas. Según Valles, «se les cambió el esquema de producción y eso no les gustó, porque ellos siembran por expectativa de precio».

También era factor de discordia el hecho de que Supercompra comprara cierto rubro a un productor y a otro no. Al ocurrir la sobreproducción de algunos rubros, muchos agricultores pretendían que Supercompra les comprara toda la mercancía, a pesar de la planificación de cosecha establecida. A su vez, la planificación creaba conflictos dentro de las cooperativas: los miembros se enojaban cuando debían determinar quién sembraría cuál hortaliza y en qué cantidad.

Ante las exigencias de la empresa, varios productores prefirieron salirse de las cooperativas o asociaciones, y vender por su cuenta. Una asociación llegó a contar en sus comienzos con cincuenta miembros y, al poco

tiempo de creada, se había reducido a 16. Un miembro explicó que algunos compañeros «se cansaban» con tanta exigencia e incluso se molestaban, porque «no están acostumbrados a que les seleccionen la hortaliza».

Valles recuerda que no era fácil lograr acuerdos entre productores que tenían fincas de tamaños diferentes. Quien tenía un terreno de mayor tamaño arribaba mayor cantidad de hortaliza que otro y aportaba más a la asociación, pero no era más dueño del camión de la asociación que el pequeño productor. Llevar las cuentas era una tarea compleja, porque había productores que arribaban gran variedad de productos con diversidad de precios. Esto requería contratar personal especializado. En algunas asociaciones o cooperativas estas cosas no se lograban resolver.

La falta de compromiso de algunos de los miembros también era causa de disolución. Muchos productores no asistían a las reuniones semanales de su cooperativa. Comentaba un productor: «Hay gente que se sale porque no tienen mentalidad a largo plazo, no lo ven como trabajo de grupo».

Los productores de mayor tamaño, que mantenían una mejor relación con Supercompra, empleaban procesos de producción y cosecha más tecnificados. Muchos contaban con sistemas de riego, lo que les permitía cosechar hortalizas de mejor calidad (en apariencia y sabor), ser consistentes en lo cosechado y tener varias siembras al año de un mismo rubro.

Valor de la plataforma para Supercompra

A medida que la empresa se relacionaba directamente con los productores, lograba apropiarse de un importante margen de intermediación, hasta un veinte por ciento. El plan de cosecha y la asesoría agronómica brindada garantizaban productos más frescos, lo que posicionaba mejor a Supercompra en el ramo de supermercados. Además, la merma de hortalizas en los supermercados se había reducido en treinta por ciento. Paredes destacó: «Con los intermediarios nacionales y regionales, muchos productos no habían estado en su punto para ser cosechados. Ahora le puedo decir al productor el punto de madurez que quiero».

La instalación de la plataforma de Pallatanga había costado 1,2 millones de dólares. El monto captado anualmente, en 2004 y 2005, superaba dos veces el monto invertido. En palabras de Zapata: «Hemos logrado

generar ganancia para el consumidor, más calidad a mejor precio, para nosotros y para el productor. ¡Es obvio, que es negocio!».

Valor de la plataforma para los pequeños productores

Los miembros de las ocho asociaciones y cooperativas que aún surtían la plataforma en marzo de 2006 consideraban que su relación con Supercompra les traía importantes beneficios. Para ellos, la mayor necesidad atendida por Supercompra era la garantía de seguridad en el pago y estabilidad en sus ingresos. Comentaba un cooperativista:

Teníamos muchos problemas con los pagos... Si yo le daba al intermediario una cosecha y se la vendía en 600 dólares, me la pagaban a 450 dólares y yo tenía que aceptarlo. Cuando querían, te pagaban en dos o tres meses. Se metió Supercompra y... era como tener una ley que nos respaldara.

La seguridad en el pago permitía a los agricultores capitalizar sus asociaciones de productores. Explicaba un pequeño productor: «Antes teníamos un camión rentado, ahora tenemos un camión propiedad de la asociación». La compra del camión fue posible porque Supercom-

Los pequeños productores organizados, con los que la empresa había logrado establecer una relación estable, eran muy confiables y, en general, habían resultado mejores socios comerciales que los grandes productores o intermediarios

pra, por su formalidad y el flujo estable de dinero, era asumida por los bancos como una garantía.

El balance de responsabilidad social

A partir de 2003, de acuerdo con los lineamientos del Grupo Mazaplan, Supercompra comenzó a publicar un balance de responsabilidad social: informaba sobre sus acciones para la promoción del desarrollo sustentable. Denominó Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) la compra basada en plataformas, como la de Pallatanga. El informe contenía «historias de éxito en comercio justo»: en la Provincia de Guayas, el desarrollo de pequeños pescadores, la compra de pescado salado en una comunidad afrodescendiente y la compra directa de diversas carnes a pequeños productores en todo el país.

El informe decía que, con el MICD, la empresa buscaba alinear los inte-

reses de tres actores: los clientes, que buscaban frescura, calidad y buenos precios; los productores, que debían ser más organizados y productivos; y Supercompra, que promovía el desarrollo de proveedores seguros y confiables. Asimismo, el MICD eliminaba a los intermediarios y fortalecía a pequeños productores con los que ahora establecía una relación de socios.

Los próximos pasos

Juan Pedro Zapata conversaba con Rodrigo Paredes sobre la plataforma de Pallatanga y la situación de los pequeños productores. Paredes recordaba la inversión en tiempo y esfuerzo que la empresa había hecho para organizarlos en cooperativas y asociaciones, y le preocupaba su alta tasa de disolución. El porcentaje de compra a los intermediarios locales y a los productores de mayor tamaño había aumentado en el último año: ya los pequeños agricultores no representaban la mayor parte de la compra de hortalizas. En opinión de Paredes, se perdía una oportunidad, pues los pequeños productores organizados, con los que la empresa había logrado establecer una relación estable, eran muy confiables y, en general, habían resultado mejores socios comerciales que los grandes productores o intermediarios.

Para desarrollar a los productores era necesaria la presencia del comprador en la zona de Pallatanga. En 2006 habían rotado mucho los compradores, pues David Valles ya no trabajaba en la plataforma. Quienes lo sucedieron se quejaban de lo lejos y aislado que estaba el pueblo de Pallatanga, y sus esposas e hijos no querían vivir allí.

Supercompra obtenía un buen producto de los intermediarios, debido al estricto proceso de control de calidad que había implantado. Además, los intermediarios locales se habían adaptado a las exigencias de Supercompra y se las arreglaban para traer las frutas y verduras a precios competitivos. Para Zapata, trabajar con pequeños productores nunca había sido un fin en sí mismo; simplemente, se pensó que era una oportunidad de negocio. Cuando la empresa comenzó a publicar el balance social fue cuando Zapata cayó en cuenta de

que el acercamiento a pequeños productores cumpla los principios de comercio justo y desarrollo sustentable. Esto era importante para el Grupo Mazaplan, que había ingresado en la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés) para posicionarse internacionalmente como empresa responsable. Pero hacer negocios

con pequeños agricultores resultaba complicado.

Zapata se preguntaba: ¿qué hacer? ¿Hasta qué punto debía seguir invirtiendo esfuerzos y recursos para desarrollar a los pequeños productores? ¿Llevaría esto a un negocio rentable a largo plazo? ¿No tendría más sentido reenmarcar la relación

con los pequeños productores como inversión social y no como negocio rentable? Seguir la tendencia que se empezaba a perfilar en la plataforma —alejarse de la provisión directa de los productores pequeños— estaba dando buenos resultados financieros. ¿Para qué insistir? ■

¿Qué opinan los expertos?

ROSA AMELIA GONZÁLEZ

Profesora del Centro de Políticas Públicas y directora académica del IESA

Supercompra es un caso hipotético, pero la situación que describe refleja la experiencia real de varios agronegocios latinoamericanos que han decidido convertir a pequeños productores agrícolas —generalmente de bajos ingresos— en proveedores de productos frescos y perecederos para sus cadenas de supermercados.

¿Qué mueve a esas empresas a incorporar pequeños productores a la cadena de valor de sus negocios? Usualmente, la motivación de estas iniciativas es económica. Por ejemplo, el programa Tierra Fértil surgió en Costa Rica por la necesidad de la cadena de supermercados perteneciente al grupo empresarial CSU-CCA de asegurar una oferta de productos agrícolas que pudiera diferenciarla de la competencia por su calidad, frescura, variedad y presentación. Por su parte, la empresa venezolana Cativen buscaba solucionar algunos problemas de corrupción que se presentaban en el departamento de compras y ahorrarse el margen que cobraban los intermediarios.

El establecimiento de relaciones directas con los pequeños agricultores abre interesantes oportunidades para crear valor desde el punto de vista económico. Ahora bien, el caso de Supercompra pone de relieve varias barreras que las empresas deben superar. En los modelos tradicionales de abastecimiento, los intermediarios deben resolver tres asuntos clave: la cantidad de transacciones requeridas debido al número de pequeños productores, la dispersión geográfica de los agricultores y su informalidad. Cuando las empresas se proponen modificar la cadena de provisión tienen que buscar otras formas de hacer la tarea de los intermediarios. Para lidiar con la dispersión geográfica de los agricultores crean centros

de acopio o plataformas de proximidad, ubicadas en sitios estratégicos a los cuales los pequeños productores pueden llevar sus cosechas. Para reducir el número de transacciones —y disminuir el costo que ello implica— organizan a los agricultores en cooperativas o asociaciones; así pueden negociar con los representantes de grupos de productores, no con cada uno de ellos por separado. Finalmente, a diferencia de los intermediarios que no tienen restricciones para realizar transacciones comerciales —en efectivo— con personas naturales, las empresas grandes necesitan que sus proveedores estén constituidos formalmente y debidamente bancarizados. Para lograrlo, la empresa debe asumir esa responsabilidad, que resulta completamente novedosa.

¿Están los pequeños productores dispuestos a relacionarse con grandes empresas? La historia de Supercompra muestra que inicialmente los agricultores suelen estar interesados. La perspectiva de tener un comprador seguro y un plazo de pago más corto es un buen incentivo para intentarlo. Sin embargo, sobre la marcha surge un alto riesgo de que la relación se deteriore, debido a que las exigencias de la empresa son percibidas como desproporcionadas por los pequeños productores. Desde su perspectiva, se les pide demasiado: que los vegetales y frutas reúnan ciertas características o, de lo contrario, serán rechazados; que otro les diga lo que pueden o no sembrar; que deben dedicarle tiempo a ir a la notaría y al banco a llenar un montón de papeles; que deben vender sus productos más baratos, si el precio de la temporada supera el límite superior de la banda de precios acordada.

El pequeño productor, como cualquier otro empresario, toma decisiones al sopesar beneficios y costos. Aunque no necesariamente proyecta un flujo de caja ni calcula una tasa interna de retorno, sabe intuitivamente

que debe incurrir en unos costos hoy para producir beneficios a un plazo más largo. Traducido este razonamiento en términos económico-financieros, el pequeño productor se convertirá en un proveedor fiel de una gran empresa si y solo si el horizonte de tiempo para amortizar los costos en los cuales debe incurrir coincide con sus expectativas; en otras palabras, la decisión dependerá de su tasa de descuento. Es así como en el caso de Supercompra se observan, por un lado, productores que desertan y deciden vender su cosecha nuevamente a los intermediarios y, por el otro, productores muy entusiasmados con la idea de forjar una empresa que puedan dejar a sus hijos.

Cuando se analiza quién se va y quién se queda se aprecia que paciencia y pobreza están inversamente correlacionadas: los productores más pobres suelen ser los más impacientes y menos disciplinados, mientras que los productores menos pobres son los más perseverantes. Esta dinámica conduce a una erosión del potencial de inclusión social de las iniciativas de las grandes empresas, porque los más necesitados van quedando progresivamente fuera de la cadena de valor de los grandes agronegocios.

El proceso de deserción de pequeños productores no necesariamente resta rentabilidad a las empresas, pues el desarrollo de los centros de acopio o plataformas de proximidad les permite relacionarse directamente con proveedores que poseen fincas de mayor tamaño capaces de proporcionar de manera directa y confiable frutas y hortalizas de calidad. No obstante, desde el punto de vista social, la deserción significa privar a los pequeños productores de la oportunidad de salir de la pobreza.

Según el Banco Mundial, en su *Informe sobre el desarrollo mundial 2008 (Agricultura para el desarrollo)*, el incremento de los ingresos agrícolas es más eficaz en la reducción de la

pobreza que cualquier incremento en otros sectores, debido a que los más pobres viven en zonas rurales y una gran proporción de ellos depende de la agricultura para ganarse la vida. Por esa razón, la inversión de las empresas grandes en el desarrollo de proveedores de bajos ingresos tiene un impacto mayúsculo desde el punto de vista social. Si paralelamente, como se ve en el caso de Supercompra, también se genera valor económico para la compañía, ¿por qué no insistir? ¿Lo haría usted, de ser Supercompra?

OSCAR BASTIDAS DELGADO

Consultor en economía social, cooperativismo, responsabilidad social y balance social de las empresas

El caso ilustra con lujo de detalles y de manera objetiva las relaciones entre empresas de capital y organizaciones de economía social, particularmente asociaciones y cooperativas. Estas relaciones tienden a ser y mantenerse débiles, por las incomprensiones mutuas acerca de los rasgos que identifican un sector organizacional específico y lo distinguen claramente de otros. Este desconocimiento es mayor en cuanto a la economía social y sus organizaciones constituyentes, particularmente las cooperativas.

El caso muestra aspectos organizacionales de primer orden (valores como honradez y confianza, visión empresarial, superación de intermediaciones, calidad y precios a consumidores); pero también, y es lo novedoso, el proceso de impulso a la constitución de asociaciones y cooperativas, y el tema de la responsabilidad social empresarial, al abordar la balanza entre los beneficios económicos para la empresa y los beneficios económicos con impactos sociales a los productores agrícolas. Si se consideran los tres eslabones de la macrocadena de valor empresarial (aguas arriba-empresa-aguas abajo), el escenario planteado se refiere fundamentalmente al primer eslabón, considera lo interno organizacional en lo básico para sustentar las relaciones con los productores y no profundiza en los impactos a los consumidores.

La economía social se refiere al conjunto de actividades económicas realizadas por grupos de personas que enfrentan problemas comunes, con recursos propios y mediante organizaciones de propiedad colectiva y gestión democrática, constituidas voluntariamente y sin intermediación, sin incurrir en lucro ni en pérdidas. La

Alianza Cooperativa Internacional, organismo cúpula del cooperativismo mundial, define la cooperativa como una «asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática». Las cooperativas poseen una doble dimensión — asociación y empresa— que les concede la ventaja del doble anclaje local, el asociativo y el empresarial, centrado en las personas. También poseen otros rasgos. Las genuinas funcionan sobre valores, principios y doctrina como guías de acción. La incomprensión de la dimensión empresarial es, en altísimo porcentaje, la causa del fracaso de numerosas cooperativas.

Un peligro acecha a las cooperativas en el mundo: el maltrato, la manipulación de «trabajadores dependientes» disfrazados de cooperativistas y procesos malintencionados de tercerización que, con las cooperativas falsas, sirven para obtener ganancias fáciles. Por ello, la contratación de cooperativas debe verse con sumo cuidado y con condiciones de respeto mutuo y de alianzas; que ambos contratantes conozcan sus perfiles. La identidad cooperativa es el conjunto de atributos que permiten tipificar las cooperativas en cualquier región del planeta. La sinergia

Supercompra debe «reenmarcar la relación con los pequeños productores como inversión social y no como negocio rentable» y entender que su condición de socialmente responsable implica equilibrar la balanza beneficios sociales-beneficios económicos

de esos atributos es cooperativismo en marcha. Esa misma configuración puede aplicarse a las asociaciones que son, generalmente, más livianas y con menos controles estatales que las cooperativas.

En la relación entre Supercompra y las asociaciones y cooperativas surge un valor clave, la confianza, que Valles afianza inicialmente mediante relaciones directas con líderes locales, el apoyo a su formación, el plan semanal de visitas, la oferta de seguridad (de pago, de compra y jurídica), la estabilidad de los precios y una relación de largo plazo, que supuestamente abriría paso a la compra de camiones. Esa confianza se vio reforzada por los procesos de capacitación de los productores desarrollados por Supercompra, con orientaciones sobre «siembra programada» y el trato de los productos para mejorar su calidad; también con los impactos de

la poscosecha que debió aumentar el sentido de pertenencia de los productores a la cadena y la mayor seguridad en la colocación, con nombre propio, de los productos en los anaques de los supermercados.

Lamentablemente pudo más el peso de los márgenes de comercialización de los intermediarios a los productores que «la fe de la palabra» de Supercompra. Habría que indagar hasta qué punto la relación inicial y de capacitación abordó temas como trabajo en equipo y asociacionismo y cooperativismo, y estableció espacios de diálogo para manejar discordias y mejorar condiciones y precios. Pareciera que la concepción de Zapata —trabajar con pequeños productores nunca había sido un fin en sí mismo sino una oportunidad de negocio— dominó el escenario inicial y produjo una «pérdida de visión» de la importancia del asociacionismo para el desarrollo sustentable y la proyección de una imagen de empresa socialmente responsable.

Sin duda que el no tener claros los preceptos de responsabilidad social empresarial tuvo repercusiones negativas para Supercompra. Pero introducirlos solo para mejorar la imagen vía balance social, aparte de ser una manera interesada de entender la responsabilidad social, también tendrá repercusiones negativas, al no observarse honestidad en el planteamiento. Realizar acciones de responsabilidad

social empresarial solo por divulgarlas no concede los valores del voluntariado y la transparencia que amerita.

La interrogante —«¿qué hacer?»— de Zapata se formuló tardíamente. Supercompra perdió la oportunidad de aprovechar los impactos que a los productores y sus comunidades hubiesen proporcionado unas buenas relaciones con asociaciones y cooperativas poseedoras de la doble dimensión asociación-empresa, con su anclaje e impactos en productores y comunidades. Sin duda, Supercompra debe «reenmarcar la relación con los pequeños productores como inversión social y no como negocio rentable» y entender que su condición de socialmente responsable implica equilibrar la balanza beneficios sociales-beneficios económicos. Para cualquier empresa no todo debe ser ganancia, lo social también reporta beneficios.