

# Caracterización y análisis de algunas organizaciones de productores orgánicos y convencionales hortícolas en Uruguay

Febrero 2020



Dra. Annemarie Groot Kormelinck  
Universidad de Wageningen, Holanda

Ing. Agr. Mag. Alejandro Pizzolon  
Facultad de Agronomía, Uruguay

Proyecto Horteco





# Caracterización y análisis de algunas organizaciones de productores orgánicos y convencionales hortícolas en Uruguay

Dra. Annemarie Groot Kormelinck  
Universidad de Wageningen, Holanda

Ing. Agr. Mag. Alejandro Pizzolon  
Facultad de Agronomía, Uruguay

Febrero 2020



## **Agradecimientos:**

Los autores agradecen a las personas que fueron entrevistadas y nos aportaron su tiempo, conocimiento y experiencias.

También quieren agradecer a los socios locales del proyecto HortEco CAMM y CNFR.

También agradecen las contribuciones de la Red de Agroecología del Uruguay (RAU).

Cualquier duda, comentario o pregunta, favor escribir a: [apizzolon@gmail.com](mailto:apizzolon@gmail.com).



## Contenido

Introducción .....	7
Organización de los productores.....	8
Tipo 1: Sociedad de Fomento Rural.....	9
Tipo 2: Cooperativa con participación en Compras Públicas.....	10
Tipo 3: Red de productores.....	13
Tipo 4: Cooperativa con tienda propia .....	14
Tipo 5: Cooperativa con contrato de supermercado .....	16
Conclusiones.....	19
Conclusión 1: Organizaciones de productores <i>Orgánicos</i> versus <i>Convencionales</i> .....	19
Conclusión 2: Organizaciones de productores con visión <i>Económica</i> comparadas con aquellas con visión <i>socio-gremial</i> .....	21
Recomendaciones.....	23
1. Aspectos importantes en los inicios .....	23
2. Diseñando la nueva organización.....	25





## Introducción:

El presente corresponde al trabajo realizado por la Dra. Annemarie Groot Kormelinck en su trabajo de doctorado en el marco del proyecto:

“Horticultural food systems based on ecologically intensive production and socio-economically sustainable value chains in the transition economies Chile and Uruguay (HortEco)”.

En el mismo se describen y analizan formatos de organizaciones de productores hortícolas en Uruguay, comparando aquellas especializadas en sistemas de producción orgánicos y las tradicionales que aplican sistemas convencionales.



## Organizaciones de productores

La motivación para que los horticultores trabajen en forma asociativa viene explicada por diferentes beneficios a los que pueden acceder: las organizaciones de productores pueden tener actividades económicas, como ventas colectivas de productos a distintos compradores. También pueden realizar actividades de tipo gremial, en las cuales representan las opiniones y voces de los productores para conseguir políticas de apoyo más adecuadas a sus intereses. Además pueden tener actividades sociales, realizando eventos masivos. En conclusión, las organizaciones pueden tener distintas funciones y actividades.

En cuanto a su tamaño, las organizaciones pueden ser pequeñas o grandes y también pueden estar formalizadas en distintos formatos (cooperativa o sociedad de fomento rural), o ser informales y tener un formato de grupo.

Si la organización de productores funciona bien, es capaz de ayudar a resolver problemas que tienen los productores a nivel individual, pero debe considerarse que las organizaciones de productores no siempre funcionan correctamente. Existen casos de organizaciones de productores que trabajan mejor y más eficientemente que otras, aunque depende también de aspectos del entorno. Por ejemplo, pueden ha-



ber inconvenientes para encontrar un cliente común que sea aceptado por todos los productores, o también puede resultar que el negocio colectivo presente mayores costos y dificultades. Entonces resulta interesante conocer mejor cómo trabajando en forma asociativa y en una organización, los productores pueden tener beneficios que otros buscan y no logran.

Se estudiaron diferentes tipos de organizaciones de productores hortícolas de Uruguay, tanto aquellas especializadas en productos orgánicos, como las convencionales. En 2017 y 2018 se realizaron cincuenta entrevistas a productores, sus organizaciones y sus principales clientes y los resultados son presentados en este trabajo.

Se describen cinco tipos de organizaciones de productores, tanto convencionales como orgánicas, analizando conformación, tamaño y actividades, utilizando en algunos casos las opiniones de los productores para mostrar su experiencia. El trabajo culmina con conclusiones y recomendaciones en función de los resultados obtenidos, con el fin de aportar a los productores y sus organizaciones elementos que ayuden a lograr mejores resultados.

Los primeros dos tipos o formatos de organizaciones de productores que se describen son del subsector de producción convencional.

## Tipo 1: Sociedad de Fomento Rural

El primer formato analizado son las Sociedades de Fomento Rural (SFR), que son muy conocidas en Uruguay.

Existen cerca de un centenar de SFR, que se agrupan y son representadas por la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), creada en 1915. De ellas, 33 tienen como actividad principal (pero no exclusiva) de sus socios, la producción de hortalizas.

Las SFR presentan un tamaño mediano a grande en relación a la cantidad de asociados, ya que la mayoría de ellas tienen entre 30 y 100 miembros, no siendo la totalidad de ellos productores hortícolas. Son organizaciones abiertas al ingreso de nuevos socios, sobre todo en función de su cercanía geográfica a la organización.

Las SFR realizan actividades sociales y gremiales. Las sociales se focalizan en promover lo cultural, fomentando la participación de mujeres y jóvenes. Las actividades gremiales ponen foco en articulaciones con instituciones públicas y la ejecución de proyectos de apoyo que comprenden asistencia técnica, capacitaciones e inversiones a nivel predial o en la organización.

La opinión de los miembros es presentada a nivel nacional y ante la institucionalidad pública por CNFR, quien participa en ámbitos público-privados y negocia con organizaciones del Estado las políticas públicas sectoriales. Hasta hace relativamente poco tiempo las SFR no tenían actividades colectivas en ventas de productos, porque la legislación no les permitía realizar esa actividad. Actualmente hay varias organizaciones que empezaron o están con planes de tener actividades comerciales vinculadas a las compras públicas que complementen servicios de maquinaria o compra de insumos que algunas SFR ofrecían a sus socios, no siempre con buen funcionamiento o bien valorado por los socios. Las opiniones en el cuadro explican en parte esta afirmación.

#### Opinión del coordinador ejecutivo de CNFR

“La mayor parte de las organizaciones sobreviven porque disponen de apoyos públicos y en contrapartida son quienes articulan y apoyan la aplicación de las políticas públicas de apoyo a la producción familiar”.

#### Opinión de un socio de una SFR:

“Nosotros comenzamos 22 años atrás cuando cuatro mujeres rurales vimos la necesidad de unirse y agruparse. Nuestra organización tiene un perfil mayoritario de productores familiares. Comenzamos invitando a los vecinos y empezamos a crecer. No es fácil mantener activas las organizaciones y motivados sus integrantes. Los productores estamos muy ocupados y con poco tiempo, además solamente nos integramos a un grupo si sentimos la necesidad, nadie se integra a un grupo por nada, ya que participar significan nuevas complicaciones. Ahora estamos orgullosos de lo que hacemos con el grupo y esperamos continuar haciendo cosas juntos”.

## Tipo 2: Cooperativa con participación en Compras Públicas

Un segundo tipo de formato son algunas cooperativas relativamente nuevas que están vendiendo productos hortifrutícolas a compradores estatales, como escuelas, hospitales, cárceles, etc.

Las ventas al Estado son una política de apoyo a la producción familiar implementada a partir del año 2014 con la Ley 19.292, la cual reserva una cuota del mercado de las compras públicas a organizaciones de productores familiares. Para poder participar de las Compras Públicas, los productores necesitan estar organizados formalmente en alguna figura jurídica válida en Uruguay. Además, un mínimo del 70 % de los integrantes de la organización deben ser productores familiares registrados en el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). A partir de llamados reali-

zados por alguna institución pública, las organizaciones se presentan, piden el amparo en la Ley 19.292 y, en caso de ganar la licitación, firman un contrato con el Estado, el cual especifica volúmenes, calidades, forma de entrega y de pago. El precio máximo hasta el cual la reserva de Mercado puede efectivizarse es del 40% por encima del precio publicado por el Mercado Modelo, máximo centro mayorista de hortalizas en Uruguay.

En 2017 dos de esas cooperativas estaban funcionando. Eran pequeñas con 10 a 20 socios. Ambas se habían conformado a partir de productores socios de dos SFR.

### Coordinador de una cooperativa

“Empezar nuestra cooperativa no fue fácil. Los pagos por ventas al Estado demoraron más de 90 días, y era mucho dinero que se acumulaba y había que esperar. También luego de empezar siempre hay ajustes a realizar y adaptarse al comprador. Ahora estamos satisfechos, vendemos más directo y eliminamos intermediación. Tenemos nuestro propio canal de ventas con volúmenes importantes para nosotros, con precios y márgenes mayores que antes. Algunos pequeños productores dicen que si no fuera por estas ventas hubieran debido abandonar sus predios y la producción”.

### Un miembro de otra cooperativa comentó:

“Nosotros somos 12 socios pero arrancamos solo 4. Somos muy selectivos en elegir a nuevos integrantes. A los posibles nuevos socios se los invita a participar de algunas reuniones de trabajo con todos los cooperativistas y entonces ver si logran funcionar armónicamente con el resto de los socios. Un factor de éxito de nuestra cooperativa es que trabajamos juntos por mucho tiempo, tenemos objetivos comunes claramente definidos y un buen líder, a lo que se suman buenos técnicos externos de apoyo”.

### Un técnico estatal que trabaja en compras públicas comentó:

“Las Cooperativas necesitan confianza y espíritu cooperativo. No solo se necesitan productores que logren buena calidad de hortalizas, también necesitan habilidades internas para organizar tareas de packing, transporte, coordinación con otros compradores, financiamiento y administración”.

### Un coordinador de una SFR, que intentó formar una cooperativa comentó:

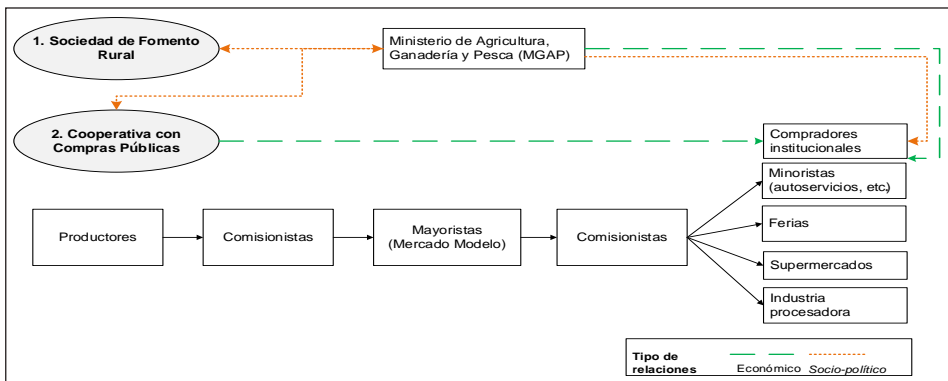
“Hay diferencias entre asistir juntos a eventos sociales en una SFR y trabajar en una cooperativa. Ahora hablamos de dinero. Necesitamos ser capaces de comercializar juntos, lo cual es un juego diferente. Conseguir arrancar lleva tiempo y dinero. No todos los productores quieren y pueden trabajar de esta forma. Pero nosotros queremos mantener el trabajo para nuestros hijos”.

Ha habido algunos apoyos externos estatales para poder arrancar. Fueron necesarios varios pasos intermedios administrativos previo a poder comenzar a vender. Asimismo los productores debieron asumir los costos de la formalización de las cooperativas. A partir de ese paso no alcanza con ser un buen productor socio de la cooperativa, ya que se requiere que algunos asuman tareas y roles.

Por ejemplo, las cooperativas necesitan un líder, una secretaría administrativa, un contador, un tesorero, etc. También necesitan decidir y resolver cosas en forma colectiva, cosas como la producción predial asociada a una planificación productiva general de todos los integrantes. Además los socios necesitan definir el transporte y packing de las hortalizas y también coordinar con el comprador los aspectos logísticos. Otro aspecto a tener en cuenta es que parte de las ganancias deben quedar en la cooperativa. Ese dinero es invertido en materiales de packing, pago de fletes, compra de camiones o construir una cámara de frío. Por último, las cooperativas también deben pagar los servicios profesionales de apoyo.

La figura 1 muestra los dos tipos de organizaciones de productores en el subsector convencional hortícola. La figura incluye los canales comerciales y también muestra que las SFR tienen actividades sociales y gremiales, y no comercializan hortalizas (o sea, actividades no económicas). También se muestra cómo las cooperativas con compras públicas tienen actividades económicas: ellos venden en forma colectiva a compradores institucionales sin intermediarios. Hasta la fecha no había organizaciones de productores con actividad en el Mercado Modelo, lo cual se explica más adelante en este trabajo.

Figura 1. Tipos de organizaciones de productores en el sector convencional



Los siguientes tres tipos de organizaciones de productores son activos en el sector *orgánico*.

### Tipo 3: Red de productores

Está conformada por tres tipos de agrupaciones orgánicas que funcionan como redes.

En este primer caso es un grupo informal de productores orgánicos, los cuales certifican la producción con la Red de Agroecología del Uruguay (RAU). Además de aspectos productivos, los productores orgánicos realizan actividades sociales, gremiales y económicas. Esas actividades se realizan en zonas con pequeños grupos (como las regionales de la RAU). Por ejemplo, los productores intercambian información sobre bioinsumos, métodos de producción y también oportunidades de mercado. Los productores venden en diferentes

canales como ferias, canastas, directo a consumidores y también directo a restaurantes. Ellos no comercializan en las grandes cadenas de supermercados.

#### Un pequeño grupo de productores:

“Nosotros producimos en forma colectiva en un campo propio. Vendemos en diferentes canales, por ejemplo canastas, la asociación de consumidores “Asobacco” y en ferias. En algunas ocasiones nosotros vendemos con otros productores orgánicos de la zona. Tenemos diferentes visiones de producción y marketing, las cuales nos llevan a largas discusiones. Queremos un precio justo para ambas partes, para que los productos estén accesibles para un amplio rango de consumidores. También encontramos como muy importante ser un actor social y gremial en el movimiento agroecologista. Por eso es que participamos en la RAU y la Red de Semillas, y de esa forma estamos relacionados en la región”.

#### Un productor de una feria orgánica comentó:

“Somos 12 a 14 productores que semanalmente venimos a Montevideo para vender en la feria. Nosotros gestionamos la feria con todos los feriantes. No hay un líder, y no tenemos roles muy definidos; de todas formas, coordinamos algunas cosas: por ejemplo, establecemos un precio mínimo de los productos y entonces no hay otro igual más barato. Nosotros con gusto recibimos más productores si vienen todas las semanas y tienen la certificación orgánica vía RAU. Para mantener nuestras ventas en la feria es necesario que todos vendamos bien, porque si uno de nosotros no vende desalienta a todos. Somos muy solidarios”.

En algunas circunstancias, los productores venden en forma individual o en pequeños grupos que en general son informales. Esos grupos no tienen barreras para que entren nuevos productores. No es necesario realizar inversiones, no hay muchas reuniones, y tampoco mucha coordinación en calidad, precios o aspectos logísticos.

Los productores siguen principios agroecológicos. Esto significa que no solamente producen hortalizas orgánicas, sino también tienen especial atención en el ecosistema. También tienen preferencias por ferias y relaciones directas con los consumidores, como lo hacen varios sin intermediarios. De esta forma, ellos pueden explicar a los clientes acerca de la producción orgánica y la agroecología. Los productores también quieren poder influir y fijar los precios y que sean justos sin ser muy altos. Así los consumidores pueden acceder a productos orgánicos.

#### Una productora que tiene su propia venta de canastas:

“Mi esposo y yo tenemos alrededor de 60 canastas semanales. La canasta es una caja en la cual ponemos un número de hortalizas cada semana. Coordinamos con los demandantes consumidores vía Facebook y WhatsApp. Mi esposo lleva las canastas a las casas de los consumidores. Nosotros queremos vender directamente a los consumidores, y queremos informarles acerca de nuestra forma de producción. Este tipo de venta lleva mucho tiempo, casi todos los días debemos hacer jornadas de trabajo muy largas y tenemos una pequeña ganancia, de todas formas no queremos perder la amistad y conexión con los consumidores. Tenemos certificación orgánica y entonces los consumidores pueden confiar en nosotros. Los consumidores dicen que encuentran el precio de nuestras canastas algo bajo, pero nosotros queremos que el precio sea accesible a la mayor cantidad posible de consumidores”.

#### Tipo 4: Cooperativa con tienda propia

El cuarto tipo de formato son las cooperativas que tienen su propio local de ventas de productos orgánicos en Montevideo. En 2017, dos de este tipo de cooperativas están funcionando.

Los miembros de las cooperativas se conocían de otras organizaciones, como SFR. Vendían sus productos orgánicos en ferias, pero también querían vender los otros días de la semana. A partir de entonces, los socios de ambas cooperativas decidieron abrir su propio negocio y el primer paso era conformar una organización formal. Las cooperativas tienen apoyos externos del gobierno y organizaciones no gubernamentales (ONG) en las etapas iniciales de conformación. Ambas cooperativas son pequeñas con entre 5 y 7 miembros. Tuvieron más socios, pero algunos habían abandonado el emprendimiento. Por el perfil empresarial de los socios, resulta claro



que, sobre todo al principio, iniciar una cooperativa y comenzar con un negocio de venta minorista no es nada fácil. Pero actualmente el negocio funciona sin apoyos externos.

Las cooperativas alquilaron un local y contrataron a un encargado de ventas, algunos empleados especializados como un cajero y un contador. Los productores necesitan invertir recursos financieros para ser socios. También entre un 20 al 40% del valor de las ventas es retenido para pagar los costos. Vía un grupo de WhatsApp diariamente hay contacto permanente entre el encargado de ventas y los cooperativistas. Por esa vía el encargado de ventas envía mensajes sobre qué productos se necesitan en el local, para que los preparen y envíen al día siguiente. En la tarde los productores preparan el pedido y a la mañana siguiente es enviado al local. Un socio compró un pequeño camión y hace seis viajes por semana al local. Los socios de la otra cooperativa, como viven más cerca de Montevideo, llevan cada uno sus productos tres veces por semana.

Los cooperativistas realizan reuniones frecuentes, donde discuten si el local está bien provisto, intercambian información técnica, planifican la producción de la próxima zafra, y discuten nuevas oportunidades de negocios. La planificación de la producción se basa en los registros de ventas del local. Por ejemplo, si se vende bien lechuga y tomate, los productores tratan de aumentar la producción un 10 o 20% para la próxima zafra. Para el local es importante tener continuidad de oferta en los principales rubros. Como los cooperativistas son pequeños, cerca del 25% de los productos se le compran a otros productores orgánicos. Tienen algunas guías de calidad con información de tamaños y pesos de los productos preferidos. Los productores establecen el precio en el local. En general, los precios se mantienen lo más estables

### Un miembro de una cooperativa comentó:

“Nosotros somos una pequeña cooperativa con solo 5 miembros. Queremos crecer pero los nuevos socios deberían invertir y vender allí su producción si quieren ingresar. No todos los productores ven los beneficios de participar. Muchos productores prefieren estar en su campo y no estar involucrados directamente en la comercialización. Pero nosotros queríamos tener nuestro propio canal de ventas. Claro que no es fácil trabajar en grupo, se deben construir confianzas, entender y compartir una visión común. También se debe invertir tiempo y dinero para comenzar un negocio, por eso no ganábamos nada en el comienzo. Muchas veces también es difícil tener tiempo para reunirse. Pero los productos orgánicos son un nicho de mercado interesante pero de productos perecibles, por eso no se puede esperar al intermediario que venga a tu granja. Pero nosotros estamos mejorando y estamos muy contentos con este canal”.

posible todo el año. Esto da confianza y seguridad a los productores. Ellos tratan de fijar precios viables y razonables y por eso atraen muchos consumidores.

#### Un miembro de otra cooperativa comentó:

“Comenzar la cooperativa y las ventas no fue fácil. No siempre se puede hacer diferencia de precio. Nosotros tenemos el compromiso de plantar más, y no solo vender en las ferias. Lleva tiempo encontrar el camino correcto de las ventas. Al inicio queríamos hacer todo conjuntamente con los compradores. Era una buena idea, pero no funcionó. Nosotros somos 15 productores y estaban muchos consumidores, con lo cual era muy difícil tomar decisiones. También habían discusiones por los precios. Tuvimos nuestras luchas con dificultades económicas y bajas ventas, por lo cual varios socios abandonaron. Los productores que quieren entrar deben invertir, y así solo atraemos a productores que quieren trabajar en serio. ¡Ahora nuestras cosas vienen mejorando! Estamos contentos con el negocio y la conexión con los consumidores”.

### Tipo 5: Cooperativa con contrato de supermercado

Un quinto tipo de cooperativa con contrato verbal o escrito con una cadena de supermercados. Al momento del estudio en el año 2017, dos de estas cooperativas funcionan. Los miembros de las cooperativas se conocían de otras organizaciones, como SFR. Ellos comenzaron con un proyecto piloto de producción orgánica, mientras iban pasando todo el predio a orgánico. Estas cooperativas son pequeñas (con 8 y 9 miembros), pero eso ayuda a la colaboración y la comunicación. En un caso la cooperativa es receptiva a crecer en socios, pero los productores deben ser orgánicos, vivir cerca del resto de los productores y producir un volumen interesante, y debe ser comercialmente viable.

La demanda de los supermercados requiere tres cosas. Primero deben tener la certificación de los productos (vía RAU). En segundo lugar, los productos deben tener buena calidad visual. En tercer término, las cooperativas deben tener entre 20 y 30 tipos de vegetales con oferta todo el año y 3 a 4 entregas por semana. Los supermer-

#### Un miembro de una cooperativa comentó:

“Nuestra cooperativa es una empresa comercial con el objetivo de obtener ganancias. Nosotros no solamente hacemos producción orgánica porque es mejor para el medio ambiente, también porque es sustentable en términos económicos. La situación económica actual es mala, por eso tratamos de bajar costos para ganar algo más. Esto se refleja en la forma que trabajamos con los supermercados”.

cados pueden rechazar una entrega si la calidad de los productos no es la acordada. También ellos envían muestras a un laboratorio para controlar si tienen residuos de agroquímicos. Si se detectan residuos, ese productor deja de entregar en forma definitiva.

Los productores consiguen un sobreprecio entre 10 – 20% con los productos convencionales y también los precios son más estables. Los productos son vendidos con una marca comercial. A los productores se los obliga a realizar acciones de marketing, como promociones en el local, y deben pagar parte de los costos de los análisis. Dos veces por año se reúnen los productores con el responsable de compras del supermercado para conversar sobre la producción de la próxima temporada. También tienen contacto más frecuente con el encargado del local de acopio para coordinar las entregas.

Los socios de las cooperativas discuten dos veces por año sus planes de producción y otros aspectos del negocio. Por ejemplo, ellos compran insumos y materiales de empaque, analizan las posibilidades de importación y exportación, y posibilidades de nuevos productos orgánicos. Tienen contacto permanente vía WhatsApp para coordinar la demanda de los supermercados. Cada socio limpia y empaca sus productos con la correspondiente etiqueta que contiene el número de identificación de productor, lo que permite realizar la trazabilidad. También hay un control de calidad interno.

#### Un miembro de una cooperativa comentó:

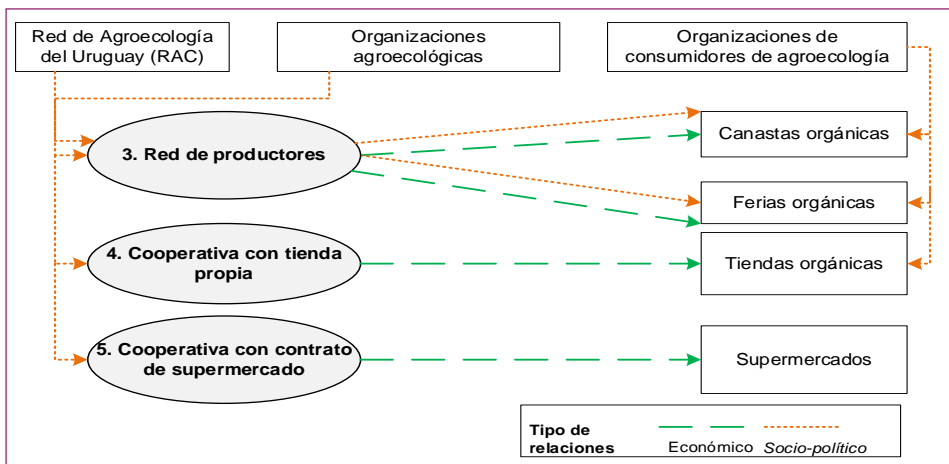
“Nosotros somos productores orgánicos con un objetivo de obtener beneficios económicos, no hay ningún tema romántico en lo nuestro. Algunos tienen prejuicios acerca de vender a supermercados, pero nosotros hasta ahora estamos contentos con esa relación comercial. Tenemos siempre en cuenta que somos productores a nivel comercial. Además de conseguir un buen precio, es también muy importante tener un Mercado seguro. Nosotros sabemos que antes de plantar tenemos el 90% de la producción vendida. Hay también alta demanda por productos orgánicos, los supermercados siempre compran toda nuestra producción. Los consumidores nos llaman por el número de teléfono que figura en nuestra etiqueta. Aprender cómo funcionan los supermercados fue todo un viaje. Después de años trabajando, hemos aprendido qué tipo de productos requieren, cómo empacarlos, cómo las hortalizas deben ser colocadas en las cajas, etc. Somos pequeñas familias y vivimos lejos de Montevideo, por eso tuvimos que aprender todo por nuestra cuenta. Nuestras habilidades van más allá de la producción. Sabemos de logística, planificación, lograr acuerdos con los clientes. Aprendimos haciendo, equivocándonos y mejorando”.

Las cooperativas tienen su propio camión y contratan a un chofer. Una cooperativa también contrata una oficina de administración para la documentación, cobranza y pago a los productores. La otra cooperativa tiene un familiar de un socio que se encarga de esos aspectos. Los socios invierten en la cooperativa y parte de sus ganancias son reinvertidas.

Como puede observarse en las opiniones de los productores, ellos ven esta opción orgánica no solo como un aspecto de sustentabilidad, sino también como una posibilidad de trabajo. La producción orgánica es vista como un Mercado nicho y una oportunidad económica. Las cooperativas ponen sus energías en buscar aumentar la cantidad, calidad y continuidad de la oferta para maximizar las posibilidades del mercado. También en muchas oportunidades participan en actividades sectoriales (ejemplo certificación participativa) y sociales, sin olvidar que lo principal es abastecer a los supermercados y mantener ese mercado.

La Figura 2 muestra los tres tipos de organizaciones de productores orgánicos. La figura muestra que ellos tienen más actividades económicas que los tradicionales, más ventas directas a minoristas y consumidores finales y mayor interacción con otras organizaciones agroecológicas.

Figura 2. Tipos de organizaciones de productores orgánicos



## Conclusiones

Lo expuesto de los cinco tipos de organizaciones muestra que en Uruguay hay una amplia diversidad en las experiencias, tanto en el sector orgánico como en el convencional. A continuación, se presentan dos grandes conclusiones que surgen de la investigación realizada.

### Conclusión 1: Organizaciones de productores *Orgánicos* versus *Convencionales*

El sector hortícola orgánico parece ser más sustentable que el convencional en relación también a los aspectos económicos. Eso significa que es más fácil para las organizaciones de productores hortícolas orgánicos (tipos 3, 4, 5) vender en forma colectiva a compradores minoristas y consumidores, que aquellos del sector convencional (tipos 1, 2). Esta afirmación se explica mejor a continuación.

El mercado de productos orgánicos en Uruguay es un nicho con alto valor y rentabilidad. La demanda de hortalizas orgánicas es mayor que la oferta. Esto significa que los productores no están en competencia con sus colegas, porque la demanda es suficiente para que todos los productores vendan en el canal comercial que elijan. A su vez, como no están en competencia es más fácil que trabajen en forma asociativa y se organicen formalmente. Integrando una organización, los productores logran mayores volúmenes y pueden hacer las inversiones necesarias en infraestructura. Las organizaciones de productores venden directamente a minoristas o consumidores, como por ejemplo supermercados, tiendas especializadas orgánicas, ferias y canastas. Por estas vías no hay intermediación ni especulación. Los precios son mayores y más estables que los productos convencionales.

#### Los supermercados a su manera ayudan a los productores orgánicos a venderles. Opinión de un gerente de compras de un supermercado:

“Hay una demanda importante de productos orgánicos. Nosotros le damos señales a los productores que queremos trabajar con ellos, como nuevas variedades, inversiones en infraestructura que les puede aumentar su competitividad. Nosotros siempre buscamos nuevos y más productos orgánicos aunque no es fácil. Los productores necesitan algún tiempo para convertirse a orgánicos, y nosotros necesitamos productores serios que nos provean mayores volúmenes. Los productores necesitan mayores capacidades y planificar a largo plazo. Nuestro aporte es comunicarle las nuevas demandas de los consumidores”.

También como la demanda es grande, diferentes tipos de organizaciones de productores orgánicos existen y cada una tiene sus propios mercados (ver por ejemplo las diferencias entre los tipos 3, 4, y 5). Algunas de ellas se focalizan en aspectos comerciales (como vender en supermercados), y otras dan también importancia en otros valores como, por ejemplo, vender directo a consumidores, estableciendo precios justos (como en las ferias y las canastas). Además, como los apoyos públicos son menos significativos en el sector orgánico, los productores aprovechan sus organizaciones para compartir informaciones y forman redes con otros actores del sector. Algunas de esas actividades son también gremiales y políticas, por ejemplo informando a los consumidores y también haciendo lobby para lograr nuevas políticas de apoyo al sector.

#### **Opinión de un miembro de una SFR que tiene su propio local de venta en el Mercado Modelo:**

“Nosotros no estábamos satisfechos con el trabajo de los intermediarios, sus precios nos estaban matando. Ante esto nos juntamos 5 a 8 productores, alquilamos nuestro puesto en el Mercado. El primer año anduvimos bastante bien y todos estábamos entusiasmados. Pero en el segundo año todo fue muy difícil, no podíamos vender todo lo que llevábamos y comenzamos a generar deudas. Como los productores estaban muy ocupados o no estaban dispuestos a ir a vender, contratamos un vendedor, pero no funcionó bien. A su vez, teníamos costos de fletes más altos para traer los productos al Mercado. Como consecuencia, algunos productores abandonaron la experiencia y entonces no logramos mantener la continuidad de abastecimiento en verano ni en invierno. Cometimos algunos errores y eso nos hacía perder más dinero. Tratamos de mejorar; por ejemplo, comenzamos a trabajar con productores de Salto para poder tener oferta de productos todo el año. También mejoramos nuestra administración, manejo empresarial y la participación de los productores. Si mejoramos tendremos mejores chances a futuro”.

#### **Opinión de un miembro de una SFR que tiene su propio local de venta en el Mercado Modelo:**

“Las organizaciones de productores generalmente no tienen las capacidades empresariales y no saben especular. También tienen en general mayores costos por las actividades de fletes y comercialización. Pero lo peor es que no tienen el producto y el canal comercial más adecuado para obtener mejores precios, entonces los costos son mayores que los beneficios”.

Los productos hortícolas convencionales son, en definitiva, productos “commodity” con menores precios que los similares orgánicos. En este otro sector la oferta es en general mayor a la demanda y ello lleva a que el Mercado está saturado. Los productores están en competencia con sus colegas productores que venden en los mismos canales comerciales. Los productos son vendidos vía intermediarios en el Mercado Modelo y por otras vías con intermediarios a minoristas. Es opinión general que hay alta especulación, precios bajos y más inestables que en el caso de los orgánicos. No hay compradores (salvo en las compras públicas) que trabajen o busquen trabajar con organizaciones de productores convencionales. Todo esto no estimula la colaboración entre las organizaciones de productores.

Hay algunos pocos ejemplos de organizaciones de productores que tratan o han tratado de vender en el Mercado Modelo. La experiencia que se expone a continuación muestra las dificultades que han tenido, por ejemplo con mayores costos para organizar el transporte y las ventas en el Mercado, lo cual resulta en que los precios obtenidos terminan siendo menores.

Finalmente también parecen haber más políticas públicas de apoyo para las organizaciones de productores convencionales que aquellas de productores orgánicos. Por ejemplo, las Sociedades de Fomento Rural (tipo 1) reciben apoyos para su funcionamiento y para sus socios, y las Cooperativas para participar en las Compras Públicas (tipo 2) consiguen apoyos para vender en el mercado institucional.

## **Conclusión 2: Organizaciones de productores con visión Económica comparadas con aquellas con visión socio-gremial**

Las organizaciones de productores con visión más económica tienen diferentes características que aquellas que priorizan los aspectos y actividades socio-gremiales. Esto significa que las organizaciones que en forma asociativa venden productos a un comprador (tipos 2, 4, 5) tienen características distintas que aquellas que buscan apoyos públicos para sus socios mediante el lobby. Las organizaciones económicas son más pequeñas en cantidad de socios (menos de 20 miembros), promueven las inversiones comunes con aportes de los socios, comercializan solamente productos de sus socios y se han formalizado por ejemplo en cooperativas. En cambio, aquellas organizaciones con actividades más socio-gremiales son más grandes en cantidad de socios, no le demandan a sus miembros financiamiento para inversiones, agrupan a productores de otros rubros productivos y generalmente son grupos informales. Esta diferencia se explica a continuación.

Las organizaciones de productores con actividades económicas venden hortalizas perecibles con entregas al comprador varias veces por semana. Esto significa que deben tener mucha coordinación y comunicación a la interna del grupo y con su comprador. Estas actividades son más fácilmente realizables si se trata de grupos pequeños donde los socios se conocen bien y tienen las confianzas necesarias. También las organizaciones deben focalizarse en sus propios productos (por este motivo es que solamente venden hortalizas frescas). También ellos utilizan las inversiones con capital propio de sus socios como una barrera para el ingreso de productores sin compromiso. La formalización los ayuda para superar problemas externos.

#### **Un miembro de una cooperativa del tipo “5” de formato:**

“Nosotros no queremos crecer como cooperativa. Esto es así porque si fuéramos más socios nos resultaría mucho más difícil las coordinaciones internas. Nosotros preferimos tomar las decisiones por consenso, y entonces nos resultaría mucho más difícil conseguir los acuerdos. Llevamos más de 20 años funcionando así y resolviendo los problemas, de esta forma somos un grupo fuerte”.

#### **Un miembro de otra cooperativa tipo “2”:**

“Mientras nuestra SFR discutía si iniciábamos una nueva experiencia comercial, teníamos reuniones abiertas, o sea, todos los que estaban interesados podían participar, en este caso en vender al Estado. De los 150 socios activos, solamente 15 estaban dispuestos al inicio para comenzar la experiencia de venta conjunta al Estado. Esto fue así porque lamentablemente habían muchas experiencias negativas de cooperativas de productores vendiendo en forma asociativa. Nosotros ahora tenemos más demanda que nuestra producción, por eso hemos invitado a más productores a participar, pero lo hemos hecho en forma selectiva para que todos aceptemos permitirle entrar en la cooperativa. Inicialmente hay un período de prueba de un año, y luego en la asamblea anual discutimos si pueden ingresar como socios con plenos derechos. Nosotros debemos construir esta experiencia paso a paso y resolver todas las cosas entre todos”.



## Recomendaciones

Los buenos resultados en las organizaciones de productores con foco en actividades socio-gremiales, en realidad no dependen de las características de la organización. Las organizaciones de productores con ese perfil, tienen actividades organizando eventos sociales, intercambian información, reciben apoyos públicos y participan en eventos donde se diseñan nuevas políticas públicas. No es determinante cuán grande sea en cantidad de integrantes, tampoco se caracterizan porque sus socios aporten dineros para realizar inversiones colectivas. También se caracterizan por tener socios con distintos rubros productivos (por ejemplo tamberos, junto a horticultores y productores de cerdos o aves); y en muchos casos la organización es informal, pero puede ser parte de redes de organizaciones.

Los buenos resultados en el caso de las organizaciones con actividades económicas, sí dependen de las características de la organización. Es por este motivo que en el presente trabajo se focalizan las recomendaciones en este tipo de organizaciones. Las mismas son aplicables para organizaciones que quieran tener buenos resultados en ventas asociativas a un cliente, por lo cual pueden ayudar a nuevas organizaciones que tengan estos objetivos.

### 1. Aspectos importantes en los inicios

- **Comience con una red local.** Las organizaciones de productores con foco económico pertenecen o han pertenecido a otras organizaciones, tipo una SFR. Otra posibilidad es que haya participado en actividades de certificación de producción orgánica (RAU). Una SFR o RAU es una buena base para encontrar a otros productores que también quieran comercializar en forma colectiva, y al ser relativamente vecinos, es más fácil que comiencen a realizar actividades juntos.
- **Crear una organización separada de la “madre”.** En el caso que encuentre otros productores en la SFR o RAU que también quieran realizar ventas colectivas a un cliente, quizás sea mejor si conforman una nueva organización distinta a SFR o RAU. Esta nueva organización de productores necesita diferentes características. Esto es explicado más adelante.
- **Apoyos externos.** Son necesarios apoyos externos provenientes del Estado o de ONG, especialmente en los inicios de la experiencia. Este apoyo puede ser para comprar equipamiento o para capacitarse y generar nuevas capacidades.

Pero la organización no puede funcionar solamente en base a los subsidios. Debería siempre tener actividad que genere beneficios a partir de negocios viables, lo cual ayudará a desarrollar la organización. Estos aspectos llevan al punto siguiente.

- **Construir negocios viables.** Los beneficios de las ventas colectivas deberían ser mayores que los costos que se generan con la actividad del grupo. Si se inicia a vender en forma asociativa, ello también significa costos de la nueva actividad. Pero después de eso, se debería ser capaz de construir algo nuevo que genera beneficios. Ya se ha explicado que este proceso es más difícil en la horticultura convencional que en la orgánica. Es recomendable encontrar un mercado distinto a lo tradicional, para lo cual las compras públicas pueden ser una muy buena herramienta (organización tipo 2).



- **Consensuar los objetivos.** Se debe estar seguro que todos los participantes tienen el mismo objetivo. Las ventas colectivas deben ser organizadas de forma distinta a lo tradicional. Esto es especialmente importante en el sector orgánico, ya que el Mercado es distinto al tradicional. Por ejemplo, los grupos que focalizan los aspectos económicos venden mejor calidad y a mejor precio. Las otras organizaciones que focalizan los aspectos sociales y políticos, venden directo a los consumidores a precios que consideran “justos”. Si no se tienen los mismos objetivos, la organización seguramente tendrá muchas dificultades para tomar decisiones.
- **Desarrollar habilidades.** Los grupos de productores a nivel de todos los integrantes deben estar dispuestos a invertir tiempo en capacitarse. Es necesario capacitarse en planificación productiva predial, organizar el transporte y almacenamiento, procesamiento (como hortalizas cortadas o envasadas frescas), coordinaciones con el comprador, invertir y manejar dinero. Quizás se pueda pensar en contratar apoyos profesionales que ayuden al grupo en estos temas.
- **El proceso lleva tiempo.** Lleva algún tiempo conseguir conocer a cada integrante del grupo, la construcción de confianzas y que todos estén comprometidos. No se debería abandonar el emprendimiento colectivo cuando surjan las primeras dificultades. Se debe tratar de resolver en forma conjunta y aprender a lo largo del proceso. Para alguna de las tareas puede ser una buena opción contratar apoyos profesionales.

## 2. Diseñando la nueva organización

Los aspectos ideales de las organizaciones de productores con fines económicos (por ejemplo para concretar ventas colectivas) tendrían las siguientes características:

- **Pequeñas en tamaño.** Las organizaciones de productores con fines comerciales estudiadas en el presente trabajo tienen entre 5 y 20 miembros. No hay un número ideal de integrantes. Es bueno encontrar un balance entre:
  - Se necesita un número mínimo de productores que entre ellos logren:
    - ♦ Cantidad y variedad de hortalizas suficientes para abastecer todo el año y cumplir con el comprador.
    - ♦ Aportes financieros e inversiones para cubrir los costos fijos y variables.

- Se necesita un número máximo de productores para poder:
  - ♦ Tener una eficiente comunicación y coordinación para llegar a todos los miembros y con el comprador.
  - ♦ Lograr un buen conocimiento entre los productores, que tengan confianza entre sí y sean capaces en tener discusiones y poder resolver los conflictos.
- **Aportes financieros de los socios.** Si se requieren aportes financieros, solamente aquellos que tengan buena actitud y seriedad se integrarán a la organización. También, que parte de las ganancias de las ventas puedan ser aportadas a la organización para pagar costos (por ejemplo comprar un camión, cámara de frío, materiales de packing, o contratar apoyos profesionales).
- **Productores hortícolas solamente.** Se requiere una cantidad muy importante de coordinaciones para vender una cantidad grande de rubros hortícolas a un comprador. Por eso es recomendable no incluir otros tipos de productores, ejemplo convencionales o de otros rubros.
- **Formalización.** Si se quiere vender a ciertos clientes grandes o también para el caso que sea posible acceder a apoyos externos, es necesario tener una figura jurídica en la organización. El formato puede ser cooperativa u otro, por ejemplo SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) o SA (Sociedad Anónima). Obtener y concretar un estatus formal, significa realizar varios pasos administrativos y mucho tiempo, también dinero y esfuerzos para concretar la formalización. Existen apoyos externos que pueden ayudar a que cada organización pueda formalizarse con el formato que le sea más conveniente según su conformación.





Impreso en:  
Impresos DIB - Marta Pérez Ríos  
Dep. Legal: 377.233  
Julio 2020



