

7. CONCLUSIÓN: COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA RURAL RÁPIDA

Hay muchas formas de aplicar el contenido de este manual. En este módulo, presentamos un posible enfoque: el marco conceptual de la 'Comercialización Agrícola Rural Rápida' (CARR).

Las idea de este abordaje es combinar las fortalezas de los enfoques tradicionales de progresión 'descendente' (de arriba a abajo) a enfoques de progresión 'ascendente' (de abajo a arriba) en el desarrollo de las empresas rurales. El método 'de arriba a abajo' desarrolla negocios efectivos en forma rápida, pero carece de la participación de los agricultores. El método de 'abajo a arriba' tiene una buena participación de los agricultores pero por lo general no genera negocios exitosos debido a las demandas de inversión y a las complejidades del negocio. La CARR permite desarrollar una empresa rural efectiva que luego transfiere a la comunidad, combinando de modo eficiente lo mejor de ambos métodos.

Este módulo incluye el siguiente material:

- Una visión global del marco conceptual de la CARR
- Una discriminación detallada de las actividades que tienen lugar dentro del enfoque CARR
- Un marco conceptual de proyecto administrativo para la aplicación de un proyecto CARR
- Pautas para adaptar la CARR a contextos específicos

7.1 El Concepto de la CARR

El contenido de los primeros seis módulos de este manual podría aplicarse a muchas Empresas Rurales Orientadas al Desarrollo para muchos tipos de iniciativas. Por ejemplo, el manual podría aplicarse para mejorar el mercadeo o la organización de una EROD. Pero ¿Qué ocurriría si la comunidad y los encargados de desarrollar el proyecto quieren establecer una Empresa Rural Totalmente Nueva? Claro está que podría hacerse de muchas formas. En este módulo se presenta una de ellas: el marco conceptual de la *Comercialización Agrícola Rural Rápida (CARR)*. Es un método para establecer empresas que combina las fortalezas de los dos principales métodos tradicionales de crear empresa, evitando así sus debilidades.

Estos dos métodos son el que va de *arriba hacia abajo* y el que va de *abajo hacia arriba*. En el método de arriba a abajo, se establece un negocio de propiedad de terceros, y manejado por terceros en un área del proyecto, para comercializar allí los productos agrícolas. Es la estrategia que se utiliza cuando los gobiernos procuran promover el desarrollo agrícola en un área, fomentando la agricultura por contrato, o creando grandes operaciones agrícolas por contrato, de propiedad estatal. Este método tiene la ventaja de que cuenta con un manejo profesional y con altos niveles de fondos de inversión. El problema del método de arriba a abajo es que suele haber conflicto de intereses entre la prensa y los agricultores, y hay un bajo grado de participación de estos últimos. Además, exige un compromiso indefinido por parte de la gerencia, en tiempo y atención. En este manual,

el negocio de Doi Kham y la Compañía de Té Mok Chau de Viet Nam son buenos ejemplos de organizaciones establecidas con el método de Arriba Abajo.

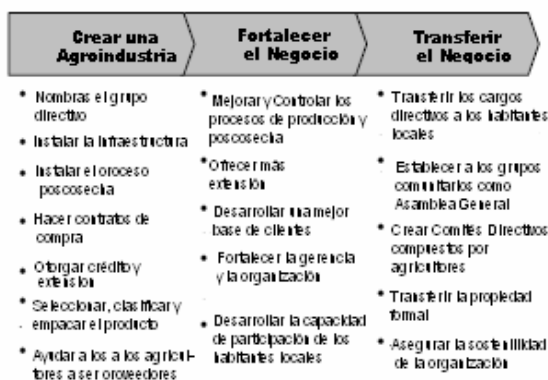
En el método de abajo a arriba, se anima a los miembros de una organización agrícola local a unir sus ventas y utilizar las utilidades generadas para reforzar sus sistemas de mercadeo y distribución, de modo que puedan establecer gradualmente un negocio agrícola integrado. Este es el método que utilizan normalmente las organizaciones de desarrollo que trabajan con las comunidades de base y promueven las cooperativas y otros modelos de grupos de autoayuda. Este método tiene la ventaja de contar con altos niveles de participación comunitaria y un buen componente de beneficios compartidos. El enfoque de *abajo a arriba* tiene, sin embargo, varios problemas. Es difícil para algunas personas locales desarrollar las destrezas técnicas y administrativas necesarias para manejar un negocio agrícola integrado y la infraestructura necesaria tiende a ser costosa. Está además el problema de que los buenos clientes no vienen hasta que los agricultores no hayan organizado bien una empresa, pero estos no querrán hacerlo hasta que no tengan buenos clientes. Claro está que estos son problemas que pueden superarse: el ejemplo de El Ceibo en Bolivia, es una muestra excelente del éxito que puede tener una organización desarrollada por el método de *abajo a arriba*.

El enfoque de la CARR procura balancear las fortalezas de estos dos enfoques. Se basa en construir agroindustrias administradas en forma profesional para luego transferirlas gradualmente, tanto en su aspecto administrativo como de

propiedad, a los miembros de la comunidad. Las organizaciones desarrolladas con este modelo deben tener los niveles de capital y las destrezas administrativas de las empresas que se desarrollan con el método de *arriba a abajo*, y los niveles de participación y beneficios compartidos de las desarrolladas con el método de *abajo a arriba*.

La CARR puede considerarse como el desarrollo de un simple proceso para capacitación de distribuidores o la creación de agroindustrias de integración vertical completa (como se describen en la sección 3.1). En la CARR, hay tres fases (excluyendo la de planificación). En la primera fase, el negocio se desarrolla con la mayor rapidez posible (lo que podría equipararse a un "Big Bang"). En la segunda fase, el negocio se estabiliza y se fortalece. En la tercera y última fase, las agencias externas se aseguran de que la comunidad esté en capacidad de supervisar, o inclusive de manejar, el negocio sin ayuda externa, por ejemplo, organizándola de forma efectiva, nombrando gerentes y supervisando las decisiones administrativas.

COMERCIALIZACION AGRICOLA RURAL RAPIDA



En cada una de estas tres fases, se desarrollan actividades en las siguientes áreas:

- *Desarrollo de la agroempresa.* La primera actividad consiste en establecer un negocio funcional con todo lo que normalmente incluye, como un equipo administrativo, proveedores, clientes, un proceso de negocios, sistemas, activos, etc. Estas actividades pueden discriminarse en las siguientes sub-actividades:

- *Establecimiento de un equipo administrativo.* Esto implica conseguir un grupo administrativo capaz de desempeñar las tareas específicas del negocio, como realizar ventas, manejar el programa de extensión agrícola y manejar las instalaciones de empaque.
- *Desarrollar un acuerdo de suministro.* Esto requiere firmar acuerdos con los agricultores en los que se comprometen a producir cosechas y venderlas al negocio. Los acuerdos pueden ser informales o pueden utilizar contratos formales. Como es habitual en los contratos agrícolas, hay muchas especificaciones de prácticas de producción y niveles de calidad, y además, como parte del acuerdo, el negocio puede ofrecer crédito en especie.
- *Establecer relaciones con los clientes.* Esto requiere conseguir clientes, recibir sus pedidos y entregarlos. Requiere también obtener retroalimentación de los clientes y mejorar las operaciones con base en esa información. Cuando se trata de clientes más exigentes, es posible que también haya que garantizar que tanto la producción como las prácticas de manejo utilizadas por los agricultores y por el negocio sean las que el cliente espera.
- *Instalar la infraestructura y el proceso poscosecha.* Esto significa establecer

centros de acopio, áreas de empaque, procesos de clasificación, de almacenamiento, etc. Puede requerir también la aplicación de normas para todo el sistema utilizado, comunicándolas tanto a los agricultores como a los trabajadores y capacitándolos en la forma de monitorear su cumplimiento.

- *Extensión agrícola.* Este es el proceso de mejorar las destrezas agrícolas de los agricultores y los procesos que utilizan, por ejemplo, en relación con el control de plagas o las prácticas de manejo de la tierra. Puede incluir además el proceso de capacitar a los agricultores en el uso de sistemas agrícolas certificados y en el mejoramiento del material de siembra.
- *Desarrollo comunitario.* Este es el proceso de desarrollar las destrezas prácticas de los miembros de la comunidad (por ejemplo, el alfabetismo, el liderazgo o la administración de negocios), y mejorar su organización, por ejemplo, ayudándoles a formar grupos de proveedores o cooperativas más eficientes.
- *Base institucional.* Es el proceso de desarrollar la organización y la administración del negocio. Implica establecer grupos adecuados de accionistas, unos estatutos, una junta directiva y una supervisión y monitoría adecuadas. Tiene que ver con garantizar que los grupos comunitarios o nombrados por la comunidad desempeñen todas las funciones esenciales y con encontrar un sistema adecuado de propiedad del negocio.

Como se muestra en la tabla anterior, en las últimas etapas del proceso de la CARR, el énfasis está en reducir la participación de personas

ajenas a la comunidad. Por ejemplo, tiene que ver con reemplazar cualquier comité directivo del proyecto por otro comité o grupo compuesto totalmente por representantes de la comunidad capaces de desempeñar la misma función. Puede tener que ver con reemplazar a los gerentes profesionales externos con miembros de la comunidad, aunque esto no siempre es posible. La propiedad de la empresa como tal puede transferirse a los agricultores en alguna forma.

Dado que, además de la fase de planificación deben desarrollarse actividades durante todos los tres periodos, este abordaje puede representarse mediante una simple herramienta de planificación bidimensional.

HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN DE UNA CARR

Elemento	Planificación	'Big Bang'	Crecimiento	Transferencia
Desarrollo de la Agroindustria	Administración			
	Infraestructura			
	Proceso poscosecha			
	Acuerdos de proveedores			
	Clientes			
Mejoras a nivel de la granja				
Base institucional				
Desarrollo comunitario				

Esta herramienta ofrece un buen punto de partida para planificar el desarrollo de una Empresa Rural Orientada al Desarrollo, dado que lleva a los planificadores a pensar en cada uno de los elementos de la empresa y en la forma como ésta se desarrollará a través del tiempo.

ESTUDIO DE CASO: CARR

PROASPA – Un Modelo de Comercialización Agrícola Rural Rápida

PROASPA es una empresa de propiedad de los agricultores, establecida en la región de Chapare en Bolivia, entre las ciudades principales de Cochabamba y Santa Cruz. PROASPA se inició con la ayuda de la Agencia Española de Cooperación Internacional, para ofrecer un canal de mercadeo para los palmitos y promover el cultivo de palmitos como una alternativa al cultivo de coca.

Al comienzo, PROASPA era muy similar a una organización normal de cultivo por contrato. El personal del proyecto, reclutado por la Agencia Española de Cooperación Internacional comenzó haciendo contratos con



las asociaciones locales de cultivadores de palma, a las cuales PROASPA ofrecería capacitación e insumos y vendería patrones de palma al costo a los cultivadores, quienes, a cambio, venderían su palma a PROASPA después de la cosecha. Entonces, PROASPA extraería los palmitos y los enlataría en su planta de procesamiento local. Una oficina de Cochabamba, cuyo personal incluía a dos profesionales en ventas vendía entonces los palmitos a compradores de Estados Unidos, Europa e Israel.

Con el tiempo, el negocio se ha fortalecido cada vez más. Al principio, tenía contratos con sólo 6 familias, ahora compra palma a 750 palmicultores locales. Ha establecido una excelente calidad de producto y buenas relaciones con los clientes y ahora vende dos años de producción completa por anticipado. Su método de procesamiento es considerado uno de los mejores de Bolivia.

A medida que el negocio se ha estabilizado, la Agencia de Cooperación Internacional Española ha fortalecido la participación y el manejo por parte de los agricultores. Estos han nombrado un comité directivo con miembros individuales a cargo del manejo de los insumos, la comercialización, la planta de procesamiento, el manejo de la granja agrícola, la auditoría y el 'tribunal de honor' (para resolver conflictos). Estos cargos, ocupados originalmente por terceros, están ahora ocupados por palmicultores. A medida que se han fortalecido estas estructuras, el personal del proyecto ha venido trabajando en asociaciones de agricultores

individuales para ayudarles a considerar a PROASPA y sus activos como algo propio – a fin de crear un sentido de propiedad.

Casi todos los cargos de la organización están ocupados ahora por personas de la localidad, y todos sus sueldos son pagados por la empresa, a excepción de los sueldos del gerente general, el director del programa de extensión agrícola y los dos representantes de ventas en Cochabamba, eventualmente, se espera que estos cargos sean ocupados también por personas de la localidad y a medida que el proyecto avanza el personal y los líderes agrícolas procuran hacer que los agricultores se den cuenta de que sus hijos pueden recibir una educación y regresar a Chapare a asumir los cargos técnicos y administrativos de la organización.

PROASPA muestra cómo una exitosa Empresa Rural Orientada al Desarrollo puede desarrollarse para después ser transferida a sus beneficiarios.

7.2 Actividades dentro del Marco de la CARR

Constitución del Equipo Administrativo

Una de las primeras tareas que debe desarrollarse es la de nombrar el equipo administrativo que manejará las operaciones diarias del negocio – compras, ventas, empaque, capacitación, etc. Dos aspectos que hay que tener en cuenta son el *tamaño y la estructura* del equipo, así como su *composición*.

El *tamaño y la estructura* del equipo dependerá del tamaño de la empresa que se vaya a crear y de los recursos disponibles. Las empresas pequeña, o las que no cuentan con muchos recursos, tal vez tengan un solo Gerente General, como en el caso de la ABAP de Bolivia. Quien ocupe ese cargo será responsable de manejar los aspectos de extensión, recolección, manejo y ventas – prácticamente una actividad diaria. Las empresas más grandes, que cuenten con mayores recursos, tal vez requieran gerentes más dedicados con responsabilidades específicas, tal vez dirigidos por un Gerente General. Por ejemplo, en el marco de la CARR, la empresa diseñada para Chak en la provincia de Wardak, Afganistán, tiene los siguientes gerentes:

- *Gerente General*. Tiene la responsabilidad global del desarrollo de la empresa, administrando y coordinando a los demás gerentes de línea. Es también responsable de organizar los grupos de proveedores, la cooperativa y otros grupos sociales, ofreciéndoles capacitación no agrícola y desarrollando la capacidad de la comunidad para participar en la propiedad y manejo de la

organización. El Gerente General es el secretario del Comité Directivo del Proyecto.

- *Gerente de la cadena de suministros*. Tiene a su cargo la recolección, el empaque, la selección y la clasificación del producto. Es responsable de desarrollar el proceso de monitoreo y control/calidad del producto durante la poscosecha y de concertar los contratos de suministro con los cultivadores.
- *Gerente de mercadeo*. Sus responsabilidades incluyen el desarrollo de la base de clientes, las ventas y el manejo de las relaciones con los clientes.
- *Gerente de extensión agrícola*. Está encargado del manejo del programa de extensión agrícola.

La composición del equipo tiene en cuenta quiénes son los gerentes y de dónde provienen. Como ya se dijo en la sección 2.5, se prefiere que este equipo sea conformado por personas de la localidad, siempre que estén en capacidad de cumplir con sus responsabilidades y cuenten con el respaldo de la comunidad. Esto es lo que se encuentra en la ABAPI y El Cedro en Bolivia, así como en Oro Verde en Perú donde los líderes agrícolas están en capacidad de manejar en forma excelente la mayoría de los aspectos de la empresa. Sin embargo, en muchos casos, las funciones administrativas son demasiado difíciles, los agricultores no pueden dedicarles el tiempo suficiente o, en algunos casos, el único candidato calificado no es aceptado por algunos miembros de la comunidad. En esos casos, es necesario recurrir a un equipo administrativo externo. Este será probablemente el caso normal, aunque algunas posiciones administrativas pueden ser más difíciles que otras de llenar con personal local.

Es indispensable que todos los gerentes externos estén *comprometidos con el bienestar y el desarrollo de la comunidad*; no sólo con el desarrollo de la empresa. Deben comprender que el éxito de la empresa no es sólo cuestión de ventas y utilidades, sino de tener una empresa que cuente con beneficiarios sólidos y capaces que desempeñen una función muy activa en su funcionamiento (no únicamente la función de proveedores). Como se explicará más adelante, esto puede requerir, en algunos casos, que la gerencia entrene realmente a los miembros de la comunidad para tomar su lugar. Tal vez esto no sea posible en todos los casos, pero aunque los aspectos de manejo profesional sean una característica permanente de la empresa, el equipo administrativo tiene que estar comprometido y dedicar esfuerzo a desarrollar la comunidad dentro de un ámbito amplio y deberá estar de acuerdo con el concepto de que, eventualmente, la empresa irá cambiando para permitir una mayor participación de los agricultores locales.

Creación de la Infraestructura

Otra de las tareas iniciales consiste en instalar la infraestructura básica necesaria para que el producto de los agricultores llegue al mercado en condiciones razonables. Esto requiere tener acceso a buenos clientes y también reducir las pérdidas poscosecha – dos de las formas más importantes de lograr que la empresa genere valor y, por lo tanto, que ofrezca a los agricultores un precio más alto en granja del que recibían antes de la creación de la empresa.

La infraestructura incluirá elementos como un centro de empaque, centros de distribución,

unidades de almacenamiento (tanto una central de acopio como almacenamiento a nivel local) y vehículos para el transporte. Incluirá además elementos más pequeños como materiales de empaque, cajas, plantas de empaque (estructuras donde se paran o se sientan los trabajadores mientras manejan el producto en los centros de acopio) y otros equipos necesarios en las áreas centrales. También puede incluir equipo de procesamiento para aceite de palma, café o cacao, que no pueden venderse sin procesar.

La infraestructura necesaria depende de muchos factores que incluyen entre otros:

- *Volumen de la empresa.* Entre más grande sea la empresa, mayor infraestructura debe tener. Las ERODs más grandes, que recibirán decenas de millones de dólares en ingresos podrán tener infraestructuras similares a las de una organización del sector privado. La planta de empaque del Proyecto Real en Chiang Mai y la planta de procesamiento de cacao de El Ceibo son buenos ejemplos en este sentido. Las empresas más pequeñas no podrán soportar tanta infraestructura – entonces, será necesario realizar estas tareas con menos tecnología y procesos más sencillos.
- *Capital disponible.* En muchos casos, una empresa puede ser lo suficientemente grande como para justificar la inversión en cierto tipo avanzado de infraestructura, sin embargo, es posible que ese capital simplemente no esté disponible. Por ejemplo, una empresa que maneja millones de dólares en manzanas al año, en Afganistán, podría, en teoría, ser lo suficientemente grande como para justificar la instalación de una bodega con Atmósfera Controlada. Sin embargo, habría que encontrar

un donante o un inversionista dispuestos a financiarla.

- *Tanto el cultivo como la cadena de valor imponen ciertos requisitos.* Otra limitación importante es el proceso estándar de manejo y procesamiento del cultivo que se comercializa. Si se vende café, deberá estar al menos fermentado, despulpado y seco antes de poderlo vender, lo que significa que una EROD que venda café necesitará equipo para fermentación y despulpado así como áreas para secado. Además, si quiere avanzar un poco más en la cadena de valor necesitará aún más equipo que incluya tostadoras, molidoras, empacadoras y rotuladoras, etc.
- *Condiciones locales.* El entorno en el que opera la EROD también influirá en gran medida en la infraestructura necesaria. Si los caminos están en muy malas condiciones, puede ser necesario contar con algún tipo de infraestructura donde pueda prepararse el producto para el transporte. Si los pueblos o aldeas cercanas al área de producción no tienen luz eléctrica, puede ser necesario construir un centro de acopio en un pueblo o en una ciudad más grande y concentrarse en establecer una buena red de almacenamiento local y equipo de transporte para que el producto pueda ser llevado en buenas condiciones a un área de almacenamiento que cuente con energía eléctrica. Otra alternativa puede ser construir un centro de acopio cerca del campo y utilizar tecnologías sencillas como enfriamiento por evaporación y enfriamiento de aire nocturno para mantener baja la temperatura en el centro.
- *Requisitos de los compradores.* Los compradores tienen distintos requerimientos para los productos que adquieren. Algunos prefieren recibirlos a granel, con muy poca

selección, mientras que otros lo prefieren debidamente empacado, clasificado y rotulado. Cualquiera de estas formas requerirá alguna infraestructura. Por ejemplo, para satisfacer a los clientes más exigentes, será necesario tener amplias instalaciones debidamente equipadas y bodegas para almacenamiento.

Hay al menos dos posibles abordajes para desarrollar la infraestructura: uno científico, 'con todo incluido' en el que un equipo de expertos analiza la cadena de valor, la producción, los requerimientos de los clientes, la disponibilidad de mano de obra, la inversión disponible, el crecimiento esperado para la empresa, y las condiciones actuales a fin de especificar la infraestructura ideal. En teoría, la diseñarán para que entregue a los clientes exactamente lo que desean a fin de obtener un retorno económico positivo. Es algo que definitivamente se puede hacer – es la forma como una empresa productora de alimentos del sector privado, procedería a este respecto. Sin embargo, exige demasiado, y muchas entidades de desarrollo que esperan establecer ERODs, no tendrían la capacidad de manejar este proceso.

El otro enfoque consiste en *hacer las cosas a medida que se necesiten*, el equipo directivo construye la infraestructura mínima y la va ampliando a medida que se van identificando los problemas y necesidades de la empresa. Es un enfoque más práctico para muchas organizaciones de desarrollo, y es también el enfoque adoptado por el Proyecto Real. Dicho proyecto comenzó por construir centros de acopio en las regiones montañosas a partir de 1975 y los utilizó para enviar el producto a los centros de distribución en Chiang Mai y Bangkok. Hubo inicialmente muchísimos problemas con las pérdidas

poscosecha, lo que hizo que el Proyecto Real ordenará la redacción de una serie de informes investigativos redactados por expertos en manejo de poscosecha en las universidades de Taiwán para resolverlos. Eventualmente, en 1988, el proyecto ordenó la realización de un importante proyecto para readaptar totalmente la infraestructura e instalar el sistema con el que cuenta el Proyecto actualmente. Es un sistema que permite la entrega de producto excelente a los clientes de Bangkok, y una de las razones por las que su diseño es tan eficiente es que permite analizar en detalle y diagnosticar todos los problemas que presentaba el sistema antiguo, con base en años de experiencia y mejoras continuas. Esto se describe con más detalle en el caso 3.3b.

Desarrollo del Proceso Poscosecha

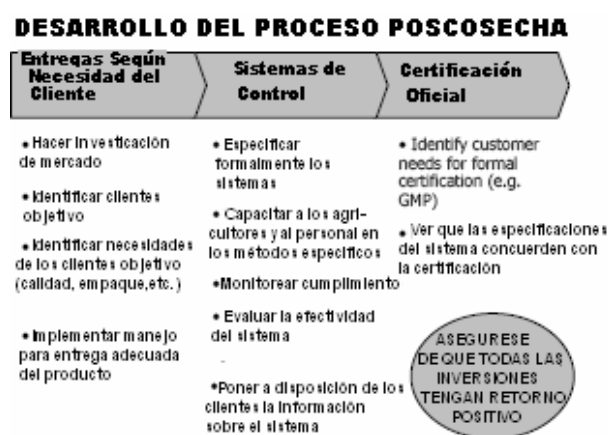
En este proceso, el equipo administrativo y otros encargados del desarrollo de la EROD deben determinar los aspectos de transporte, manejo y almacenamiento del producto, según las necesidades. Es, en parte, la descripción de lo que debe ser la infraestructura, pero incluye también aspectos de los procesos que se deben utilizar para limpiar, seleccionar, clasificar, empaclar y/o almacenar el producto. Por consiguiente, son procesos que van más allá de la infraestructura para incluir la especificación de los requerimientos en cuanto a sistemas y recursos humanos; el diseño de los cursos de capacitación y la creación de sistemas de monitoreo. Una forma sencilla de establecer los planes de desarrollo del sistema poscosecha es considerarlo como un proceso de tres etapas, así:

- *Entregar el producto de acuerdo a las necesidades del cliente.* Crear el sistema que dé al producto lo que el cliente requiere – por

ejemplo, el producto empaclado y seleccionado como lo desea.

- *Introducir sistemas de control.* Especificar todos los sistemas de producción y manejo necesarios para producir lo que el cliente requiere. Ofrecer capacitación en sistemas específicos y asegurarse de que se utilicen.
- *Obtener una certificación formal.* Actualizar el sistema para que sea consistente con cualquier norma de procesamiento poscosecha, u otro sistema de certificación que regule el proceso poscosecha, como la certificación de productos orgánicos.

Al igual que con otras inversiones, la EROD necesita asegurarse de que el sistema desarrollado sea coherente con lo que la EROD requiere – es decir, que le sirva para alcanzar su objetivo, y, preferiblemente, que tenga un retorno económico positivo. No debe apresurarse a desarrollar el mejor sistema disponible a cualquier precio si dicho sistema no resulta económicamente viable.



El proceso poscosecha debe determinarse según lo que elija el cliente. Si el cliente requiere frutas de la mejor calidad, empacladas individualmente y entregadas en cajas de diseño atractivo con la rotulación necesaria, el proceso poscosecha debe

incluir selección, clasificación y rotulación que cumplan con dichos requisitos y contar también con los materiales de empaque adecuados. Si el cliente sólo desea sacos de papas sin clasificar, el proceso poscosecha será mucho más fácil. También debe considerarse el aspecto económico de la situación, aunque si la organización no puede obtener un retorno adecuado sobre el capital necesario para servir los mejores clientes, a largo plazo, no debe intentar hacerlo.

Como ya se ha dicho en los módulos 3.4 y 4.1, a medida que se desarrolla la empresa, será posible comenzar a cambiar de clientes menos exigentes a clientes más exigentes. Esto no sólo significará que la calidad tiene que ser mejor en términos generales sino que la empresa debe poder controlar la calidad. Deberá poder estandarizar sus procesos y demostrar que lo ha hecho. Para esto se requieren los procesos que se describen en la sección 4.1, como crear manuales para los agricultores y manipuladores de productos, darles capacitación en los procesos, llevar registros, supervisar a los agricultores y a los trabajadores que manejan el producto para ver que estén aplicando el procedimiento de forma que permita un buen rastreo. Si la EROD decide operar de acuerdo con algún certificado de producción, como el Certificado de Buenas Prácticas Agrícolas (GAP), o un certificado orgánico, estos sistemas deberán mejorarse aún más para permitir el cumplimiento de los requisitos según las normas de certificación.

Tener un proceso poscosecha efectivo y bien manejado es una de las contribuciones más importantes para el éxito de una agroempresa, por lo que debe ser una de las principales prioridades de la gerencia.

Creación de un Sistema de Proveedores

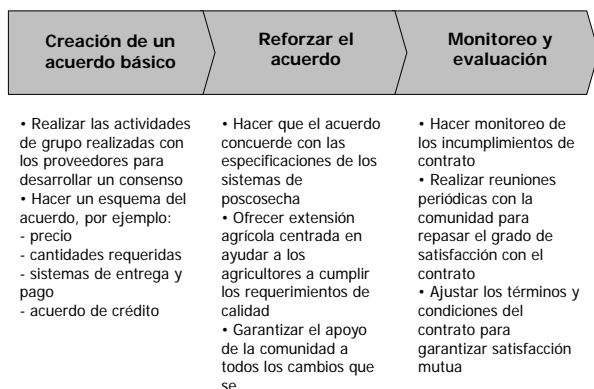
No se puede vender ningún producto si no se tiene nada que vender, por consiguiente, la EROD tendrá que comprar productos a los agricultores locales. De hecho este es todo el concepto de la EROD – ofrece beneficios a las familias locales al crear un negocio rentable donde se comparten beneficios para mejorar la producción de los agricultores, para luego comprársela. En este ejemplo, se supondrá que las ERODs trabajan siempre con propietarios de pequeñas parcelas para este fin (aunque de hecho hay algunos modelos de empresas en donde el agricultor no está solo, sino que trabaja en grupo, ya sea en un grupo de ‘agentes’ o ‘proveedores de servicios’ como se describe en el módulo 2.1).

La EROD debe crear un proceso eficiente y sostenible para comprar el producto de los agricultores/beneficiarios locales (lo que se conoce como su ‘sistema de proveedores’). Esto puede considerarse como un proceso de tres pasos, así:

- *Crear un acuerdo básico.* Después de trabajar con la comunidad, la EROD debe estar en capacidad de llegar a un consenso básico acerca de la estructura del contrato. En esencia, se acordará lo que hará la EROD por los agricultores y lo que los agricultores harán por la EROD.
- *Fortalecimiento del acuerdo.* El contrato puede ser adaptado y exigir que los agricultores cumplan con un sistema especificado por la EROD; y las mejoras a nivel de la granja pueden centrarse más en ayudar a los agricultores a cumplir con estos requisitos.
- *Acuerdo de monitoría y evaluación.* El contrato se evalúa periódicamente y se realizan

mejoras. También se evalúan los incumplimientos de contrato.

DESARROLLO DE UN CONTRATO DE PROVEEDOR



El consenso de base en las comunidades de proveedores es el fundamento de todo el sistema de suministros. Si los productores tienen el convencimiento tanto individual como colectivo de ser proveedores de la EROD, probablemente abastecerán a la EROD aún si a veces hay problemas o si la estructura del acuerdo no es totalmente perfecta. Este es el caso con la empresa El Ceibo, de Bolivia, donde los agricultores están tan comprometidos con su función de ser proveedores de El Ceibo que las ventas de cacao a comerciantes terceros son algo prácticamente desconocido (ver el estudio de caso 3.2). Si, por otra parte, los productores no se sienten comprometidos a abastecer a la organización, es posible que vendan o no a la EROD y que cualquier intento por mejorar la consistencia del suministro mediante contratos u otras medidas no tendrá mucho efecto. Esta fue la causa de la quiebra de la Fruitimacizo de Colombia – los agricultores no sentían ninguna obligación de canalizar sus cultivos a través de la empresa por lo que lo vendían en grandes cantidades a terceros, hasta que la organización no pudo seguir cubriendo sus costos.

Para lograr el consenso necesario, la comunidad debe tener la oportunidad de participar en el diseño de la iniciativa global en el mayor grado posible. La comunidad debe sentir que ha participado en la identificación de las necesidades de la empresa, en su forma básica de funcionamiento y en cualquier otra característica, en donde sea posible dicha participación. Esto puede lograrse a través de audiencias públicas, seminarios y el sistema de investigación y acción participativa (véase el apéndice para referencias de cómo lograrlo). Incluir la participación de la comunidad en el manejo y dirección de la empresa desde las primeras etapas será también de gran ayuda, pues es importante comunicarle a la comunidad que el negocio eventualmente pasará a sus manos. La comunicación es uno de los factores más importantes. Los encargados del desarrollo del proyecto y los administradores deben recordar que la comunicación se desarrolla en dos sentidos, y que es tan necesario que los encargados de desarrollar el proyecto escuchen a la comunidad así como que la comunidad escuche a los encargados de desarrollar el proyecto.

Una vez que exista dentro de la comunidad el compromiso de abastecer a la organización, se puede crear un acuerdo o contrato específico de proveedores. Puede ser similar al contrato que utilizan las organizaciones de 'cultivo por contrato'. Por ejemplo, puede especificar que la EROD comprará una cantidad determinada de producto del agricultor, a un determinado precio, a cambio de que la EROD le suministre crédito en especie y extensión agrícola. Además, el acuerdo también puede incluir requisitos acerca de la calidad y de los métodos agrícolas utilizados. De nuevo, cualquiera que sea el contrato en último término, es importante que tanto la comunidad como la administración de la EROD queden

satisfechas con él. Si los agricultores no creen que es justo y práctico, probablemente lo incumplirán y si la administración no está satisfecha con el contrato, es posible que se deba a que crea algún tipo de dificultad operacional. Debe haber, por lo tanto, un sólido consenso acerca del contrato y éste debe ser revisado periódicamente por ambas partes, tanto en forma independiente como en conjunto. Esto ha demostrado ser muy efectivo para mantener buenos niveles de cumplimiento de contrato. En Son La Province en Viet Nam, tanto los comerciantes como los cultivadores de maíz estaban incumpliendo los contratos regularmente hasta que se reunieron y analizaron los problemas que cada una de las partes percibía en los contratos. Como resultado de esta reunión, tanto los agricultores como los comerciantes pudieron desarrollar un contrato mejorado y el nivel de incumplimiento descendió en forma significativa.

El tercer componente para lograr un efectivo acuerdo con el proveedor es el establecimiento de un sistema de coordinación efectiva. Este sistema debe permitir la elaboración de acuerdos sencillos y claros para la recolección o entrega. El pago deberá hacerse a tiempo y en la forma acordada, y debe haber además un sistema que permita identificar los problemas que puedan tener algún impacto en el cumplimiento o incumplimiento del contrato – por ejemplo, si parece que la producción será mucho más baja de lo esperado. En el Proyecto Real, los agricultores entregan sus productos a los centros de acopio en cada área del proyecto después de cosechado, el producto se marca con un rótulo que indica su origen, de forma que cualquier problema que surja después (por ejemplo, niveles peligrosos de plaguicida) podrá rastrearse a la granja individual. El monto bruto de dinero adeudado a cada agricultor podrá verse en la parte exterior de cada

centro de acopio, lo cual permite el reembolso de dinero por material de siembra y productos químicos agrícolas. El dinero se consigna directamente a la cuenta bancaria de cada agricultor en el término de 1 a 2 días.

A medida que el negocio se desarrolla, sus clientes tenderán a exigir cada vez más y será necesario mejorar la calidad del producto. Como ya se dijo en las dos secciones anteriores, se pueden agregar cada vez más sistemas de control de calidad para satisfacer los requisitos exigidos por el cliente. Puede ser conveniente incluir en el contrato condiciones relacionadas con el cumplimiento de estas normas. Por ejemplo, el contrato puede estipular que los agricultores cumplirán las normas establecidas por la EROD y permitirán que sus granjas sean inspeccionadas por inspectores de la EROD y que adoptarán cualquier medida necesaria para corregir los problemas que los inspectores puedan encontrar. Claro está que esto debe ser acordado por los agricultores, porque, de lo contrario, estas imposiciones podrían llevar a incumplimiento de los contratos. Es de anotar que el programa de extensión agrícola debe también respaldar el contrato – si hay requerimientos de alta calidad, el programa de extensión debe ofrecer la capacitación necesaria en control de plagas y prácticas de cosecha para permitir que los productos tengan ese nivel de calidad.

Como se dijo en la sección 6.1, el acuerdo de compra debe ser una de las principales formas en las que la EROD puede ofrecer beneficios tangibles a los agricultores. El acuerdo reduce el riesgo de los agricultores, les da un mayor precio para su producto en granja y también puede darles acceso a crédito (en forma de material de siembra y productos químicos agrícolas). Puede

incluir el suministro de servicios de extensión agrícola y también pago anticipado o pronto pago. Los agricultores pueden inclusive recibir inversión en infraestructura o cofinanciación para invertir en infraestructura, cuando firman por primera vez un acuerdo de proveedor. Sin embargo, la EROD no tiene capacidad ilimitada para otorgar este tipo de beneficios – cada uno de ellos representa un costo para la empresa. Si se retiene un determinado beneficio, ese ahorro puede utilizarse para financiar otro beneficio o puede mantenerse en la empresa para permitirle crecer o quizá obtener una utilidad y pagar un dividendo. Los administradores de la empresa por lo tanto deben tener en cuenta los costos y beneficios de cada uno de los elementos del acuerdo. Cuando menos, deben reconsiderar cualquier beneficio que no sea valorado por los agricultores.

Aunque en la comunidad haya un sólido compromiso de proveer a la EROD, un contrato bien diseñado y un mecanismo práctico de coordinación, puede haber algunos incumplimientos de contrato. En la sección 3.2 se presenta una lista de posibles estrategias para reducir el número de estas violaciones de contrato que pueden tenerse en cuenta, sin embargo, lo primero que hay que hacer es asegurarse de que el nivel de incumplimiento de contrato sea medido y revisado por el equipo de administradores y por el grupo de ejecutivos de la EROD. Una de las reglas de oro de la administración es “lo que se mide se administra”, por lo que la medición constituye el primer paso para controlar el problema.

La monitoría y evaluación del contrato de proveedor es uno de los aspectos más importantes de todo el sistema. Debe haber reuniones periódicas de la comunidad y los

administradores de la EROD para revisar cualquiera de los problemas o insatisfacciones que alguna de las partes pueda tener. Si fuere necesario, deben hacerse cambios, por ejemplo en los periodos de pago o en los beneficios otorgados bajo el contrato (como el monto del crédito) y estos cambios deben ser acordados entre las partes. Además, es necesario monitorear el nivel de incumplimiento de contrato para relacionarlo con estas decisiones. Como es evidente, según el ejemplo del caso de Fruitimacizo, el incumplimiento de contrato suele ser sintomático de alguna otra causa más profunda de insatisfacción y es necesario identificarla con rapidez y claridad.

El Desarrollo de Mercados y de la Base de Clientes

En el mejor de los casos para las ERODs, el cliente ya está identificado y ansioso por comprar antes de que la empresa esté realmente establecida. Ese fue el caso de los proyectos en Colombia que trabajaron con Carrefour como canal de mercadeo y también del proyecto de arroz orgánico Capital Rice (véanse los estudios de caso de certificación en el módulo 4). En un caso como este, la EROD ya tendrá un excelente cliente, y la única razón de buscar más clientes es la de diversificarse o proveer demanda adicional.

Sin embargo, en muchos casos, los clientes de las ERODs, en las primeras etapas, no son los clientes a los que ésta desea vender a largo plazo. Por ejemplo, en muchas de las empresas establecidas en América Latina para desarrollar el mercadeo del café, cuando se inicia el proyecto, la calidad del café que se produce sólo sirve para venderlo en los mercados locales como materia prima para la producción de café instantáneo.

Las organizaciones de mercadeo esperan servir a los importadores de cafés especiales en Europa y América del Norte tan pronto como su calidad y consistencia alcancen el nivel necesario. En este caso, y en muchos otros, el plan a largo plazo es que los mercados de bajo valor sólo se utilicen para canalizar productos de baja calidad que de otra forma no tendrían utilidad, y por lo tanto recibirá poca o ninguna atención por parte de la administración.

La EROD debe desarrollar un proceso constante de descubrimiento de nuevos clientes, informándose de sus necesidades y evaluando si esos requerimientos tienen o no interés para la EROD y sus proveedores a fin de satisfacerlos. Cuando se descubre un mercado nuevo adecuado, la EROD debe invertir en producción e infraestructura para poder capturarlo – por ejemplo, tal vez haya que introducir nuevos cultivos para que siembren los agricultores, mejorar las prácticas agrícolas de estos últimos, mejorar el manejo poscosecha o invertir más en procesamiento y empaque. Lo importante es que todo esto se haga en respuesta a las exigencias de los clientes y no sólo en interés de la organización (por ejemplo, si hay evidentes beneficios para los agricultores y si producirá un retorno sobre la inversión positivo). En otras palabras, *el desarrollo global de la empresa debe ser impulsado por el proceso de desarrollo de los clientes.*

Realizar Mejoras a Nivel de la Granja

Las mejoras a nivel de la granja, o el ofrecimiento de 'extensión agrícola' es una de las actividades más fundamentales e importantes. En muchas de las áreas donde funcionan las ERODs, la calidad de los productos de los agricultores será baja y no

obtendrán un precio alto en el mercado. Se tratará, por lo general, de productos inadecuados para los clientes de alto valor que la EROD espera tener. Esto significa que se requiere un programa de extensión agrícola de alguna índole, por ejemplo, el mejoramiento del material de siembra, prácticas de control de plagas y manejo de suelos.

Se pueden aplicar los siguientes principios generales de manejo a los programas de mejora en la granja.

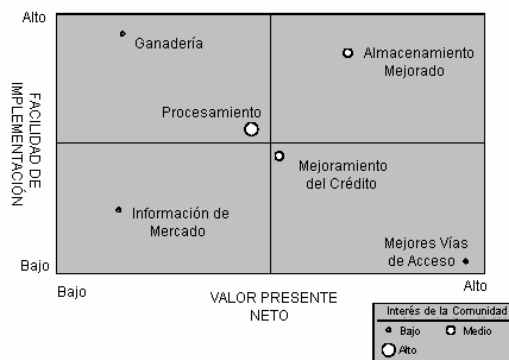
- *Permitir que el programa de extensión esté impulsado por las exigencias de los clientes.* Sólo se debe dar capacitación y sólo se deben implementar otros programas si van a resultar realmente útiles para que tanto los agricultores como la empresa satisfagan los requisitos de los clientes. Si hay un programa aparentemente atractivo que no cumpla estas exigencias, la empresa deberá, cuando menos, tratar de buscar otra entidad que lo ponga en práctica, y debe dedicar poca atención de parte de su equipo administrativo a cualquiera de estos programas, sin asignarle fondos.
- *Garantizar que los agricultores adopten y se adhieran a las nuevas prácticas.* La EROD debe asegurarse de que las prácticas agrícolas mejoradas puedan y sean realmente utilizadas por los agricultores locales. una investigación aplicada sólida y buenos métodos participativos como pruebas de campo en las que participen los agricultores pueden ser útiles para garantizar este objetivo.
- *Mantener la responsabilidad de los programas de extensión.* Los programas de extensión agrícola deben considerarse una inversión como cualquier otra. El retorno sobre dicha

inversión debe ser proyectado y medido y las inversiones que no parezcan aptas para dar un retorno adecuado normalmente no deben hacerse.

Sin embargo, durante las primeras etapas de desarrollo de una EROD, es posible que los administradores quieran utilizar criterios ligeramente diferentes para la selección de inversiones a nivel de la granja. En estas primeras etapas, puede valer la pena invertir en algunos proyectos que no parecen tan lógicos desde un punto de vista empresarial, y, por el contrario, prometen tener mucho impacto positivo en la comunidad. Una inversión que incremente la voluntad de la comunidad de proveer productos a la EROD; y de participar, en términos generales, en el proyecto de CARR puede ser justificable, sobre todo si es relativamente fácil de aplicar.

Un método para establecer las prioridades de inversión, en las etapas iniciales de los proyectos de CARR es utilizar una matriz de prioridades tridimensional como la que se muestra en la tabla a continuación. El VPN de la inversión puede colocarse de un eje y la facilidad de implementación en el otro. Por último, los puntos colocados sobre estos ejes pueden ser pequeño, medio, o grande, dependiendo de si el interés del agricultor en la inversión es bajo, medio o alto.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE INVERSIÓN EN LA ETAPA INICIAL



En este ejemplo, es evidente que el almacenamiento mejorado es de alta prioridad porque tiene un alto grado de facilidad de implementación y de Valor Presente Neto. Las vías de acceso mejoradas también son de alta prioridad debido a su alto Valor Presente Neto. Sin embargo, ninguna de estas dos tienen niveles muy altos de interés de la comunidad. Se sugiere que, en un proyecto de CARR, al menos una de las inversiones con alto nivel de interés de la comunidad debe ser seleccionada. En este ejemplo, la introducción de algún tipo de procesamiento de alimentos sería una buena elección, dado que tiene un Valor Presente Neto y una facilidad de implementación de nivel medio. Esta alternativa se elegiría antes que el mejoramiento del sistema de crédito, porque aunque ambos tienen beneficios muy similares, la primera es la que más desea la comunidad, por lo que su implementación tendrá más valor en términos de entusiasmo.

Como ya se ha dicho en las anteriores secciones, el programa de extensión agrícola debe eventualmente respaldar los requisitos de calidad, los sistemas de control de producción y los acuerdos de proveedores. Por lo tanto, debe haber una estrecha cooperación entre los

administradores del programa de extensión agrícola, el sistema de suministros y el sistema de mercadeo.

Mejoras en la Organización

Cuando se inicia el proyecto CARR, habrá un flujo comercial de compras, manejo y ventas, pero probablemente se producirá bajo una estructura de proyecto y no podrá decirse que exista una organización sostenible propiamente dicha. Por lo tanto, la primera parte de esta actividad consiste en ir uniendo todas las partes que forman una verdadera organización, como se describe en el módulo 2. Esto debe incluir, cuando menos lo siguiente:

- *Estatutos, misión, visión y objetivo.* Debe haber un documento básico que determine la razón de ser de la EROD y lo que puede hacer. Debe especificar las reglas para la toma de decisiones, las responsabilidades de las principales subunidades y los miembros principales del personal de la EROD. Además, la EROD debe tener un objetivo (el resultado que espera obtener a largo plazo), una misión (cómo hará para lograr su objetivo) y una visión (una imagen del tipo de organización que desea ser).
- *Grupos de administración y dirección básicos.* Deben constituirse grupos como la junta directiva, la asamblea general y los principales comités. Deben fijarse sus términos de referencia y las funciones de cada uno de los miembros. Deben disponerse las normas y fechas para la realización de las reuniones y los grupos deben conformarse con las personas adecuadas. (Es muy importante asegurarse de que la organización que ofrezca la dirección estratégica, por ejemplo, la junta directiva o el comité ejecutivo, cuente con el mandato para realizar todo lo que se requiere, por ejemplo, recaudar fondos, contratar proveedores de servicios, evaluar inversiones, etc. Véase la sección siguiente).
- *Autoridades y personas autorizadas para firmar, debidamente nombradas.* Deben definirse las decisiones que pueden tomar los miembros de la junta directiva, los gerentes y los principales miembros del personal sin necesidad de aprobación. También deben definirse las decisiones que requieren aprobación y los procesos para obtenerla. Se debe determinar un sistema para informar decisiones no aprobadas.
- *Estructura organizacional.* Deben organizarse las actividades de la empresa en unidades para maximizar su facilidad y coordinación, por ejemplo, extensión agrícola, proceso poscosecha y mercadeo.
- *Información administrativa y presentación de informes.* Se debe identificar la información que se requiere para administrar la empresa y se deben definir métodos efectivos en cuanto a costos para generar y recopilar información. Debe definirse además un cronograma para recopilar la información y ponerla a disposición de los miembros correspondientes de la alta gerencia y de los accionistas.
- *Planificación estratégica y manejo del desempeño.* Se debe establecer en la organización un proyecto de planificación y evaluación del personal encargado de manejar la empresa.
- *Manejo financiero y de inversión.* Deben identificarse los Indicadores Clave del Desempeño Financiero y debe garantizarse que el sistema de información del equipo administrativo permita su medición. Debe crearse un proceso de proyección y

comparación de mediciones de los Indicadores Clave de Desempeño en el que participen tanto los gerentes financieros como los no financieros. Además, debe incluirse un sistema para seleccionar las inversiones con base en su atractivo financiero (utilizando el ROIC y el VPN) como se describe en los módulos 6.3 y 6.4

Desarrollo de la Capacidad de la Comunidad

La empresa necesita desarrollar las capacidades no agrícolas de las familias agricultoras. El objetivo es aumentar la capacidad de los miembros de la comunidad para participar en la administración y dirección de la empresa, haciéndolos a la vez más eficientes como grupo, mejorando sus capacidades administrativas y su manejo de los procesos necesarios en la agricultura moderna. Esta capacitación debe estar dirigida a los miembros de grupos de proveedores, a los grupos de mujeres, a los líderes agrícolas y a los líderes de la comunidad. Las áreas de desarrollo de capacidades pueden incluir:

- *Liderazgo.* Se requiere esta capacitación para preparar a quienes dirigirán los grupos de proveedores y otras organizaciones comunitarias y participarán en la administración y dirección de la empresa. Este proceso incluye capacitación en aspectos de confianza en las propias capacidades y estrategias de comunicación y persuasión.
- *Alfabetismo funcional.* Se requiere para que quienes tienen un bajo grado de alfabetización puedan participar en las actividades de llevar registros, necesarios para propósitos de certificación y participar en organizaciones comunitarias.

- *Cómo llevar registros.* Esta capacitación es esencial para llevar los registros de gastos y los resultados de las reuniones, es útil tanto a nivel individual como para manejo de grupo.
- *Capacidad de participar en reuniones.* Esta capacitación se necesita también para preparar a quienes participan en las organizaciones de proveedores, en los grupos administrativos de la EROD, etc. Incluye capacitación en procedimientos para dirigir y facilitar el desarrollo de las reuniones.
- *Negociación.* Desarrolla la capacidad de negociar. Es una destreza esencial para la administración de empresas y organizaciones. Pueden recibir esta capacitación los miembros de organizaciones maduras de proveedores y quienes pertenecen a las cooperativas.
- *Solución de conflictos.* La capacitación en cómo identificar las causas de los conflictos e iniciar procesos para resolverlos es de suma importancia para quienes deben dirigir grupos.
- *Planificación.* La última de las principales áreas de capacitación es la planificación estratégica y operacional. Es también importante para ayudar a que una empresa creada con base en la CARR llegue a convertirse en una empresa de autogestión.

Esta capacitación puede darse a través de distintos programas. Se pueden utilizar los programas tradicionales de capacitación pero también debe haber oportunidades de 'aprendizaje en la práctica' en donde quienes necesitan estas destrezas pueden tener la oportunidad de practicarlas en situaciones reales, por ejemplo, trabajando con quienes ya las poseen. Los 'programas mentores' en donde las personas pueden pasar meses o años trabajando

parte del tiempo con gerentes o líderes agrícolas experimentados, será un método muy efectivo.

Transferencia de la Empresa a la Comunidad

A medida que la EROD se va convirtiendo en una organización real, y a medida que aumentan las capacidades no agrícolas de la comunidad, deberán hacerse esfuerzos por transferir las responsabilidades correspondientes a la comunidad. La primera parte de este proceso consiste en cambiar la composición de los grupos administrativos y directivos de forma que participe en ellos un mayor número de miembros de la comunidad. Esto se lleva a cabo en cuatro o cinco niveles, así:

- *Proveedores.* Si los proveedores no cuentan con una organización formal, pueden constituirse en grupos de proveedores o inclusive en cooperativas.
- *Administradores.* De ser posible, y conveniente, algunos o todos los administradores externos pueden reemplazarse por agricultores. Esto puede requerir un largo proceso de capacitación y desarrollo, pero puede ser un objetivo viable a largo plazo.
- *Grupo ejecutivo.* Habrá probablemente un grupo supervisor principal, compuesto de administradores de empresa y representantes de otros accionistas clave que apruebe las decisiones tomadas por los administradores, evalúe el desempeño de la empresa y recomiende una orientación estratégica general para el negocio. Este grupo podrá cambiar de forma que todos los cargos no administrativos sean ocupados por representantes de la comunidad en lugar de representantes de organizaciones externas.

- *Asamblea general.* Es posible que haya un amplio grupo que se reúna ocasionalmente para analizar el progreso de la empresa y revisar o aprobar las principales decisiones de la junta directiva, por ejemplo, un Comité Directivo del Proyecto. Este puede ser reemplazado en su totalidad por representantes de la comunidad.

DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE LA COMUNIDAD

Elemento	Iniciación del Proyecto	Fin del Proyecto
Asamblea de Accionistas	• Comité directivo del proyecto	• Asamblea de agricultores
Junta Directiva	• Administradores • Expertos externos • Representantes de la comunidad	• Líderes comunitarios • Directores
Directores	• Profesionales	• Líderes comunitarios • Profesionales
Propietarios	• Donantes • Entidades implementadoras	• Comunidad

Mientras la comunidad está pasando a formar parte de estos grupos, también se puede formalizar y reestructurar la propiedad. Aunque para este momento probablemente exista ya una organización legalmente reconocida, es posible que parte de la infraestructura sea de propiedad de otras agencias y tal vez algunos contratos no estén dentro de la organización (por ejemplo, es posible que un programa de extensión agrícola haya sido ordenado por una entidad gubernamental y no por la EROD). Todo esto tendrá que formalizarse de manera que todos los activos y pasivos sean transferidos a la EROD y todos los acuerdos queden dentro de la EROD, y no con una de las agencias que contribuyó a su constitución. Entonces, la propiedad de la EROD podrá ser transferida en totalidad o en parte a la comunidad.

Este proceso de transferencia puede comprender muchos parámetros que incluyen:

- *Identidad de los receptores.* Los receptores pueden ser agricultores individuales, grupos de proveedores, concejos conformados por habitantes del pueblo o alguna otra organización.
- *Cronograma.* Debe haber un plazo de tiempo determinado para la transferencia. Puede ser un plazo fijo o flexible, pero debe haber objetivos claros para el momento en el que los agricultores adquieran algún nivel de propiedad.
- *Mecanismo de transferencia.* Debe especificarse el mecanismo por el cual se transferirá la propiedad. Puede ser a través de la transferencia de acciones o por la adjudicación de derecho a participar en un concejo de accionistas.
- *Costo.* Debe decidirse si la propiedad se transferirá sin que medie ningún pago o si se esperará que los beneficiarios contribuyan. En este aspecto, hay muchas opciones. Pueden otorgarse acciones sin costo, o compradas a un precio de descuento. Si son compradas, podrán adquirirse con préstamos otorgados por la organización. Si los beneficiarios tienen ya algunos intereses en la empresa, es posible que tengan que utilizar su participación en las utilidades de la misma para adquirir acciones adicionales.
- *Condiciones.* Deberá decidirse cuáles serán las condiciones que determinan la transferencia

de acciones. Por ejemplo, las acciones pueden transferirse cuando los beneficiarios alcancen una determinada meta en el desarrollo de la función directiva – por ejemplo, 20% cuando los agricultores constituyen una asamblea general, 20% cuando constituyan un comité auditor, y así sucesivamente. Otra opción consiste en permitir que las acciones sean compradas (posiblemente a un precio de descuento) tan pronto como los agricultores cuenten con los fondos para hacerlo. Otra alternativa es otorgar/vender las acciones por cuotas anuales. Una más consiste en que dicha cuota sea sensible a objetivos de desempeño – es decir, otorgar/vender el primer 10% cuando la producción alcance un cierto nivel, el segundo 10% cuando la calidad llegue a un determinado nivel. Es evidente que estas condiciones pueden combinarse. Se puede otorgar gratis el 75%, dentro de un plazo de tiempo determinado y se puede asignar el 25% adicional como una opción de compra para los grupos de agricultores que alcancen altas metas de desempeño.

- *Límite deseado.* Los encargados del diseño del proyecto y la comunidad tal vez deseen conferir el 100%, o tal vez prefieran que parte de las acciones permanezcan en poder del gobierno, de una ONG o de un inversionista externo, para evitar que la EROD pueda llegar a ser vendida.

ESTUDIO DE CASO: INFRAESTRUCTURA

Desarrollo de la Infraestructura para la ABAPI, Bolivia

ABAPI es una empresa de propiedad de los agricultores, en la región de Chapare en Bolivia, que compra banano y piña a las asociaciones de agricultores locales y los vende en el mercado doméstico a un programa escolar local y a importadores de alimentos en Argentina. Sus ventas anuales por concepto de banano son



superiores a US\$2.300.000. La ABAPI se creó con el apoyo de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID), para la promoción de la producción de banano y piña como cultivo alternativo a la producción ilegal de coca.

El banano y la piña no son cultivos de alto valor, por lo tanto, su comercialización exitosa requiere excelentes procesos de manejo, almacenamiento, empaque y clasificación a fin de maximizar el valor creado por la empresa. A condición de que los agricultores erradicaran sus cultivos de coca y a condición de que hicieran algunas contribuciones equivalentes, la USAID suministró instalaciones de empaque y acopio para cada una de las asociaciones de cultivadores de banano y piña en Chapare. Cada miembro de la asociación entrega su

producto a una de las áreas donde será limpiado, arreglado y empaquetado antes de despacharlo para la venta. Estos centros están equipados con tanques para lavar la fruta, áreas para limpiarla y áreas para empaquetarla, en muchos casos tienen conexiones con las granjas a través de 'cable', lo que permite que el banano llegue al centro de acopio y empaque a través de una red de cables.

Aunque Chapare se encuentra en un terreno plano y a unas pocas horas por carretera de las importantes ciudades bolivianas de Santa Cruz y Cochabamba, está rodeado de una red de ríos que periódicamente se salen de cause durante la época de lluvias, destruyendo gran parte de los caminos del área. Por lo tanto, cada cierto tiempo, los mercados de la ABAPI se tornan inaccesibles. También está rodeada de densos bosques y, hasta hace poco, sus caminos de acceso eran muy deficientes. Por lo tanto, la USAID ha realizado una gran inversión para mejorar la vía de acceso principal a Chapare, así como una red de pequeñas ecorrutas como vías de acceso y puentes capaces de soportar las crecientes de los ríos. Más recientemente, la USAID y el gobierno boliviano se han ocupado de establecer una central de despachos,

donde los productos pueden ser examinados por funcionarios de la aduana y de control de seguridad de los alimentos para poder acelerar la obtención del permiso de ingreso a Argentina.

La ABAPI es un ejemplo excelente del tipo de inversión en infraestructura que puede ser necesario para desarrollar con éxito una Empresa Rural Orientada al Desarrollo.

ESTUDIO DE CASO: MEJORAS EN GRANJA

Efecto de las Mejoras en la Granja en las Actividades Ganaderas del Pueblo de Namru, en el Norte de Tailandia

Namru es un pequeño pueblo de 28 familias cerca de la frontera de Thai-Myanmar al norte de Tailandia. Los suelos son de caliza, lo que los hace propensos a la sequía y a la baja producción agrícola. La única fuente de crédito de los habitantes del pueblo eran los agiotistas, que les cobraban hasta el 60% de interés anual. Estos factores se combinaron para crear un panorama de pobreza y endeudamiento.



Antes de que HEIFER iniciara su proyecto en Namru, los habitantes del pueblo criaban una variedad local de cerdo para consumo doméstico y para fiestas especiales. HEIFER International identificó esta actividad de porcicultura como una de las claves para aliviar la situación de pobreza y endeudamiento de la comunidad. Trabajando con socios locales y con la persona principal del pueblo, HEIFER introdujo una nueva variedad de cerdo, un cruce de Meisan chino y Durox alemán. La HEIFER organizó capacitación en la crianza de estos cerdos, en la forma de tratar sus enfermedades y en la mezcla del concentrado alimenticio para óptimo crecimiento y óptima salud de los animales. Para financiar la introducción de la nueva raza, la HEIFER creó un fondo de microcrédito de aproximadamente US\$20.000 que los habitantes del pueblo utilizaron para comprar 73 cerdos, aproximadamente US\$5.000 en equipo para producir concentrado (es decir, moladoras de maíz) insumos veterinarios y equipo para agricultura.

La nueva variedad de cerdos y su rápida tasa de crecimiento tiene gran aceptación en el mercado con una considerable demanda en los pueblos vecinos habitados en su mayoría por inmigrantes chinos. Debido a estos factores, los habitantes del pueblo ganan ahora US\$100 por año por un sólo cerdo, en comparación con aproximadamente US\$75 a US\$100 en tres años, lo que obtenían con la antigua variedad de cerdos. Los ingresos de la población han aumentado de aproximadamente US\$120 por año (THB5.000) por hogar al año, hace cinco años, ha aproximadamente US\$1.500 al año. Mediante un plan de ahorros, han podido

también eliminar su dependencia tanto en los agiotistas como del fondo de la HEIFER, y han reunido un fondo de más de US\$2.000.

El ejemplo del pueblo de Namru es una buena ilustración del cómo funciona un programa de mejoras en granja sencillo pero efectivo.

ESTUDIO DE CASO: TRANSFERENCIA DE PROPIEDAD

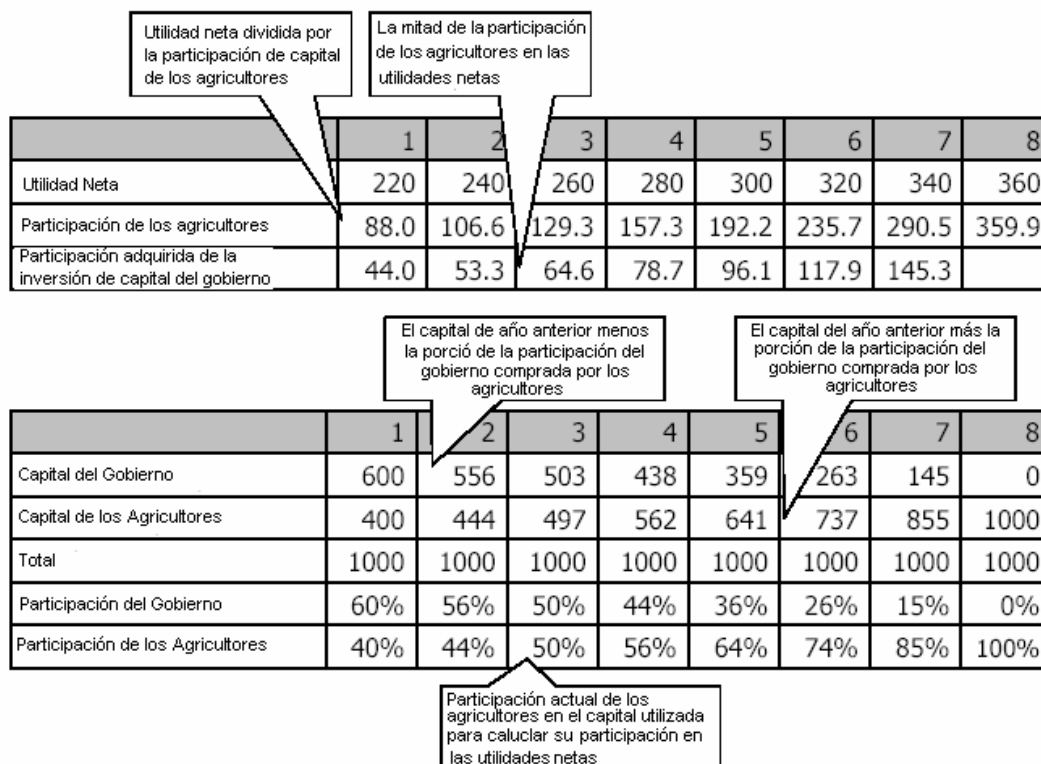
Transferencia de Propiedad con el Modelo de 'Recuperación de Capital' de Colombia

Colombia es el mayor productor de hoja de coca en el mundo (hoja de coca es la fuente de la cocaína) y el mayor productor de opio en el hemisferio occidental. Parte de la estrategia de Colombia para combatir los cultivos ilícitos es crear Empresas Rurales Orientadas al Desarrollo para comercializar cultivos lícitos en áreas que antes producían cultivos ilícitos: esto tiene el efecto de aumentar el precio de los cultivos lícitos, hacerlos más atractivos en comparación con los ilícitos y además resolver muchos de los problemas de mercadeo que enfrentan los productores individuales. Como parte de esta estrategia, el PCI ha creado un innovador método de transferir la propiedad total de estas ERODs a la comunidad: el Modelo de Recuperación de Capital (RC).

En el RC, el capital inicial de la empresa proviene en parte del gobierno (Colombia tiene una 'Incubadora de Negocios' especialmente para este fin) y en parte por los agricultores. La propiedad inicial de la empresa se determina entonces por las contribuciones de capital inicial, de forma que los agricultores contribuyen el 25% de su capital y tienen un interés del 25% en la propiedad de la EROD. Esta participación determina también su participación en las utilidades de la empresa – por lo que, si son propietarios del 25%, reciben el 25% de las utilidades. Este es el primer elemento clave del modelo. El segundo elemento clave es que los agricultores utilizan un porcentaje fijo de su participación en las utilidades (por ejemplo, el 50%) para volver a comprar la inversión inicial realizada por el gobierno. Una vez que hacen esto, aumentan su participación en la empresa y, por consiguiente, aumentan su participación en las utilidades. Eventualmente, la participación del gobierno desaparece por completo y los agricultores son dueños del 100% de la empresa y reciben el 100% de las utilidades.

El cuadro que se presenta a continuación indica cómo funciona este método. Podemos tomar como ejemplo un negocio que tenga una inversión de capital inicial repartida en 60% del gobierno y 40% de los agricultores, con utilidades netas de 220 durante el primer año. La participación de los agricultores será el 40% de las utilidades netas, por lo que reciben 88 en el primer año. Utilizan el 50% de dichas utilidades para adquirir parte de la inversión inicial del gobierno, que es 44. Por consiguiente, en el año 2, la participación del gobierno ha disminuido de 600 a 556, y la participación de los agricultores ha aumentado de 400 a 444. Esto significa que los agricultores tienen ahora el 44% de la EROD y el gobierno tiene el 56% - han comprado 4% de la compañía. Significa que tienen derecho a una mayor participación en las utilidades – en el segundo año, la EROD tiene utilidades de 240, por lo que los agricultores reciben 106,6 y pueden utilizar 53,3 en comprar inversión del gobierno. En este ejemplo, con un ingreso neto en constante ascenso y una participación de los agricultores también en aumento, la EROD pasa a pertenecer totalmente a los agricultores a los 8 años.

EJEMPLO DEL MODELO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL



Este modelo no sólo transfiere la propiedad – transfiere también la función directiva. Esto se debe a que en el RC, la EROD es manejada por un concejo de accionistas en el que el voto es proporcional a la participación en el capital. Inicialmente, hay representantes del gobierno y representantes de la comunidad, y en el anterior ejemplo, los representantes del gobierno tendrían el 60% de los votos y los representantes de los agricultores el 40%. A medida que los agricultores van adquiriendo la inversión inicial del gobierno, aumenta su proporción de votos – en el anterior ejemplo, a los cinco años, los agricultores tienen el 64% de los votos. El modelo de RC, por lo tanto, es un sistema sencillo y elegante para ir reduciendo gradualmente la dirección externa hasta llegar gradualmente a una dirección interna.

El Modelo de Recuperación de Capital tiene amplio margen para modificación y cambio de detalles. Por ejemplo, el tamaño de la inversión inicial realizada por los agricultores, y el método por el cual los agricultores contribuyen capital pueden cambiar de un caso a otro. En un caso, con Fruitimacizo (negocio descrito en el módulo 3) la inversión de los agricultores fue en forma de 3 huertos de árboles frutales, pero esto resultó ser un problema debido a que los agricultores no aceptaron realmente que habían cambiado sus huertos por su participación en la empresa. Hay también margen para crear bonificaciones e incentivos – por ejemplo, los agricultores pueden recibir concesiones especiales de participación a cambio de un alto desempeño o del cumplimiento de metas específicas en el desarrollo de sus organizaciones comunitarias.

El Modelo de Recuperación de Capital es un ejemplo excelente de un sistema para transferir la propiedad y la dirección de una EROD a las comunidades beneficiarias.

7.3 Sostenibilidad Organizacional

El objetivo de una CARR es que las organizaciones que crean la empresa se retiren para que la comunidad pueda manejarla por sí sola. Sin embargo, esto nunca debe hacerse antes de que la empresa esté lista para sostenerse por sí misma, es decir, antes de que sea sostenible. Algunos criterios de la sostenibilidad organizacional incluyen:

- *Sostenibilidad del recurso humano.* La organización puede identificar, nombrar y pagar a sus propios gerentes y directores (por ejemplo, directores y miembros de las asambleas generales, etc.). Puede seguir trabajando con profesionales y personal técnico y directivo externo, pero los nombra y supervisa ella misma. La comunidad proveedora debe tener un sólido compromiso con la organización.
- *Sostenibilidad legal.* La EROD ya se ha convertido en una organización legalmente reconocida (como una compañía) y es propiedad de los principales activos del negocio.
- *Manejo de los servicios externos.* La organización está en capacidad de identificar y establecer negociaciones con proveedores de servicios externos, como donantes, asesores técnicos y proveedores de servicios de extensión agrícola.
- *Organización.* La organización ya está estructurada y tiene un sistema de manejo de desempeño. Dicho sistema permite que los directores evalúen el desempeño de la organización, en términos de las metas propuestas. Tiene un sistema adecuado de selección de inversiones, de modo que las

inversiones se eligen en base a su retorno económico y su contribución a las metas previstas. La organización puede poner en práctica todas estas cosas sin ayuda significativa de personas externas a la empresa.

- *Sostenibilidad financiera.* La organización es rentable, tiene un flujo de caja positivo y un VPN positivo (o, al menos, estos factores están avanzando hacia una posición positiva), y es manejada con esas consideraciones en mente. Tiene además una amplia variedad de proveedores de capital.

Este material se analiza en más detalle en el módulo 2.

7.4 Cómo Adaptar el Marco Conceptual

Todo negocio creado con el uso del marco conceptual de la CARR será ligeramente distinto, por lo que el diseño tendrá que adaptarse. Algunas de las consideraciones que deben tenerse en cuenta son:

- *Selección del producto.* Se espera que la CARR se aplique en un área específica. Se deben seleccionar uno o unos pocos productos que se produzcan actualmente en el área y que tengan un alto potencial de comercialización (medidos por el Valor Presente Neto), rentables para los beneficiarios.
- *Determinación de los requerimientos de mercadeo.* Se debe realizar una encuesta entre los principales mercados y clientes urbanos para determinar cuánto producto compran y en qué forma (por ejemplo, requerimientos relacionados con empaque y clasificación, normas de sanidad y seguridad). Deben identificarse los procesos legales y reguladores, deben elaborarse perfiles de los principales mercados y clientes. Esto es esencial para diseñar la agroindustria y para iniciar más adelante el proceso de ventas.
- *Especificación de la infraestructura y el sistema poscosecha.* Deben identificarse los requisitos y la infraestructura y los sistemas de empaque, clasificación, selección y procesamiento necesarios para producir bienes con potencial de venta. También deben calcularse la escala y la capacidad de utilización para que el negocio sea rentable. La utilización puede ser mayor de lo que la producción inicial puede sostener, en cuyo caso debe haber un plan para ampliar las

áreas de producción/redes de proveedores. Muchas características del sistema serán determinadas por las características del producto y la geografía local.

- *Adopción de sistemas adecuados de dirección, propiedad y administración.* Distintos países y distintas regiones tienen sus propios sistemas de organización preferidos y sus propias terminologías. Las funciones básicas ya descritas deben ser recreadas de forma consistente con las prácticas locales.

7.5 Compromiso de la Comunidad

La comunidad debe entender y aceptar el plan para la EROD y debe comprometerse a participar en el proyecto CARR. Si no existe este compromiso, la EROD puede fracasar. Es, de hecho, lo que ocurrió con la empresa Fruitimacizo en Colombia (véase el caso a continuación).

Una forma de lograr que el concepto del proyecto sea aceptado por la comunidad es utilizar las ideas, intereses y deseos de la comunidad como uno de los principales insumos para el diseño del proyecto, junto con las condiciones de mercado, la capacidad productiva y los aspectos básicos para la creación de la empresa. El incluir las preferencias de los agricultores en los planes es un insumo que en último término tendrá las ventajas de:

- *Hacer que la EROD tenga más éxito.* Cualquier cosa que aumente la voluntad de los agricultores de servir de proveedores a la EROD y cooperar con sus programas de mejoramiento aumentará el desempeño de la empresa.
- *Hacer que los agricultores sientan que tienen control sobre la EROD.* Es indispensable que los agricultores sientan que tienen algún control sobre la EROD para desarrollar en ellos el sentido de propiedad, sin lo cual sería difícil decirles que eventualmente la EROD les pertenecerá si no han tomado ninguna decisión con respecto a la misma. Por lo tanto, establecer un sentido de control es una medida precursora para desarrollar el sentido de propiedad. Además, esto incrementará la confianza y el interés entre los agricultores y creará capital social para la organización.

- *Captar el conocimiento de las condiciones locales.* Por lo general, los agricultores conocerán las características sociales y ambientales de las áreas relevantes para el diseño del negocio.

Para incluir en los planes de desarrollo la información proveniente de los agricultores, será necesario desarrollar las siguientes actividades:

- *Investigación participativa.* Debe realizarse una Investigación Participativa Clásica en las fases iniciales de diseño, con especial atención en los sistemas utilizados para la agricultura, en los medios para ganarse la vida y en los métodos de mercadeo.
- *Audiencias públicas y presentaciones.* Los planes deben presentarse a los líderes de los agricultores y estos deben tener la oportunidad de presentar sus conceptos. Se les debe animar a difundir la información entre sus otros compañeros de oficio. Este proceso debe repetirse y los encargados de diseñar el proyecto deben esforzarse realmente por demostrar que están utilizando la información recibida de los agricultores para el diseño del proyecto.
- *Participación de los agricultores en la preparación del proyecto.* De ser posible, los agricultores deben participar en el desarrollo del proyecto. Pueden participar en investigación de mercado, diseño de programas de extensión, creación de acuerdos de proveedores y muchas otras áreas. El caso que se presenta a continuación es un ejemplo del impacto de una investigación participativa de una cadena de mercados.

Las áreas en las que el diseño del proyecto puede adaptarse específicamente con base en dichos procesos, incluyen:

- *Selección de cultivos.* La preferencia de los agricultores es una consideración vital, sobre todo cuando el potencial comercial y los aparentes beneficios no son factores decisivos.
- *Términos de los contratos.* Es posible que los agricultores tengan preferencia por cierto tipo de contrato – por ejemplo, es posible que deseen o no deseen crédito, de que quieran o no un contrato por todo un año o por sólo una cosecha, etc.
- *Programa de mejoras en granja.* Los agricultores tendrán buenos conceptos acerca de las mejoras en granja que son factibles y las que no lo son. La prioridad sigue siendo la de las mejoras que puedan incrementar las características comerciales, sin embargo, el conocimiento que los agricultores tienen de las condiciones locales puede ayudar a los encargados de elaborar los planes, a establecer prioridades o a identificar propuestas que no son verdaderamente realistas.
- *Identificación de las prioridades de investigación.* Si los encargados de desarrollar los planes esperan que se requiera investigación para resolver aspectos técnicos, deben confirmarlo con los agricultores tan pronto como sea posible.
- *Construcción de infraestructura local.* Las personas de la localidad pueden suministrar mano de obra y materiales para construcción de bodegas y centros de acopio.
- *Realización de una encuesta de mercado en cadena.* En la fase de planificación de un proyecto la CARR debe realizar siempre una

encuesta de mercado para entender las cadenas de valor de importancia y los requisitos del mercadeo. Es muy útil contar con la participación de los agricultores en el proceso y esto puede ayudar además a identificar tanto problemas como oportunidades y a motivar a los agricultores a hacer cambios tanto en las prácticas agrícolas como en las actitudes hacia la comercialización.

- *Diseño de los planes de comunicación.* Deben considerarse explícitamente los intereses y las preocupaciones de los agricultores cuando se trate de decidir en qué momento poner en práctica el plan de comunicaciones del proyecto y definir su contenido.
- *Creación de mecanismos de garantía de cumplimiento de los contratos.* Los líderes de la comunidad local deberán poder diseñar y poner en práctica sistemas efectivos para evitar el incumplimiento de los contratos.
- *Aspectos cosméticos de la organización.* El nombre y el logotipo de la organización deben ser atractivos para los agricultores.

El marco conceptual de la CARR supone que los niveles de participación de los agricultores llegarán a ser eventualmente muy altos, pero esto no necesariamente tiene que ser así. Algunas comunidades, en algunas regiones, tal vez no estén dispuestas o no estén en capacidades de participar en la dirección y administración de la empresa – tal vez baste para ellos saber que se trata de una agroindustria que trabaja por sus intereses, compra sus productos y los vende. También es posible que los agricultores puedan estar interesados en ciertas formas de participación y no en otras – por ejemplo, tal vez quieran dirigir la organización, pero permitir que gerentes profesionales la administren. Es

importante determinar el nivel de participación que tendrán los agricultores, y comunicárselo – esto debe determinarse en base a sus intereses y capacidades.

Algunos de los principios de diseño en esta área incluyen:

- *Utilizar la investigación en forma temprana para calcular el potencial de participación.* Se puede realizar investigación tanto tradicional como participativa para darse una idea de cuál podría ser el nivel final de participación.
- *Incluir cierta flexibilidad en el diseño.* No comprometerse con determinados niveles de participación cuando no hay razón para creer que sean adecuados. Debe utilizarse un sistema en donde la participación pueda aumentar según las demostraciones de voluntad y capacidad de participar. Hay que aceptar la posibilidad de que el plan de participación pueda cambiar.
- *Evaluar continuamente el desarrollo de la participación de los agricultores.* Se deben utilizar sistemas de monitoría y evaluación, tanto formales como participativos, para evaluar la forma como progresa la participación de los agricultores en la dirección y administración de la empresa.

ESTUDIO DE CASO: PARTICIPACIÓN

La Información de Mercado como Catalizador para el Mejoramiento del Mercadeo en Nong Ped, Laos

Nong Ped, en el distrito de Luang Prabang en el norte de Laos, es una de muchas comunidades de bajos recursos de las regiones montañosas del país. El Proyecto de Desarrollo de Agroempresas a Pequeña Escala en las Regiones Montañosas (SADU), manejado por el Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIAT) se dio cuenta de que el maní producido en los pueblos del área tenía un alto potencial de mejoramiento de su comercialización si podían mejorarse los procesos de producción y manejo poscosecha. Uno de los obstáculos era que los agricultores entendían muy poco lo que sucedía con el maní después de venderlo a los comerciantes locales. Para superar este problema, el equipo del proyecto SADU decidió utilizar el método de análisis participativo de la cadena de mercado.

El Proyecto SADU constituyó un equipo de maniceros y los alentó a hacer una encuesta de la cadena de valor para el maní, a fin de que entendieran cómo llega el maní al usuario final. Organizaron además talleres con comerciantes y procesadores para identificar problemas en la cadena de valor y oportunidades de mejorarlos. Como resultado, los agricultores pudieron entender mejor cómo funciona el mercado del maní que producen – tuvieron acceso a la información de mercado más básica e importante.

Gracias a la adquisición de esa información de mercado, los maniceros de los cinco pueblos seleccionados para el proyecto duplicaron la siembra de maní en la siguiente estación. Algunos de ellos comenzaron a almacenar maní para poderlo vender a mayor precio y dos de ellos compraron máquinas para pelar maní e iniciaron un pequeño negocio ofreciendo servicios de pelar maní o actuando como agricultores comerciantes, reuniendo el maní de los agricultores que no deseaban negociar directamente con otros comerciantes. De hecho, la presencia de estos negocios ha mejorado el acceso al mercado para el maní producido por estos agricultores al ofrecerles canales de mercado adicionales, y ha promovido el maní como un cultivo valioso. Con la creciente producción comercial y el fortalecimiento del sector de la agroindustria, el área ahora está lista para mejoras adicionales en la cadena de valor.

La experiencia de Nong Ped muestra la importancia de contar con la participación de los agricultores en la encuesta y análisis de las cadenas de mercado. La experiencia y los conocimientos que los agricultores obtuvieron en los talleres y visitas de estudio les ayudaron a comprender el potencial comercial del maní y a adoptar medidas para captarlo.

ESTUDIO DE CASO: COMPROMISO DE LA COMUNIDAD

Cómo la Ausencia de Compromiso de la Comunidad Llevó a la Empresa Fruitimacizo de Colombia a la Quiebra

Fruitimacizo era un negocio de tomate de árbol que operaba en Popayán, en el sur de Colombia, creado por el Programa de la Presidencia Contra los Cultivos Ilícitos (PCI). Se inició con la idea de que para contar con una empresa productiva debía crearse primero la empresa y que luego podría introducirse la propiedad y administración por parte de los agricultores.

Fruitimacizo se creó mediante un novedoso enfoque conocido como el modelo de 'recuperación de capital'. En este modelo, un negocio de incubación de empresas de propiedad del gobierno invirtió 67% del capital de la organización y los agricultores invirtieron el otro 33% cambiando sus tres huertos de árboles frutales por acciones de la empresa. Esto le dio a Fruitimacizo dos accionistas – los agricultores, con el 33%, y la incubadora de empresas del gobierno con 67%. En el modelo de recuperación de capital, las utilidades

provenientes del negocio se dividen según el tamaño de los accionistas. Por lo tanto, inicialmente, el gobierno recibía 67% y los agricultores 33%. Sin embargo, la mitad de la participación de los agricultores se utiliza para comprar las acciones del gobierno (al precio de costo inicial), lo que significa que, con el tiempo, la participación de los agricultores aumenta mientras que la del gobierno disminuye. El PCI programó las cosas para que los agricultores pudieran comprar la parte del gobierno en el término de 10 años.



El negocio creado por Fruitimacizo comenzó en forma prometedora: pudo comprar tomate de árbol de aproximadamente 450 familias productoras, unas 2.500 toneladas por año, y venderlos en 4 principales centros de mercado del sur. En teoría, el modelo era uno de mano de obra – Fruitimacizo había adquirido los huertos de tomate de árbol de los agricultores participantes lo que los convertía, esencialmente, en trabajadores accionistas. El negocio tenía

un buen número de clientes, incluyendo supermercados de alto nivel, como Carrefour, y la demanda iba en aumento. El negocio aún no era rentable, pero el equipo administrativo había identificado varios impulsores de rentabilidad claves, como el precio del producto y la productividad del productor, y estaba trabajando en lograr que estos impulsores alcanzaran los niveles requeridos.

Desafortunadamente, Fruitimacizo tuvo un problema grave. Los agricultores no entendieron realmente el carácter de la transacción que había llevado a la constitución de la compañía: no comprendieron que habían vendido sus huertos de tomate de árbol a cambio de acciones de Fruitimacizo – que habían cambiado la propiedad individual de sus propios huertos por una propiedad parcial en todos los huertos de tomate de árbol, a través de sus intereses de propiedad en la empresa. Muchos de los agricultores pensaron realmente que la empresa había confiscado sus huertos. Faltó claridad de concepto desde el comienzo, y el equipo administrativo no se tomó mucho tiempo para tratar de explicar la idea: se concentraron mucho más en las ventas, en los procesos poscosecha y en los problemas de productividad. Con intención o sin ella, nunca se aseguraron de contar con la comprensión y el apoyo de la comunidad para los aspectos fundamentales de la empresa.

Como consecuencia, el concepto de que la empresa había confiscado los huertos de la comunidad fue adquiriendo más peso, y a medida que lo hacía, los agricultores comenzaron a cosechar la producción de sus huertos (o de los huertos que habían vendido a Fruitimacizo) para venderla a los comerciantes locales de tomate de árbol. Esta práctica se fue generalizando cada vez más, hasta que comenzó a convertirse en un verdadero obstáculo a la rentabilidad, mayor que cualquiera de los incentivos que el equipo de administradores había identificado. Poco tiempo después, los ingresos de la empresa comenzaron a reducirse a niveles peligrosos, mientras que sus costos permanecían iguales. Se cernía la quiebra sobre la empresa. El equipo de administradores, formado por personas técnicas capacitadas, pero no centradas en el desarrollo de la comunidad, deseaba recurrir a una acción legal contra los cultivadores que vendían el tomate de árbol a los comerciantes locales, pero esto no era algo factible en Popayán, y hubiera sido aún más nocivo para el negocio, aún si hubiera sido viable. Eventualmente, el negocio quebró.

No se ha podido determinar con claridad si el método de obtener capital de los agricultores (utilizando para ello sus huertos) fue correcto o no. En principio, es un método que puede funcionar en áreas donde los agricultores tengan un buen nivel de espíritu comunitario. Sin embargo, lo que es evidente, es que un modelo como este sólo puede funcionar si la comunidad lo entiende y lo acepta en su totalidad. Para lograr esto, habría que trabajar mucho con la comunidad, en análisis y diálogos, tanto durante la introducción como durante la ejecución del proyecto. Es evidente que este trabajo no se hizo en forma adecuada.

El caso de Fruitimacizo es un ejemplo dramático de lo que ocurre cuando las empresas que dependen del compromiso de la comunidad se crean sin antes cerciorarse de la existencia de dicho compromiso.