

## **4. FORTALECIMIENTO DEL NEGOCIO**

**Una EROD que compra productos de los agricultores, los transforma y los vende, a la vez que ayuda a los agricultores a mejorar sus sistemas de producción, estará ofreciendo una ayuda muy benéfica. Pero tal vez no pueda ser aún un negocio que esté en capacidad de sobrevivir y obtener utilidades a largo plazo. El llegar a ser viable a largo plazo requiere muchos pasos adicionales. Todos los negocios pequeños encuentran obstáculos que impiden su crecimiento y que con frecuencia se presentan antes de que el negocio sea lo suficientemente grande como para ser rentable. El negocio tiene que crecer y aumentar su rentabilidad, pero también tiene que contar con las funciones y los recursos que probablemente tendrán sus competidores, como fuentes de información de mercado y formas de resolver problemas técnicos que se presentan en las granjas o en los negocios. Por último, la EROD debe continuar buscando la más alta calidad de su producto de todas las formas posibles. Esto generalmente le dará una mejor oportunidad de conservar a sus clientes y competir con otras agroempresas en la región.**

Este módulo del manual analiza los siguientes aspectos del fortalecimiento del negocio de una EROD:

- Organizar la producción para poder servir a proveedores mayores y más exigentes.
- Tener acceso a proveedores de crédito, extensión agrícola, investigación agrícola y otros servicios.
- Obtener y utilizar información de mercado.
- Superar los cuellos de botella que impiden el crecimiento

## 4.1 Producción y Control de Calidad

### Servicio a Clientes de Calidad

A medida que las ERODs crecen es posible que deseen empezar a prestar servicio a clientes mejores – a clientes que pagan los mayores precios y que siempre tienen que comprar producto, cualesquiera que sean las condiciones del mercado. Los clientes como estos, incluyen exportadores e importadores de productos de calidad, hoteles y supermercados. Estos son los clientes con los que las ERODs pueden establecer relaciones a largo plazo, aumentar sus utilidades y protegerse de algunos de los altibajos de los mercados de productos agrícolas.

Sin embargo, el servicio a estos clientes es muy exigente. Requiere los siguientes procesos y capacidades:

- *Una altísima calidad.* Los mejores clientes sólo compran la mejor calidad, lo que significa que todos los procesos de producción de la EROD, desde las prácticas a nivel de la granja hasta la entrega, deben ser realizados de la forma más cuidadosa posible. Cada uno de estos procesos debe adaptarse para solucionar problemas de calidad. Los procesos necesarios para lograr las más altas normas de calidad pueden ser demorados.
- *Proyecciones de producción.* Los mejores compradores requieren producción consistente, dado que sus negocios dependen de ofrecer determinadas cantidades de producto a sus clientes. Si no reciben los volúmenes adecuados, puede resultar difícil manejar sus negocios y tendrán que buscar fuentes de suministro alternativas. Todos los

compradores entienden que la producción agrícola es volátil y que tiene grandes variabilidades por múltiples razones, por eso los compradores necesitan el plazo de advertencia lo más anticipado posible para saber si la producción va a ser menor de lo esperado.

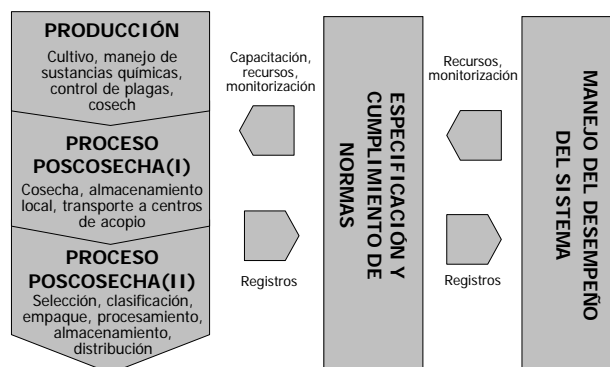
- *Control de producción.* Además de contar con alta calidad, la EROD debe tener una calidad consistente así como sistemas que permitan que los compradores confíen en que la EROD mantendrá sus normas de calidad. Esto significa que no sólo debe la EROD controlar todos los métodos que utilizan sino que deben poder demostrar que controla todos los métodos utilizados.

Estos requisitos son muy exigentes y no todas las ERODs podrán ponerlos en práctica.

### Implementación de los Controles de Producción

El sistema para controlar la producción consta de varios componentes como se demuestra en el siguiente diagrama:

#### SISTEMA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN



Esto funciona así:

- *Especificación de las prácticas.* La organización deberá especificar todas las prácticas que deben utilizarse durante la producción, durante el manejo en el campo, y durante el proceso poscosecha, hasta la entrega al cliente. Estas prácticas deben ser especificadas de acuerdo con otras normas, por ejemplo, las normas orgánicas o la norma de Buenas Prácticas Agrícolas (GAP, por su sigla en inglés) o podría haber normas desarrolladas por los mismos gerentes y compradores. Cualquiera que sea el caso y vengan de donde vengan, deberán ser claras y oficialmente registradas y deberán estar disponibles para ser inspeccionadas por cualquiera.
- *Comunicación de las prácticas.* Las prácticas deben comunicarse a todas las personas relevantes incluyendo los cultivadores, el personal técnico, los gerentes y compradores. Por ejemplo, los agricultores pueden recibir afiches y cuadros y el personal técnico puede recibir manuales detallados. Cualquiera que sea la mejor forma de comunicar la información, toda persona relevante debe tener siempre información a mano acerca de las normas de importancia para ella.
- *Desarrollo de capacidad.* Además de recibir información en manuales y hojas de datos, etc., las personas involucradas deben recibir capacitación formal para garantizar que entiendan y cumplan las normas.
- *Monitorización y evaluación de primer nivel.* Debe haber un sistema de registro e inspección para monitorizar si los cultivadores, los trabajadores de las plantas de empaque y otras personas involucradas cumplen las normas, y adoptar las medidas necesarias cuando no se estén cumpliendo (por ejemplo,

desviar la producción hasta otro cliente menos exigente y dar más capacitación). Por lo general, esto requiere poner en práctica algún sistema de 'rastreadabilidad', para que la falla de un producto pueda rastrearse hasta su área de producción.

- *Monitorización y evaluación de segundo nivel.* El sistema de monitorización y evaluación debe ser monitoreado a su vez para garantizar que cumpla su objetivo y garantice la consistencia, para mejorar la calidad y entregar un producto que satisfaga a los clientes.
- *Pruebas y control de calidad.* Debe haber un sistema que permita obtener retroalimentación del control de calidad, y debe utilizarse para hacer los ajustes necesarios tanto en la producción como en los métodos de manejo. Esta retroalimentación relacionada con la calidad debe provenir tanto de los clientes como de algún tipo de laboratorio interno de inspección/pruebas de calidad, como el laboratorio de pruebas de Oro Verde (ver el caso 4.1a).

## Certificación

El siguiente paso en sentido ascendente después del control de calidad de la producción es utilizar una norma de certificación externa, como una certificación orgánica. Estas normas garantizan por lo general que el producto ha sido cultivado o de otra forma elaborado bajo ciertas condiciones, por ejemplo, condiciones que garanticen la seguridad de un alimento o la justicia social. Al cambio de cumplir con estas condiciones, el producto certificado recibe un precio preferencial.

Al decidir si se debe adoptar un sistema de certificación, la EROD tendrá que tener en cuenta:

- *El impacto sobre el valor económico de la producción.* Es posible que la certificación altere la productividad del sistema agrícola, el precio y la mezcla de insumos. Por ejemplo, el cultivo orgánico reduce los costos de insumos materiales (dado que no se utilizan sustancias químicas para la agricultura) pero incrementa los insumos en mano de obra (puesto que se requiere más tiempo para preparar los fertilizantes orgánicos y efectuar el control de plagas manual). Por lo general, aunque no siempre, disminuye el nivel de productividad y aumenta el precio.
- *Costos de certificación.* Los cultivadores o los grupos de agricultores normalmente pagan a una o más agencias de certificación para que visiten sus granjas y determinen que sus prácticas cumplen con la norma. Los cultivadores pueden pagar ya sea por separado o de forma colectiva. Si el producto se va a exportar, deberá tener el certificado de una agencia acreditada en el país de destino y cumplir con las normas de los distintos países..
- *La carga del cumplimiento.* Es posible que la certificación exija llevar registros adicionales, preparar informes y elaborar planes o introducir nuevos sistemas de manejo. En muchas áreas en las que quisiéramos trabajar, muchos de los agricultores son analfabetos. Esto hace que el cumplimiento sea mucho más difícil.
- *Mayores costos del manejo poscosecha.* Los productos certificados pueden ser más costosos de manejar, por ejemplo, porque deben poderse rastrear hasta su área de origen. Los productos orgánicos deben manejarse separados de los no orgánicos y no debe haber riesgo de contaminación.
- *Estrategia y beneficios de la marca.* Al crear una marca orientada a cierto tipo de

consumidores, la certificación puede ser muy útil. Por ejemplo, si uno de los sectores a los que está dirigido el producto es un sector de consumidores preocupados por el medio ambiente, la certificación orgánica refuerza la marca.

- *Beneficios indirectos.* También pueden obtenerse beneficios sociales y ambientales. Por ejemplo, los cultivos orgánicos aumentan la biomasa del suelo (la vida de las bacterias y los insectos en el suelo) y a veces ofrecen hábitats adicionales para mamíferos y aves y algunas normas requieren plantar hileras de setos protectores.

La certificación orgánica es una de las más populares en la producción certificada. Sus características principales son que el uso de sustancias químicas agrícolas como plaguicidas, herbicidas y fertilizantes está prohibido. Los cultivadores pueden manejar en cambio la fertilidad del suelo y controlar las plagas mediante prácticas como rotación de cultivos, períodos en barbecho, siembra de plantas leguminosas, aplicación de estiércol, técnicas de arado de conservación y aplicación de bioplaguicidas. También hay restricciones sobre el uso de manejo y empaque mecánico poscosecha – el producto debe mantenerse separado del no orgánico para eliminar el riesgo de contaminación. Hay restricciones en cuanto a los materiales de empaque y también en cuanto a la leyenda de los rótulos. Con frecuencia los cultivadores tienen que cambiar el paisaje de la granja en cierta medida, por ejemplo, plantando setos divisorios o áreas de amortiguación.

Las ventajas del certificado orgánico incluyen:

- *Un precio preferencial.* Por lo general el precio preferencial es 20% más alto.
- *Un mercado creciente.* El mercado para los productos orgánicos crece rápidamente a una tasa de más del 15% anual.
- *Sustitución de insumos agrícolas por mano de obra.* Esto permite reducir el costo de los insumos pero representa un mayor insumo de mano de obra, lo que es atractivo para muchos agricultores de menores recursos (que tienen más disponibilidad de trabajo que de efectivo).
- *Mejoramiento de la calidad del suelo y de la biodiversidad de la granja.* Se aumenta la biomasa del suelo, los insectos y otra vida del suelo y se agregan habitantes al paisaje de la granja produciendo mejores ecosistemas. En teoría, entre más fuertes y diversos sean los ecosistemas menor será el número de brotes de plagas.
- *complejas que la aplicación de productos químicos agrícolas.*
- *La carga del cumplimiento.* Llevar registros, para permitir la rastreabilidad y total transparencia, es difícil para algunos cultivadores en áreas donde el alfabetismo es bajo.
- *Mayores costos de manejo poscosecha.* Garantizar la rastreabilidad, la contaminación, etc., exige medidas especiales en el proceso poscosecha e incrementan los costos.
- *Costos de la certificación.* Los agricultores pagan los costos de la certificación ya sea directamente o a través del precio que paga el agricultor por el contrato. En algunos casos, la certificación deberá realizarse por múltiples agencias.
- *El costo de la transformación del paisaje.* Sembrar árboles y setos protectores tiene también un costo financiero.

Las desventajas para los cultivadores incluyen:

- *El efecto sobre la productividad.* Hay un marcado descenso en la productividad al introducir las prácticas orgánicas aunque luego ésta aumenta de nuevo. Por lo general, no llega nunca a los niveles anteriores, permanece en un 80% de la productividad original.
- *Período de conversión.* Los cultivadores experimentan una disminución en los ingresos durante el período de conversión, cuando la productividad disminuye sin que el producto esté aún certificado y, por lo tanto, no obtienen la ventaja del mayor precio.
- *Dificultad en cuanto a las capacidades agrícolas.* Muchas de las capacidades del manejo de fertilidad y control de plagas, como criar especies predatoras naturales o elaborar fertilizantes orgánicos, son mucho más

La certificación de prácticas comerciales justas está adquiriendo cada vez más popularidad, especialmente en algunos mercados, por ejemplo en el mercado del café. En este sistema, la certificación garantiza que la producción se ha realizado de conformidad con condiciones que no explotan al trabajador, lo que permite que los consumidores subsidien las prácticas de producción justas. Además de garantizar estas prácticas, la certificación Fair Trade tiene otros requisitos, más específicamente el de que todo el mercadeo debe realizarse a través de una cooperativa o un plan de mercadeo colectivo de alguna índole. Además, el plan de certificación establece también precios mínimos – Fair Trade Labelling Organization (FLO) establece un precio que permite a los agricultores un buen retorno económico por su actividad, y este precio incluye un precio adicional que se paga directamente al

agricultor. Cuando el comprador adquiere el producto de un grupo más adelante por la cadena de valor, parte del dinero se paga de inmediato y directamente a los agricultores.

Los beneficios de este sistema incluyen:

- *Precio preferencial.* Los productos Fair Trade tienen precios altos.
- *Flujo de efectivo.* El pronto pago del precio preferencial mejora el flujo de caja del agricultor.
- *Refuerza las organizaciones de agricultores.* Ofrece incentivos basados en el mercado para que los agricultores formen asociaciones y cooperativas.
- *Evita la competencia con los grandes productores orgánicos.* Dado que muchas granjas grandes se están convirtiendo ahora a cultivos orgánicos, los precios de estos cultivos han venido bajando. Fair Trade ofrece a los pequeños productores una especie de verificación no sujeta a este tipo de competencia.

Las desventajas de este sistema incluyen:

- *Los costos de certificación.* Los agricultores deben pagar el costo de la certificación.
- *Sólo hay mercados establecidos para productos cuyo mercadeo se realiza a nivel internacional.* Los mercados más desarrollados para los productos agrícolas Fair Trade son para productos como café y cacao.
- *Disponibilidad restringida.* Los agricultores que no forman parte de una cooperativa o de otra organización comunitaria no pueden beneficiarse de estos certificados.
- *El Sistema de Buenas Prácticas Agrícolas (GAP, por su sigla en inglés).* Es una certificación en

la que no se permite el uso de las sustancias químicas tóxicas y peligrosas. Por lo tanto, requiere monitoría del uso de sustancias químicas agrícolas para que la agencia certificadora pueda garantizar a los clientes que no se han utilizado ningunas sustancias químicas prohibidas y que las sustancias químicas permitidas se han utilizado únicamente en las cantidades prescritas. Este sistema exige que los agricultores tengan sistemas de almacenamiento para las sustancias químicas agrícolas que permitan un debido manejo de las mismas. Por ejemplo, todos los recipientes de sustancias químicas deben estar plenamente rotulados y dichas sustancias deben manejarse de forma que no haya riesgo de contaminación. Normalmente, debe haber algún tipo de pruebas aleatorias de los productos para detectar niveles no seguros de residuos químicos.

Una agencia de certificación debe inspeccionar la granja, las prácticas de control de químicos y producción, típicamente dos veces por año. Las ventajas de este sistema incluyen:

- *Precio preferencial.* El precio preferencial es menor que el de los productos orgánicos, pero sigue siendo atractivo.
- *Preservación de los sistemas agrícolas existentes.* Los agricultores pueden utilizar los métodos de cultivo actuales sólo que con más cuidado y mayor control en la aplicación de sustancias químicas.
- *Facilita la transición a la producción orgánica.* Los agricultores pueden aprender a llevar registros y habituarse a la carga del cumplimiento. Los agricultores que utilizan el sistema GAP suelen comenzar utilizando métodos de agricultura orgánica como forma

de evitar el uso de los productos químicos más costosos permitidos por la norma. Esto facilita en gran medida la transición a la agricultura orgánica.

Las desventajas de este sistema incluyen:

- *La carga de llevar registros.* Al igual que con la agricultura orgánica, llevar registros es una carga adicional para los agricultores, sobre todo en áreas con baja tasa de alfabetización.
- *Los costos de certificación.* Al igual que con otras formas de certificación, los agricultores necesitan tener la capacidad de pagar el costo de la misma.
- *Costos más altos de manejo poscosecha.* Aunque el manejo poscosecha es menos complejo que con la certificación orgánica, la necesidad de mantener registros que permitan rastrear el producto hasta su punto de origen, aumenta de todas formas los costos de manejo.

La eco-certificación o la eco-rotulación son modalidades que se están popularizando cada vez más como sistema de certificación. En lugar de centrarse en la seguridad de los alimentos o en las condiciones sociales, es un sistema que garantiza que las cosechas se producen en condiciones de cultivo no nocivas para el medio ambiente. Para muchos grandes consumidores de madera, por ejemplo, los almacenes como Ikea y

Home Depot, la eco-certificación es ahora un requisito básico y la eco-certificación se está popularizando para productos como el café. Como lo sugieren estos ejemplos, el enfoque principal de la eco-certificación es actualmente el manejo de las prácticas forestales, aunque el concepto podría aplicarse también a otros aspectos ambientales como la conservación de la biodiversidad. La eco-certificación debe dar derecho a los agricultores a un precio especial y otorgarles la capacidad de servir a los clientes que requieren este tipo de cultivos. Ofrece además a los agricultores la oportunidad de diferenciarse de otros proveedores certificados, por ejemplo, los que tienen certificación de cultivos orgánicos o certificación de Fair Trade. Otra ventaja es que el sistema no necesariamente tiene que abolir el uso de las sustancias químicas agrícolas, aunque esto depende de la norma específica.

El principal reto de su implementación es el manejo de los recursos necesarios para obtener la certificación. Las normas para manejo forestal típicamente exigen que se permita al bosque alcanzar un determinado número de años y también puede haber requerimientos acerca de la variedad de especies arbóreas utilizadas. Este sistema requiere una buena organización comunitaria y, por lo general, debe practicarse en un área de gran extensión. Todo esto puede representar un reto para los pequeños agricultores.

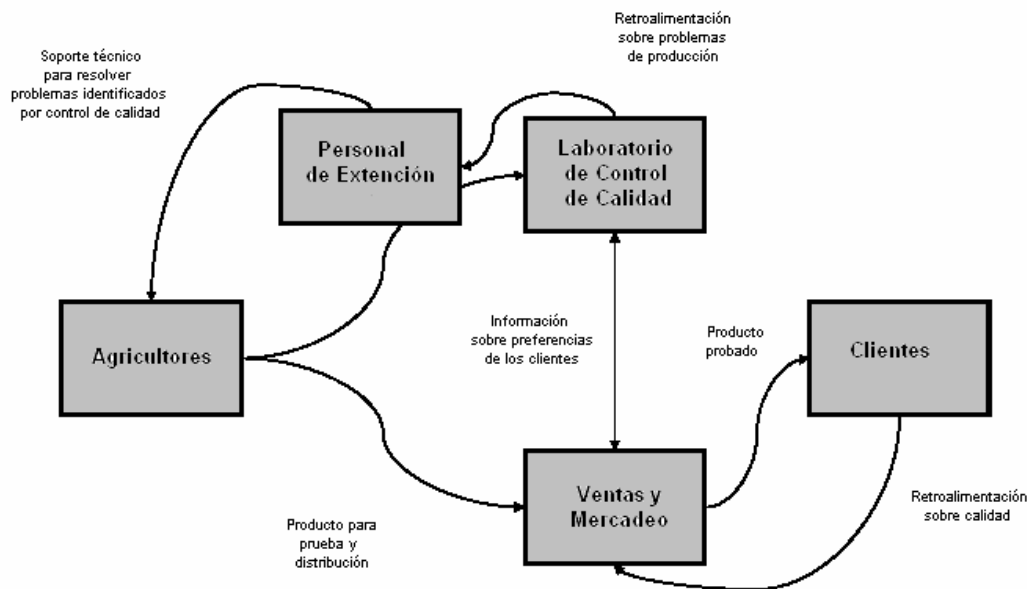
## **ESTUDIO DE CASO: CONTROL DE CALIDAD**

### **Sistema de Control de Calidad en la Compañía de Café Oro Verde de Perú**

Oro Verde, en la región de Tarapoto en Perú, es una asociación de productores de café que reúne a 450 familias organizadas en 22 comités regionales. Todos los cafés producidos por estos grupos son orgánicos, Fair Trade, o ambos, y la compañía produce cafés de especialidad internacionalmente reconocidos como los mejores de Perú.

Una de las razones por las cuales la calidad del café Oro Verde es tan alta es que tiene un sistema de control de calidad de primera clase, con base en su laboratorio de catadores. Las personas encargadas del laboratorio son dos Adventistas del Séptimo Día, cuya religión les prohíbe beber o fumar, por lo que se cree que tienen papilas gustativas extremadamente sensibles. Cuando llega un lote de café de uno de los miembros, se preparan cinco tasas de café utilizando cantidades predeterminadas de café y agua, con el agua calentada exactamente a la misma temperatura cada vez. Esta temperatura es la que se determina como óptima para la elevación del área sobre el nivel del mar.

### **SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE ORO VERDE**



Si los catadores detectan sabor a tierra o madera, existe la posibilidad de que el lote no haya sido cultivado o procesado debidamente. Cuando se detectan estos sabores indeseados, se preparan otras diez tasas y si el sabor se encuentra en una de esas diez tasas, se rechaza todo el lote. Por lo general, los catadores pueden identificar el problema exacto que presenta el lote, por ejemplo, pueden decir si el grano no se fermentó el tiempo suficiente, si los granos se cosecharon en el momento inadecuado, o si es necesario

rejuvenecer los árboles (es decir, si deben injertarse nuevas ramas al tronco). Por consiguiente, pueden informar a los agricultores y a los trabajadores de extensión cuál es el problema para que pueda ser resuelto. Debido a que Oro Verde tiene un sistema de total rastreabilidad, cada lote de café puede ser rastreado a la granja en donde fue cultivado.

Los catadores pueden identificar y rechazar los lotes malos y también pueden identificar las características del café utilizando las normas internacionales para clasificar el café, por ejemplo, su acidez, su cuerpo y su sabor (es decir, el sabor a nueces o a chocolate) además, los catadores conocen las preferencias de los principales compradores europeos y norteamericanos por lo que pueden recomendar lotes específicos para determinados compradores.



El laboratorio de control de calidad de Oro Verde es un buen ejemplo del mecanismo institucionalizado de control de calidad que necesitan las ERODs para satisfacer a los clientes exigentes. El sistema conecta tanto a los agricultores, ayudándoles a mejorar sus técnicas de cultivo, como a los clientes, utilizando sus preferencias como uno de los criterios más importantes para evaluar el producto.

## **ESTUDIO DE CASO: CERTIFICACIÓN (1)**

### **Manejo de Campo del Sistema de Buenas Prácticas Agrícolas en el Proyecto Real de Tailandia**

La certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (GAP, por su sigla en inglés) garantiza que el alimento fue cultivado en condiciones de producción seguras. Muchas sustancias químicas agrícolas están prohibidas y las

sustancias químicas admitidas deben ser utilizadas en cantidades limitadas. Durante los últimos años, todos los agricultores que son proveedores de vegetales del Proyecto Real han recibido certificación GAP.



Cuando un agricultor acepta comenzar a producir café según la certificación GAP, se verifica la calidad del suministro de agua para garantizar que no sea tóxica. Si el agua pasa la prueba, el agricultor recibe capacitación sobre la forma de almacenar y manejar las sustancias químicas y sobre cómo llevar registros del uso de dichas sustancias. Los agricultores aprenden a almacenar y rotular las sustancias químicas para que no haya riesgo de contaminación. Los agricultores aprenden a llenar los formularios para cada uno de los cultivos que producen,

donde se indica el momento, la fecha, la cantidad y el tipo de sustancias químicas utilizadas. El formulario ha sido diseñado de modo que sea lo suficientemente fácil para ser utilizado aún por agricultores semialfabetos, para los pocos agricultores que no están en capacidad de utilizar estos formularios se les enseña cómo hacer que sus hijos los llenen en su lugar. Por último, se capacitan en el uso correcto de las sustancias químicas permitidas. Como suplemento de esta capacitación, el Proyecto Real elaboró y distribuyó una serie de caricaturas que indican lo que 'debe' y lo que 'no debe' hacerse en el manejo de estos productos químicos.

Una vez impartida la capacitación, inspectores internos del Proyecto Real visitan los campos de los agricultores para darles una 'muestra preliminar' del proceso de inspección. Se evalúan los sistemas de almacenamiento, manejo y registro, y si hay problemas, se informa al agricultor y al centro de desarrollo, para que haya entrenamiento adicional. Una vez que el agricultor pase la inspección interna, los inspectores oficiales del Departamento de Agricultura, visitan la granja. Cuando el agricultor esté certificado, los inspectores internos visitan la granja y realizan una inspección no oficial una vez al mes. Los inspectores oficiales harán visitas semestrales a la granja.

El sistema de Buenas Prácticas Agrícolas es de suma importancia para la estrategia competitiva y la marca de la División de Mercadeo del Proyecto Real. Desde que se firmó un acuerdo de libre comercio con China, en 2002, los consumidores tailandeses han podido comprar vegetales chinos importados al 20-50% del precio de los vegetales del Proyecto Real. La certificación GAP de los vegetales del Proyecto Real nos diferencia de los vegetales chinos y ha ayudado a mantener las ventas al mismo nivel, a pesar del bajo costo de la competencia que los agricultores tienen que enfrentar ahora.

El Proyecto Real es un ejemplo del tipo de implementación rigurosa que deben realizar las ERODs a fin de captar los beneficios de la certificación.

## **ESTUDIO DE CASO: CERTIFICACIÓN (2)**

### **El Proyecto de Arroz Orgánico de Capital Rice Ltda. en el Norte de Tailandia**

Capital Rice Ltda. es el mayor exportador de arroz de Tailandia. A principios de la década de los 90, la compañía fue contactada con un cliente en Italia que deseaba comprar arroz orgánico de Tailandia. En ese entonces, ningún agricultor de Tailandia cultivaba arroz orgánico, pero la compañía pensó que sería útil que algunos lo hicieran, a fin de satisfacer a este cliente y ampliar el portafolio de productos. Entonces, Capital Rice contactó a uno de los molinos de arroz que tenía como proveedores y le pidió que hiciera contacto con dos o tres pueblos que podrían estar interesados en convertir su cultivo de arroz a una producción orgánica. Al mismo tiempo, se puso en contacto con el instituto de investigación del gobierno que estaba investigando el arroz orgánico y le pidió que capacitara a los arroceros. Los dueños del molino de arroz encontraron tres pueblos cerca de Chiang Mai, en el norte de Tailandia, que estaban dispuestos a cultivar arroz orgánico, y el instituto de investigación aceptó organizar la capacitación para que el proyecto pudiera llevarse a cabo.

El gobierno envió especialistas en agricultura orgánica a los pueblos elegidos para enseñarles a preparar fertilizante orgánico y a utilizar métodos orgánicos de control de plagas (como recoger las plagas manualmente y utilizar predadores naturales). Una vez que los agricultores recibieron la debida capacitación y después de pasar por el período de 'conversión', Capital Rice hizo los arreglos necesarios para las certificaciones expedidas por la Agencia Italiana de Certificación BioAgriCert quien viajó a Tailandia y certificó a los agricultores. BioAgriCert



está acreditada ante las agencias de certificación en Japón, Estados Unidos y Europa, lo que permite a los productores certificados por ella exportar a esas tres regiones. Los agricultores empezaron a producir cultivos de arroz orgánico y a secarlo antes de que fuera recogido por el molino, que lo molía en Chiang Mai y luego lo enviaba a Capital Rice, en Bangkok, para empaque.

A medida que el proyecto fue adquiriendo éxito, se unieron más agricultores y ahora participan aproximadamente 900 hogares. Capital Rice ahora suministra unas 2.000 toneladas anuales de arroz cultivado por estos agricultores, por un valor de cerca de US\$500.000. Los compradores están en Europa, Estados Unidos, Singapur y Hong Kong. El precio más alto del arroz orgánico ha ayudado a los agricultores a incrementar considerablemente sus ingresos – ahora la familia promedio recibe aproximadamente US\$3.000

por año, por familia, en promedio, aproximadamente 50% más que el agricultor promedio en Tailandia. Además, Capital Rice ha alentado a los agricultores a formar grupos, incluyendo un grupo de ahorros, grupos de mujeres y grupos de jóvenes. El grupo de agricultores no solamente organiza la producción sino que ha iniciado una producción de semillas, la cría de ganado y un negocio de producción de fertilizantes. Uno de los mayores retos que los habitantes de estos pueblos tienen que enfrentar ahora es el de tener que dedicar tanto tiempo a recibir visitas de estudio de arroceros que vienen de otras partes de Tailandia. El grupo piensa limitar el número de estas visitas y encontrar una forma de obtener utilidades de las mismas, por ejemplo, mediante la venta de alimentos y bebidas a los visitantes.

El proyecto de Capital Rice es un ejemplo del potencial de la agricultura orgánica en la comercialización agrícola.

### 4.3 Información de Mercado

#### Tipos de Sistemas de Información de Mercado

La información de mercado se refiere a información sobre productos, mercados disponibles a los agricultores/proveedores y a las ERODs. Se pueden hacer las siguientes diferenciaciones clave:

- *Información de mercado 'estrecha' vs. 'amplia'*. La información estrecha es simplemente información sobre precios de productos, posiblemente diferenciados por grado y ubicación del mercado. Mientras que la información amplia es información acerca del mercadeo que incluye datos sobre requerimientos de clasificación, empaque y entrega y aspectos actuales relativos a los mercados agrícolas (por ejemplo, guerras y desastres naturales en áreas de producción competitivas). En la práctica, una puede confundirse con la otra porque es difícil separarlas y suelen unirse en un solo servicio para ofrecer información de mercado.
- *Sistemas 'formales' vs. 'informales'*. Los sistemas formales son sistemas especialmente diseñados que se ofrecen como un servicio para los agricultores o las empresas, como el sitio web FOODNET/sistema de mensajes de texto, desarrollado para Uganda, o una simple lista de precios que se envía por fax a las oficinas de extensión agrícola del distrito. Los sistemas informales son otro medio de obtener información de mercado, por ejemplo, utilizando simplemente contactos personales o transacciones comerciales de todos los días.

- *Sistemas de 'TI' vs. sistemas 'sin TI'*. Los sistemas basados en tecnología inteligente utilizan computadoras e infraestructura de red para enviar información de mercado, por ejemplo, a través de sitios de Internet y de mensajes de texto. Los sistemas que no utilizan tecnología inteligente se basan en métodos más tradicionales que incluyen transmisión oral, circulares, mensajes de fax, televisión y radio.
- *Sistemas 'continuos' vs. 'no continuos'*. Alguna información se obtiene más fácilmente en series continuas, por ejemplo, información sobre precios, y alguna tiene que obtenerse solamente una vez en el curso de un período bastante largo, como la información de contratos para comerciantes o para reguladores gubernamentales. La diferenciación continua/no continua también se aplica a los sistemas. Los sistemas continuos son aquellos que suministran información constante, como los servicios de Internet o las listas de precios que se envían regularmente por fax a las oficinas gubernamentales de provincia. Los sistemas no continuos son por ejemplo las visitas a los pueblos y la organización de talleres con comerciantes y procesadores. Éstas crean información valiosa, pero sólo se realizan ocasional o esporádicamente.

#### Elementos del Diseño de Sistemas de Información de Mercado

Al diseñar un sistema de información de mercado deben tenerse en cuenta varios aspectos. El primero es simplemente el tipo de información que debe suministrarse, que puede ir desde precios actuales (la alternativa más modesta)

hasta información más completa acerca de hechos de actualidad y requerimientos del mercado. El tipo de información suministrado con más frecuencia incluye:

- *Precios.* Pasados, presentes y futuros, tal vez diferenciados por grado y ubicación del mercado.
- *Estructura básica y dinámica del mercado.* Quiénes son los actores en la cadena de valor, qué los motiva, cómo cambian los precios y las características del producto a lo largo de la cadena de valor.
- *Volúmenes.* Cantidades que se están comprando realmente en la actualidad y en los mercados a futuro.
- *Requerimientos de mercadeo.* Normas de clasificación, requisitos de empaque, condiciones de pago y entregas habituales.
- *Información sobre ubicación de mercados y participantes en los mercados.* Información acerca de la ubicación de los mercados y de los principales compradores.
- *Información sobre requerimientos de regulación.* Información sobre leyes, regulaciones, requerimientos de salud y seguridad, etc., necesarios para comprar y vender productos agrícolas.
- *Información de proveedores de servicios.* Contacto e información de precios para proveedores de servicio como mayoristas de insumos, distribuidores, proveedores de servicios financieros, proveedores de certificación.
- *Temas de actualidad.* Noticias sobre aspectos importantes del mercado.
- *Información agrícola.* Información técnica sobre prácticas agrícolas.

El siguiente elemento que hay que considerar son los canales o los medios que se utilizarán para transmitir la información de mercado. Estos pueden ser canales formales (como listas de precios oficiales) y canales informales, como visitas a los pueblos o conversaciones con comerciantes. Los canales pueden utilizar la 'nueva tecnología' como Internet, SMS y correo electrónico o la 'vieja tecnología' como radio, fax, correo postal, etc. Los canales disponibles pueden ser utilizados específicamente para entregar información de mercado a la EROD, como sería el caso de una lista de precios, o pueden ser parte de un servicio general de medios, como un noticiero de radio o televisión. Hay muchas formas de transmitir información de mercado, tantas como medios para comunicarse, de forma que la elección y selección de las mismas siempre dependerá de consideraciones tales como costo, beneficio y el carácter de la audiencia.

Uno de los elementos del diseño que menos se tiene en cuenta es el origen del que provienen los precios publicados. Esto es muy importante porque, excepto en el caso de productos agrícolas para comercio internacional, como el cacao y el café, contar con precios agrícolas exactos requiere inversión de tiempo y dinero. Por ejemplo, en muchos casos, hay que viajar a los mercado húmedos y preguntar a los comerciantes los precios a los que están vendiendo los productos agrícolas. Sin embargo, ningún comerciantes da jamás su mejor precio (o de hecho, tal vez, un precio real), al comienzo. Por lo que si la persona que pregunta por el precio carece de experiencia y capacitación, el precio que registre no será el correcto. Otros agentes del mercado pueden negarse simplemente a cooperar con quienes tratan de determinar cuáles son los precios, por temor a que un precio públicamente disponible

incrementa la competencia. Por lo tanto, la última fuente de competencia de precios es realmente un aspecto importante para la confiabilidad de la información sobre precios. Las fuentes que se utilizan con mayor frecuencia incluyen:

- *Los precios cotizados en las bolsas de alimentos.* Por ejemplo, los precios del café y del cacao.
- *Precios publicados en los mercados locales.* Es decir, precios en carteleras y etiquetas.
- *Precios obtenidos de entrevistas para negociaciones con los comerciantes.* Es decir, precios obtenidos por alguien que pregunta el precio o que realmente compra algo.
- *Precios obtenidos de un comprador importante dispuesto a compartir la información sobre el precio de compra.* Es decir, precios obtenidos de compradores del gobierno y de organizaciones no gubernamentales internacionales, como el Programa Mundial de Alimentos.
- *Precios obtenidos de un socio/intermediario comerciante.* Es decir precios cotizados por un mayorista.

### **Sistemas de Desarrollo para las ERODs**

El sistema de información de mercado debe estar diseñado para cada situación específica, de lo contrario, no será utilizado y/o no suministrará la información que realmente se necesita.

- *Ofrecer únicamente lo que los usuarios requieren.* Determinar quiénes son los usuarios y definir lo que necesitan. Siempre debe preguntárseles qué desean, sin suponer que lo que dicen sea confiable.
- *Siempre buscar las soluciones que ya puedan existir o que puedan ofrecerse fácilmente.* Los

proyectos para crear sistemas de información de mercado continuos y amplios, basados en tecnología inteligente tienen una alta tasa de fracasos. Se debe procurar adaptar la tecnología inteligente ya existente, suscribirse a sistemas útiles ya en existencia o desarrollar sistemas informales efectivos, antes de correr el riesgo y asumir los gastos de encargar la elaboración de un sistema a la medida.

- *Garantizar que el mecanismo de difusión sea adecuado para el usuario.* Si el usuario trabaja en un escritorio, los mecanismos basados en tecnología inteligente son muy efectivos. Si los usuarios son agricultores, pueden requerirse otros mecanismos. Debe tenerse en cuenta que algunos usuarios pueden ser semialfabetas o analfabetas.
- *Evaluar la necesidad y la confiabilidad real del sistema.* Algunos métodos son sorprendentemente inexactos – por ejemplo, preguntar el precio a un comerciante en mercados húmedos puede producir precios demasiado elevados. Algunos métodos son sorprendentemente confiables, por ejemplo, preguntar a los socios comerciales de confianza cuáles son los precios reales. Además, en algunos contextos, el usuario no necesita contar con información muy exacta acerca de los precios, por ejemplo, si el usuario está comprometido con un contrato de producción. Es importante saber qué nivel de confianza es necesaria y con lo que se cuenta y no apresurarse a invertir en obtener información de más calidad que la que se necesita.
- *Garantizar la sostenibilidad del sistema.* Los sistemas de información de mercado de cualquier índole pueden descomponerse. El gobierno maneja sistemas formales que pueden dejar de funcionar por falta de

financiación o pérdida de personal capacitado. Las prácticas sencillas de los agricultores que anotan los precios cuando van a la ciudad y los registran cuando vuelven pueden interrumpirse por falta de motivación. Es necesario tener un plan para garantizar que esto no ocurra.

Al hacer planes para diseñar un Sistema de Información de Mercado, conviene elaborar una lista de cada tipo de información que utilizará la organización, cómo se canalizará y quién será el usuario. La clasificación del sistema (es decir, estrecho/amplio, basado en tecnología inteligente/no basado en tecnología inteligente) etc., puede incluirse también. A continuación, se presenta un ejemplo:

**EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE MERCADO**

Información	Canal	Usuario	Clasificación
Precios mayoristas actuales	Faxes de la oficina de extensión del gobierno	Gerente de mercadeo, grupos de proveedores	Estrecho, formal, sin tecnología inteligente, continuo
Normas y clasificación	Cartas de los principales compradores	Gerente de poscosecha, grupos de proveedores	Amplio, informal, sin tecnología inteligente, no continuo
Hechos de actualidad relevantes para el mercado	Diarios locales, radio, TV	Agricultores, grupos de proveedores, todos los gerentes	Amplio, informal, sin tecnología inteligente, continuo
Información sobre la competencia	Revistas del gremio, gerente de mercadeo	Gerente general	Amplio, informal, sin tecnología inteligente, no continuo

## **ESTUDIO DE CASO: SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADO (1)**

### **Un Sistema de Información de Mercado para Sayabouli**

La República Democrática Popular de Laos es uno de los países más pobres de Asia y su economía depende principalmente de la ayuda externa. En la región más plana, en las porciones central y sur del país, hay una gran cantidad de actividad agrícola, pero se ve diezmada por la baja productividad, la dificultad de obtener crédito y otros insumos, la ausencia de servicios de extensión y la dependencia de redes de comerciantes ineficientes. La provincia de Sayabouli es un ejemplo de esta situación.

Sayabouli es una importante región agrícola, donde los agricultores cultivan en el extremo sur de la provincia maíz y varios otros productos para el mercado de exportación en la provincia de Loei del norte de Tailandia. Sin embargo, además de los problemas de falta de instalaciones de almacenamiento, el principal problema que enfrentaban los agricultores era la falta de información de mercado. El desconocimiento del precio de sus productos en Loei les impedía ajustar su producción de acuerdo con los cambios en el precio de los productos agrícolas. Además, los hacía vulnerables a los comerciantes deshonestos que los engañaban en cuanto al valor real de sus cosechas. Además, la falta de conocimiento de lo que ocurría al otro extremo de la cadena de valor, en Loei, hacía que fuera difícil para ellos lograr que sus cultivos fueran más atractivos para los clientes, por ejemplo, mediante los procesos de clasificación, empaque y procesamiento.



En unión con socios internacionales, el Instituto Nacional de Investigación Agrícola y Comercial estableció un proyecto para resolver los problemas. Además de crear sistemas de almacenamiento mejorados y capacitar trabajadores de extensión, desarrolló una importante iniciativa para crear un sistema de información de mercado en la región, que abarcaba 14 pueblos. Con este sistema, cada dos semanas se envían los precios del maíz y otros tres productos producidos por los habitantes de estos pueblos desde la oficina de agricultura de la provincia de Loei, en Tailandia, enviándolos por fax a Sayabouli. En espacio de dos días, esta información se analiza y resume y se remite en forma de un cartel que se coloca en una cartelera en cada pueblo. El sistema es manejado por un funcionario de la oficina de comercio y un miembro del personal del proyecto. Como resultado, los agricultores han podido mejorar significativamente los precios que obtiene por sus productos.

Además, el proyecto encontró que había una demanda de mayor información de mercado, además de la información de precios. Como resultado, el proyecto comenzó a producir una lista de comerciantes y

empresas interesadas en el mercadeo del maíz, con nombre y números de teléfono, este folleto ha sido una especie de 'páginas amarillas' para el mercadeo del maíz en Sayabouli y se ha convertido en algo muy popular entre los agricultores locales.

Este caso muestra cómo se puede desarrollar un sistema de nivel de tecnología relativamente bajo, sencillo, para ayudar a los agricultores a obtener mejores precios para sus productos en la granja y mejorar el mercadeo de los mismos.

## **ESTUDIO DE CASO: SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADO (2)**

### **Cómo Utiliza Oro Verde la Información de Mercado para Administrar su Negocio**

Oro Verde, en la región Tarapoto de Perú, es una asociación de caficultores que reúne a 450 familias organizadas en 22 comités regionales. Todos los cafés que cultiva son orgánicos, Fair Trade, o ambos y producen cafés especiales, internacionalmente reconocidos como unos de los mejores de Perú.

Oro Verde se constituyó en 1999 para ayudar a los agricultores a mejorar la calidad y los precios de venta y muy pronto comenzó a invertir grandes cantidades de capital en comprar café a sus miembros para poder venderlo en grandes lotes a los compradores. Sin embargo, en octubre de 2000, el precio del café descendió abruptamente de niveles superiores a US\$100 por saco hasta US\$60 por saco. Era mucho menos que el

precio que Oro verde había pagado por todo su café, y, como resultado, Oro Verde perdió US\$30.000 – equivalente a más del 50% de su capital en ese momento. Muchos caficultores quedaron desanimados y abandonaron la asociación. La organización sobrevivió y se fortaleció más que nunca, pero sus gerentes aprendieron una costosa lección.



Ahora, Oro Verde minimiza su grado de exposición a las fluctuaciones de precios del mercado. La organización acumula pequeñas cantidades de existencias y las vende tan pronto como llegan a un volumen vendible. El gerente general confirma en Internet el precio del café orgánico y del café Fair Trade en la bolsa de productos agrícolas de Nueva York y Londres, cada día, y vende al mercado que ofrezca el

mejor precio (la mayoría del café que produce es orgánico y Fair Trade, de modo que puede venderse en cualquiera de los dos mercados). El precio que paga Oro Verde a sus miembros se basa en el precio promedio del café para la semana.

El sistema utilizado es un sistema continuo basado en tecnología inteligente (TI) aunque, naturalmente, no fue específicamente diseñado para Oro Verde. Sin embargo se ha convertido en una herramienta esencial para el manejo del negocio y para la reducción del riesgo de mercado. Oro Verde es así un excelente ejemplo de cómo los sistemas de información de mercado pueden integrarse con éxito en la administración de una EROD.

## 4.4 Cómo Adquirir y Manejar Proveedores de Servicio

### Extensión Agrícola

Cualquier EROD, a menos que sea simplemente una comercializadora, necesitará una fuente de extensión agrícola (es decir, capacitación en nuevas prácticas agrícolas para los agricultores/proveedores), no simplemente en una forma ocasional sino durante el tiempo que se mantenga en operación. Después de todo, las ERODs estarán compitiendo con granjas comerciales, productores por contrato y ERODs bien manejadas de otras áreas, y es seguro que esas organizaciones contarán con una fuente contable de apoyo técnico. Lo más probable es que una EROD utilice varias fuentes distintas, entre ellas:

- *Personal Interno.* La mayoría de las organizaciones pueden tener al menos unos cuantos agentes de extensión en su nómina, y las organizaciones grandes (como el Proyecto Real o las organizaciones privadas de productores por contrato), pueden tener muchos de estos agentes. No solamente ofrecerán servicios de extensión sino que ayudarán a manejar los programas de extensión que utilizan personal externo. Es importante que al menos algunos de ellos formen parte del personal, para ofrecer cierta continuidad entre los programas y garantizar que haya cierto conocimiento local en el equipo de extensión.
- *Agencias gubernamentales.* Casi todos los gobiernos tienen personal profesional de extensión dentro de sus Ministerios de Agricultura. Si se puede tener acceso a ellos, y si sus prioridades concuerdan con las de la EROD, ésta es una buena fuente de servicios baratos de extensión.
- *Contratistas.* Las empresas de consultoría y otros proveedores de servicios agrícolas pueden contar con el personal más capacitado, en cuyo caso será necesario que la EROD los contrate. Es probable que para esto se requieran los fondos de los donantes. En América Latina, donde los contratistas de la USAID suelen contratar contratistas locales para suministrar servicios de extensión a las ERODs, éste es un método común de obtener servicio de extensión.
- *Voluntarios.* Hay organizaciones tanto locales como internacionales que ofrecen expertos agrícolas como voluntarios para trabajar en los países en desarrollo. El acceso a estas personas puede ser una valiosa fuente adicional de servicios de extensión.
- *Investigadores.* Los investigadores agrícolas, por ejemplo, los provenientes de las universidades, a veces ofrecen apoyo de extensión, sobre todo si se trata de aplicar la tecnología que han ayudado a desarrollar.
- *Las asociaciones de agricultores y los grupos gremiales.* Algunas grandes asociaciones de agricultores y grupos gremiales tiene sus propios especialistas de extensión y los facilitan a sus miembros. Un ejemplo de estos es la Federación Colombiana de Cafeteros, una asociación nacional de caficultores que ofrece servicios de extensión agrícolas y de mercadeo a casi todos los pequeños caficultores de Colombia.
- *Las ONGs.* Muchas ONGs tienen expertos agrícolas en su nómina. La clave está en encontrar la ONG que comparta un interés con la EROD. Algunas pueden interesarse en

desarrollo rural en general y, por consiguiente, es posible que puedan proveer muchos tipos de servicios de extensión. Algunas pueden estar interesadas en aspectos de conservación o tal vez sólo puedan ayudar con prácticas agrícolas sostenibles. Otras pueden interesarse en la agricultura orgánica o en ciertos tipos de cultivos.

Tanto los servicios de extensión agrícola como la investigación en agricultura suelen desperdiciarse por una planificación e implementación deficientes. Los principios que se analizan en el módulo 2.1, deben aplicarse a todos los programas de extensión, cualquiera que sea el proveedor del servicio.

### Crédito

Los distribuidores y las agroindustrias integradas, que realmente compran el producto de los agricultores por adelantado, generalmente necesitan grandes cantidades de crédito para financiar el capital de trabajo (principalmente para pagar a los agricultores sus productos antes de haber recibido pago de sus clientes). Además, pueden necesitar préstamos para inversión de capital (por ejemplo, para la construcción de nuevas instalaciones de procesamiento). Sus necesidades de crédito probablemente serán tales que necesitarán varios proveedores. La principal fuente de crédito de las ERODs son:

- *La financiación suministrada por donantes.* Puede obtenerse un fondo de capital de trabajo de un donante. Se recomienda muy especialmente que al hacer la solicitud de un fondo inicial para establecer un negocio, un servicio de extensión, etc., se incluya un

determinado monto de capital de trabajo en la solicitud.

- *Préstamos bancarios.* Los préstamos bancarios y los sobregiros son una fuente común de capital de trabajo. Una ventaja de esta fuente es que, siempre que el negocio sea rentable y que la EROD pueda demostrar que puede pagar fácilmente los intereses, la solicitud de un préstamo bancario puede ser un proceso rápido y fácil.
- *Planes de gobierno.* Muchos programas de gobierno ofrecen crédito, aunque con frecuencia, está condicionado en alguna forma.
- *Otras instituciones financieras.* Hay pequeñas instituciones financieras especializadas que pueden ofrecer crédito. El crédito que ofrecen es por lo general fácil de aprovechar, aunque es costoso.

Los agricultores también necesitan crédito para comprar semillas, fertilizantes, etc. Éste puede ser crédito monetario o en especie (es decir, el simple suministro de insumos agrícolas a la espera del recibir un pago más adelante). Las principales fuentes de crédito agrícola son:

- *Financiación suministrada por la EROD.* Una opción es que la EROD otorgue crédito (generalmente en especie) para los agricultores con los que contrata la producción. es la práctica usual en el modelo de 'contrato agrícola'. Es un método sencillo aunque costoso, y también puede incrementar el problema de quienes se aprovechan de la EROD: el costo de que los agricultores acepten los beneficios del apoyo de la EROD pero no le vendan sus productos.
- *Los bancos agrícolas.* Otra opción es la obtención de crédito de entidades bancarias. Es probablemente la solución preferida,

siempre que haya un banco adecuado que opere en el área, los agricultores son elegibles para obtener préstamos y saben cómo solicitar y obtener crédito bancario. Éste es un abordaje utilizado por el Proyecto Real de Tailandia, que ayuda a que los agricultores que firman contratos de producción con su división de mercadeo obtengan crédito del banco Agrícola y de cooperativas de Tailandia (véase el Caso 4.4a).

- *Las ONGs.* Las ONGs que trabajan en desarrollo rural suelen ofrecer crédito, por ejemplo, HEIFER International, por lo general ofrece suministro de crédito en sus nuevas áreas de desarrollo de proyecto y luego ayuda a sus beneficiarios a reemplazar el crédito por fondos propios.
- *Fondos rotatorios.* Una de las mejores fuentes de crédito son los mismos agricultores. Si pueden establecer su propio suministro de crédito, éste suele ser un medio menos costoso y mejor manejado que el crédito externo.

### Insumos

Los agricultores-proveedores de la EROD necesitarán insumos como semillas y otros materiales de planificación, así como fertilizantes. Estos pueden adquirirse de varias formas.

La primera opción es que *la EROD suministre insumos bajo un acuerdo típico de 'contrato agrícola'*. En este tipo de acuerdo, la EROD firma un contrato de compra con los agricultores y suministra insumos para que cada agricultor pueda cumplir el contrato. El precio de compra se ajusta para reflejar el costo de los insumos. Ésta puede ser la forma más fácil de garantizar la provisión de insumos en las etapas iniciales, sobre

todo en áreas donde el sector agroempresarial es muy débil, como en la mayoría de las provincias de Afganistán, donde es difícil adquirir insumos; esto ayudará además a que la EROD sea un canal de mercadeo atractivo para los agricultores. La ventaja es que permite que la EROD controle en mayor grado el proceso de producción, lo que es conveniente para lograr las normas de calidad. Este enfoque tiene también desventajas. En primer lugar, requiere más capital. En segundo lugar, cuando hay compradores alternos, esto puede inducir a los agricultores a incumplir el contrato y vender su producto a un comerciante (que puede ofrecer un mayor precio) puesto que su precio no está ajustado para recuperar el costo de los insumos).

Una segunda opción es que *los agricultores adquieran los insumos de forma independiente*. Ésta es una opción atractiva porque significa que la EROD no tiene que gastar tiempo administrativo ni suministrar insumos de capital. Sin embargo, tiene varias desventajas posibles. En algunas áreas, tal vez simplemente no sea posible, sobre todo en áreas donde la disposición de proveedores de servicios agrícolas es débil o inexistente. Otra desventaja es que, si los proveedores no están capacitados ni son disciplinados, es posible que los agricultores terminen utilizando semillas y sustancias químicas agrícolas inadecuadas. El resultado puede ser que los alimentos que produzcan no sean adecuados para que la EROD los compre, o que sean de una calidad que no cumple las condiciones para la certificación (por ejemplo, si el agricultor tiene certificación GAP y utilizó accidentalmente un fertilizante prohibido por las normas de GAP).

Una tercera opción es que *la EROD establezca un servicio independiente de suministro de insumos*.

Con este sistema, la EROD crea un servicio que ofrece insumos a los agricultores, sin utilizar el capital de la EROD. Por ejemplo, la EROD podría solicitar a un banco un préstamo para que los agricultores compren insumos siempre que cuenten con un contrato de producción y una forma de pedido válida para los tipos de insumos exigidos por la EROD. Se tiene así un buen control sobre los insumos utilizados sin obligar a la EROD a utilizar su propio capital. Es el modelo utilizado en la mayoría de las áreas del Proyecto Real.

La última opción es que *los agricultores provean su propio crédito*. Los grupos de proveedores bien organizados tal vez puedan establecer sus propios grupos de ahorros o de fondos rotatorios para adquisición de fertilizantes o semillas. Esto ofrece crédito sin costo a la EROD y trasfiere el riesgo de quienes se aprovechan de la EROD a todo el grupo, que estará en mejor capacidad de manejar esta situación. Deberá ser posible garantizar que el grupo sólo compre insumos que cumplan los requerimientos de compra. La única desventaja es que muchos grupos no cuentan con la organización suficiente para manejar este sistema. Por ejemplo, en el Proyecto Real, sólo 9 de las 37 áreas del proyecto tienen comunidades lo suficientemente bien organizadas como para manejar sus propios fondos rotatorios, a pesar de los esfuerzos realizados para establecer estos fondos en las otras 28 áreas del proyecto.

### **Investigación**

Al manejar una agroempresa con tantos proveedores distintos, la EROD encontrará múltiples problemas imprevistos que no sabrá cómo resolver, por ejemplo problemas relacionados con la salud de los cultivos, plagas, almacenamiento y transporte. También puede

encontrar otros problemas de carácter humano, por ejemplo, grupos de agricultores que simplemente no pueden o no quieren adoptar las prácticas agrícolas mejoradas. El resultado de todos estos problemas es que se afectan la productividad, la calidad del producto, el retorno sobre la inversión, las utilidades y los ingresos de los agricultores. Por esta razón, es necesario que la EROD tenga acceso a un suministro consistente de servicios de investigación capaz de resolver estos problemas. Al igual que con los servicios de extensión, hay también aquí un elemento de estrategia competitiva: los mayores competidores de la EROD tendrán sin duda acceso a servicios de investigación, de modo que si la EROD desea mantenerse actualizada, tiene que contar también con este servicio.

Al igual que los servicios de extensión, la investigación suele desperdiciarse – se investigan cosas que no son las más importantes y los agricultores no utilizan los nuevos métodos descubiertos por los investigadores. De nuevo, la debida administración es la clave para evitar este problema – deben desarrollarse las investigaciones adecuadas en la forma correcta. Algunas pautas para el manejo de la investigación son:

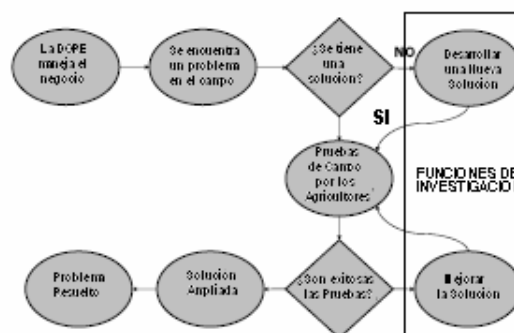
- *Asegurarse de que la investigación responda a problemas reales.* Sólo deben emprenderse proyectos de investigación que se enfoquen a problemas que representen aspectos de importancia para los agricultores y/o para la EROD. Conviene confirmar que los problemas detectados en el campo sean realmente considerados como problemas por los agricultores y determinar si existe cualquier solución ‘autóctona’ que los agricultores pueden haber identificado.

- *Resolver los problemas que tengan el mayor impacto en el valor de los clientes y de la organización.* Al menos al comienzo, los proyectos de investigación seleccionados deben ser aquellos que tengan el mayor impacto en la capacidad de la organización para suplir las necesidades de los clientes. En la situación ideal, el efecto del Valor Presente Neto de la organización (ver el módulo 6,4) debe ser también considerado y comparado con otras opciones de investigación.
- *Aprovechar, siempre que sea posible, las soluciones existentes.* Tal vez los agricultores ya hayan resuelto, en su totalidad o en parte, un determinado problema. Es importante determinar cuáles son las soluciones que se han intentado antes de emprender una nueva investigación.
- *Incluir pruebas de campo realistas y efectivas.* Los resultados de la investigación deben probarse en el campo en condiciones reales. De ser posible, estas pruebas deben ser realizadas por los mismos agricultores. La investigación debe ser evaluada por los agricultores y, si la evaluación de los agricultores es negativa, ese resultado debe tomarse en serio. La participación de los agricultores no debe posponerse hasta la fase de extensión. Una forma de lograrlo es crear 'grupos de investigación constituidos por agricultores', que reciban un pago por realizar las pruebas.
- *Garantizar que se pongan en práctica los resultados de la investigación.* No vale la pena hacer una investigación si su resultado se deja en un informe o sólo se aplica en unas pocas granjas. Los gerentes de la EROD deben pensar en la forma de incluir el resultado en el sistema de extensión de la EROD asegurándose de que haya recursos suficientes

para hacerlo. Deben tenerse en cuenta tanto los métodos tradicionales (granjas de demostración, seminarios, consultoría en campo, visitas de estudio, etc.) como métodos no tradicionales (por ejemplo, extensión agricultor a agricultor). Se considera que el promover la participación en las etapas de planeación, realización, prueba y diseminación de los resultados de la investigación mejora la aplicación de los mismos.

Puede aplicarse la mayoría de estos principios mediante los procesos que se ilustran a continuación. Un factor clave es considerar únicamente la necesidad de investigación cuando se encuentren problemas en el campo. Esto parecería obvio, pero si los gerentes no tienen una concepción empresarial del manejo de las cosas, es posible que ordenen investigaciones por otros motivos. El siguiente factor clave de este proceso es que se ordene una investigación sólo cuando no haya soluciones locales ni soluciones ya existentes. Se puede ordenar una investigación cuando no haya una solución local ni existente o para probar o mejorar una solución local y existente.

#### PROCESO DE MANEJO DE LA INVESTIGACION



Los principales instituciones de investigación pueden ser:

- *Instituciones de investigación del gobierno.* Estas instituciones pueden ser una buena

fuentes de investigación. Es posible que tiendan a ser burocráticas en sus enfoques hacia el manejo o inflexibles en la forma de abordar la extensión de los resultados de la investigación. Es posible que algunas no sean receptivas a una solicitud de ayuda de investigación proveniente de fuera y prefieran establecer su propio programa de investigación a través de la decisión de un comité.

- *Las universidades.* Las universidades deben ser una buena fuente de investigación y la alta gerencia de una EROD debe familiarizarse con el personal de investigación que desarrolle trabajos en áreas relevantes para su institución. Los investigadores universitarios pueden también ser un punto de acceso a los sistemas internacionales de investigación (ver los comentarios a este respecto que aparecen más adelante). Hacer que los estudiantes participen, es decir, alentar a los estudiantes a involucrarse en aspectos de investigación para su tesis de doctorado es una forma excepcional y muy efectiva en cuanto a costos de realizar investigación.
- *Sistemas nacionales de investigación.* Muchos países tienen un instituto nacional de investigación agrícola o una entidad de investigación agrícola en una determinada área o región (como el Instituto para el Desarrollo y la Investigación de Regiones Montañosas de Tailandia). Conviene reiterar aquí la importancia de establecer redes con estas organizaciones para aumentar la probabilidad de que presten servicios de investigación útiles.
- *Temas de investigación agrícola internacional.* Estas son organizaciones internacionales como el grupo CGIAR (que incluye el Centro Agroforestal Mundial y el Centro Internacional de Agricultura Tropical) y los sistemas de

investigación nacionales de países donantes como el Centro Australiano para Investigación Agrícola Internacional (ACIAR). En teoría, deben tener el mejor personal y la mayor cantidad de recursos, por lo que investigar problemas que se presenten dentro de las ERODs debe ser atractivo para estas instituciones debido al número de agricultores que podrían beneficiarse de esa investigación. De nuevo, la alta gerencia debe estar consciente de que los portafolios de investigación de todos estos sistemas locales y debe procurar crear una red nacional de comunicación con el personal de todas las ERODs.

- *Personal interno.* Las grandes organizaciones, como el Proyecto Real de Tailandia, tienen su propio personal de investigación. Los miembros de este personal pueden desarrollar sus propios proyectos de investigación, a través de asociaciones con otras organizaciones y manejar proveedores externos de investigación. Esto debe ayudar a identificar las investigaciones que deben realizarse, a aplicar los resultados de dichas investigaciones y a aprovechar otros proyectos de investigación previos.
- *Organizaciones de investigación del sector privado.* Estas suelen tener las mejores instalaciones y el mejor personal, aunque tienden a ser las más costosas. Sin embargo, si pueden contratarse, estas organizaciones se quedarán con la mayor parte del valor resultante de la investigación. Por ejemplo, si se crea propiedad intelectual (PI) como resultado de la investigación; normalmente, esas organizaciones mantendrán el derecho a esa propiedad intelectual.

## Soporte Administrativo

La administración es difícil – los directores de la EROD deben trabajar en agricultura, logística, ventas, mercadeo, finanzas, sociología y las políticas de las entidades públicas y las organizaciones donantes. Por lo tanto, no cabe duda de que los directores necesitarán apoyo, asesoría y crítica constructiva para ayudarles a manejar la EROD y a programar su futuro. Algunas fuentes de asesoría pueden incluir:

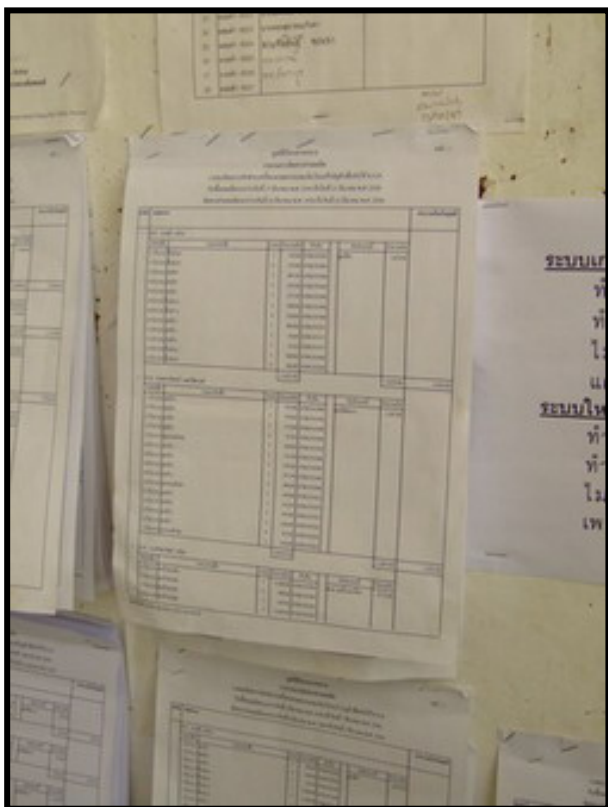
- *Agencias de implementación de proyectos.* Muchas, o la mayoría de las ERODs, interactuarán con proyectos de desarrollo en alguna forma: es posible que hayan sido creadas por dichos proyectos, o que simplemente reciban apoyo de ellos. El personal de las entidades encargadas de llevar a cabo el proyecto probablemente tendrán alguna experiencia en el establecimiento y manejo de pequeñas y medianas agroempresas en áreas rurales. Éste es un buen punto de partida para obtener asesoría, pero por lo general sólo será el paso inicial: la mayoría de quienes trabajan para las agencias de desarrollo no tienen experiencia bien fundada en la administración de agroempresas.
- *Organizaciones de investigación.* Algunas organizaciones de investigación desarrollan estudios sobre aspectos administrativos y estratégicos, por ejemplo, las facultades de administración de empresas y las instalaciones universitarias de economía agrícola o agroempresas. Si una EROD puede convencer a un equipo de investigación que estudie un aspecto que le interesa, el resultado de la investigación puede ayudar a resolver el problema.
- *Los bancos.* Con frecuencia, los bancos cuentan con servicios de asesoría para pequeñas y medianas empresas. Son muy buenos para definir la calidad de un plan de negocios y predecir el flujo de caja a corto plazo, por lo que pueden ofrecer buena asesoría práctica.
- *Servicios de asesoría del gobierno.* Muchos gobiernos ofrecen servicios para asesorar a las empresas acerca de la forma de mejorar sus operaciones, aunque la calidad de estos servicios será muy variable.
- *Socios del sector privado.* Una de las mejores formas de obtener asesoría es establecer sociedades estratégicas con grandes organizaciones del sector privado, por ejemplo, como las que tienen muchas ERODs en Colombia con la cadena de supermercados Carrefour. La organización del sector privado tendrá probablemente más experiencia en aspectos de logística, manejo de la cadena de suministros, empaque y mercadeo, que cualquier entidad gubernamental u organización de desarrollo.
- *Organizaciones gremiales.* Algunas industrias crean asociaciones gremiales para respaldar a sus miembros. Estas pueden ofrecer asesoría estratégica y deben tener la ventaja de un buen conocimiento de la industria.
- *Voluntarios.* Muchos países desarrollados ofrecen planes, como los del Servicio Voluntario de Ultramar del Reino Unido, que ofrece la oportunidad a gerentes de experiencia de trabajar como voluntarios en los países en desarrollo. Establecer contacto con este tipo de programas puede permitir que la EROD obtenga los servicios de un asesor experto durante periodos de seis meses a un año.

- *Consultorías.* Las grandes consultorías administrativas (por ejemplo, McKinsey & Co, Bain, Booz Allen, Boston Consulting Group) ofrecen algún trabajo gratis para buenas causas. En teoría, deben tener un personal excelente, con buenos métodos y conocimiento de la industria. Las ERODs más grandes deben poder establecer una red con estas organizaciones a fin de incrementar la posibilidad de obtener los servicios de estas firmas que ofrecen servicios gratuitos.

## **ESTUDIO DE CASO: CRÉDITO**

### **Cómo se Maneja el Crédito en el Proyecto Real de Tailandia**

El Proyecto Real de Tailandia, establecido en 1969, es el primer Proyecto de Desarrollo Alternativo. Ha reemplazado totalmente el cultivo de opio en la zona templada por cosechas industriales y ahora respalda a más de 1.500 personas que viven en 37 áreas del proyecto. La División de Mercadeo del Proyecto Real presta apoyo a los agricultores incluidos en un canal de mercado especial para los cultivadores que habitan en las áreas de este proyecto y desean cultivar productos de alto valor, pero que no tienen los medios para llegar ellos mismos a los clientes. Para ofrecerles este apoyo, la División de Mercadeo cumple un ciclo operacional especial. Antes de cada ciclo agrícola, aplica una encuesta informal a su base de clientes para calcular la demanda de vegetales, frutas y otros cultivos de los agricultores del Proyecto Real y ofrece



contratos de producción a los cultivadores que deseen producir estos cultivos. En la actualidad, la División de Mercadeo del Proyecto Real compra del 30 a 40% de la producción de las áreas de desarrollo del Proyecto Real, para un ingreso anual de aproximadamente US\$9.000.000.

Con anterioridad a 1992, el Proyecto Real solía dar crédito a los agricultores que deseaban vender sus productos al Proyecto. Sin embargo, esto consumió una importante proporción del capital del Proyecto Real. Además, muchos agricultores pensaron que el crédito era en realidad un regalo, dado que se habían acostumbrado al apoyo del Proyecto Real y pensaron que no estaban obligados a reembolsarlo. Además, el Proyecto Real se vio obligado a pagar a los agricultores un determinado precio por sus productos que reflejara

el costo del crédito. Esto significaba que los comerciantes que desearan comprar el producto contratado por los agricultores al Proyecto Real, podían ofrecerles precios más altos. Como resultado, muchos agricultores incumplieron sus contratos de producción y esto llevó al Proyecto Real a perder el crédito y a desilusionar a algunos clientes.

En 1992, el Proyecto Real mejoró su sistema mediante un acuerdo con el Banco de Agricultura y Cooperativas de Tailandia para otorgar crédito a los agricultores que aceptaran contratos de producción de la División de Mercadeo. En la actualidad, los agricultores del área del Proyecto Real generalmente reciben préstamos de hasta US\$1.250 cada uno, por cosecha, a tasas de interés razonables. Esto contribuye a reducir los problemas de incumplimiento de contratos, dado que cuando los agricultores incumplen un

contrato realmente quedan en mora con la deuda que tienen con el banco. Los bancos saben bien cómo detectar y rectificar las moras – mejor que cualquier organización de desarrollo, incluyendo el Proyecto Real. Trabajar con el banco ha reducido además el capital de trabajo del Proyecto Real, permitiéndole más fondos para otras actividades de desarrollo.

## **ESTUDIO DE CASO: EXTENSIÓN AGRÍCOLA**

### **Cómo Obtiene la Federación Campesina del Cauca, en Colombia, Ayuda de Expertos en Agricultura**

La Federación Campesina del Cauca es una organización de agricultores de segundo nivel que reúne a 700 caficultores organizados en 7 asociaciones. Está ubicada al sur de Colombia, en la región de Popayán. Antes de que empezaran a desarrollarse actividades en el área, los caficultores producían café preocupándose muy poco por la calidad por lo que su café era de baja calidad, principalmente destinado para ser procesado en café instantáneo o para venderlo rebajado, a precios muy bajos. El Plan de Acción Social de Colombia ha venido ayudando a los caficultores a mejorar la calidad de su café para que puedan venderlo, a través de la Red de Mercadeo de la Federación Nacional de Colombia (FNCC) lo que les permite acceder a compradores de café especializado en Europa y Norteamérica.

Para ayudar a los caficultores a alcanzar el nivel necesario de acuerdo con la norma, el Plan de Acción Social del Gobierno trabajó con un contratista de USAID, Chemonics Internacional, y con un especialista técnico de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Los funcionarios de extensión agrícola de la FNCC trabajan con los caficultores para ayudarles a mejorar sus cafetos mediante el 'rejuvenecimiento' – injertando ramas más productivas en los troncos de cafetos más viejos, y mediante la utilización de prácticas de cosecha más selectivas. Con la ayuda de



la entidad internacional USAID y con los técnicos de Chemonics, ayudaron también a los agricultores a invertir en mejores áreas de secado, con nuevas instalaciones y mejores instalaciones de fermentación, aumentando aún más la calidad de su café.

Como resultado de esta capacitación y esta inversión, la Federación de Cafeteros del Cauca (FCC) puede vender el café de sus productores a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNCC) lo que le permite tener acceso a los compradores de cafés especiales en Europa y América del Norte. Significa que su producto es reconocido como uno de los mejores cafés especiales del mundo. Tanto los técnicos del proyecto como los caficultores concuerdan en que ahora los agricultores tienen un 'cultivo de calidad' en el que el esfuerzo por mantener la mejor calidad informa cada aspecto de la actividad agrícola.

La FCC es un buen ejemplo de una estrategia para adquirir y administrar una extensión agrícola.

## **ESTUDIO DE CASO: INVESTIGACIÓN**

### **Cómo Ayuda el Instituto de Cultivos Tropicales a Mejorar la Comercialización del Cultivo de Cacao en Perú**

El Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) está ubicado en el centro de la amazonía peruana, en Tarapoto. El ICT se creó con el apoyo de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas de la Organización de Estados Americanos (CICAD-OEA) y ha recibido además apoyo de otros donantes que



procuran fortalecer cultivos rentables en Perú diferentes de la coca. Además de los donantes, tienen muchos socios técnicos, como el Centro Agroforestal Mundial.

El ICT apoya a los agricultores locales mediante investigación de la biología del suelo, y del manejo de los nutrientes del suelo, la patología vegetal, la genética vegetal, el biocontrol y las prácticas agroforestales, así como el manejo de los cultivos de horticultura. Su investigación está orientada a resolver los problemas que se presentan en el campo y a incrementar la productividad y los ingresos de los agricultores. Se centra específicamente en el cultivo del cacao, que ha identificado como un cultivo de alto valor, sostenible desde el punto de vista medioambiental, que representan una excelente alternativa a la producción de coca. Además de realizar investigaciones, el ICT hace gran énfasis en la transferencia de tecnología. Cuenta con 62 técnicos que trabajan en el área, ofreciendo soporte técnico a los agricultores, incluyendo el suministro de folletos informativos y publicaciones técnicas, talleres, simposios, conferencias, coordinación de reuniones técnicas y supervisión de trabajo de campo. Anima a los agricultores líderes a convertirse en promotores de la nueva tecnología y mantienen además parcelas de demostración.

El ICT ofrece muchos cursos de capacitación especializados y organiza eventos en sus instalaciones en Tarapoto. Estos van desde cursos cortos para pequeños grupos sobre aspectos técnicos o comerciales específicos de agricultura hasta cursos generales para hasta 90 agricultores cada uno.

Reorganizan programas de capacitación especiales, intensivos para agricultores sobre áreas preferenciales para el cultivo de cacao y el instituto ofrece también cursos de 'capacitación para capacitadores'.

El ICT desempeña un papel vital en ayudar a los agricultores dueños de cultivos comerciales de cacao en la región a mantener la calidad y la productividad.

## 4.5 Eliminación de Barreras al Crecimiento

### Problemas con el Crecimiento

Muchas ERODs no pueden crecer porque su modelo de negocio y sus procesos no están plenamente desarrollados. También puede haber problemas con las condiciones básicas que permiten que las empresas funcionen, como el estado de derecho y la seguridad. Pero cuando estos problemas se solucionen, siempre que puedan ser solucionados, las organizaciones seguirán encontrando problemas que impiden su desarrollo. Esto es complejo, porque normalmente las razones para la creación de las ERODs son las de ayudar a un número considerable de beneficiarios – tal vez más de los que reciben apoyo inicialmente. Además puede representar un problema dado que los negocios creados pueden ser demasiado pequeños como para ser rentables al comienzo. Por consiguiente, es importante reconocer y superar algunas de las barreras más comunes que impiden el crecimiento de las ERODs.

### Producción Insuficiente

Un problema común es la *productividad del productor* – es muy frecuente que los actuales proveedores tengan baja productividad comparada con normas de productividad razonables, sobre todo en las etapas iniciales de la operación. Los gerentes tienen que realizar mejoras que incrementen la productividad en la granja para los productores, como mejores materiales de siembra y manejo de suelos mejorado, así como ofrecer considerables incentivos para que los agricultores mejoren su

productividad. A veces la forma de aumentar la productividad no resulta obvia; en ese caso se debe realizar investigación agrícola, tanto tradicional como participativa.

Otro problema común es el *bajo nivel de cultivo de los campos de los proveedores* que se observa cuando los agricultores no siembran cultivos suficientes para suplir los volúmenes que compra la EROD. Esto puede deberse a la siembra de otros cultivos, al hecho de no querer o no poder ampliar al área cultivada. La EROD debe animar a los agricultores a aumentar el área de terreno cultivado, en el caso de que puedan hacerlo sin dificultad, y garantizar que haya insumos suficientes para un cultivo más amplio. Puede ser necesario asegurarse de que los agricultores encuentren ayuda financiera para comprar o preparar más tierra para sus cultivos. Claro está que las ERODs no deben fomentar la dependencia total en un solo cultivo rentable – un cierto grado de diversificación hacia otros cultivos rentables o cultivos de alimentos casi siempre resulta benéfico, tanto para el aspecto económico como para el medioambiente.

Un tercer problema es el *bajo número de productores*, lo que suele ocurrir cuando los proveedores existentes siembran un área considerable y obtienen producciones adecuadas, pero simplemente no dan abasto. Este problema suele presentarse cuando no es fácil lograr nuevos proveedores que cumplan con los mismos niveles de los ya existentes (por ejemplo, si requieren altos niveles de inversión y capacitación antes de poder abastecer a la organización); también puede darse este caso cuando hay una competencia sustancial para el producto de los agricultores locales. En el primer caso, la EROD

necesitará, por lo general, soporte tanto técnico como financiero para incrementar el número de proveedores y hacer que los nuevos proveedores cumplan con los niveles previstos, lo que puede requerir apoyo adicional de los donantes. Si la EROD tiene problemas para competir por proveedores, debe revisar su estrategia de abastecimiento (véase la Sección 3.2).

Hay que aceptar que en algunos casos, cuando los proveedores de una EROD realmente no quieren que otros agricultores sean proveedores, porque temen que los beneficios creados por la EROD se puedan debilitar o diluir al ser compartidos por demasiadas personas, la gerencia de la EROD y otras personas deben convencer a los proveedores/miembros actuales que ampliar el número de miembros redundará en beneficio tanto de la EROD como de ellos mismos.

### **Problemas Logísticos**

Otro cuello de botella común es la escasez de capacidad de procesamiento; por ejemplo, no poder producir café tostado con la misma rapidez con la que se reciben los granos verdes, o producir chocolate con la misma rapidez con la que se producen los sólidos de cacao. Si se identifica una escasez de capacidad, hay que investigar para determinar si el problema radica en la capacidad de la maquinaria, en la productividad de la mano de obra o en estos dos factores. Cuando el problema tiene que ver con la productividad de la mano de obra, se puede dar más capacitación y también puede recurrirse a expertos en eficiencia de producción. Cuando el problema tiene que ver con la capacidad de alguna pieza de equipo, será necesario hacer una inversión, ya sea de fondos propios, de crédito comercial o de fondos provenientes de donantes.

Es importante encontrar un nivel de capacidad suficiente para afrontar el futuro inmediato sin dejar a la organización con una capacidad excesiva. La capacidad excesiva puede hacer que la rentabilidad resulte imposible.

Otro cuello de botella frecuente es el transporte y el almacenamiento. Se manifestará ya sea por una acumulación de existencias en algún momento, en un punto de la red de distribución y/o por altas pérdidas poscosecha. De nuevo, será necesario identificar si el problema radica en el manejo de la distribución o si realmente es falta de capacidad. En este último caso, se requerirá una inversión. Cuando el problema radica en un mal manejo logístico, habrá que contratar expertos en logística, con experiencia, para resolver el problema. La distribución puede ser uno de los problemas más difíciles que enfrenten las ERODs en áreas remotas. Cuando estos problemas son graves, hay varias estrategias posibles. A veces, podrá utilizarse un sistema diferente de producción, por ejemplo, se pueden producir cultivos de larga duración o se pueden criar distintas especies de animales. Puede haber tecnologías locales para mejorar la distribución local y, en algunos casos, será posible mejorar la situación mediante inversión en vehículos capaces de desplazarse con más facilidad por caminos en mal estado. La EROD debe establecer una red con entidades públicas y ejercer presión para exigir el mejoramiento de las carreteras. Por último, la EROD debe medir cuidadosa y detalladamente sus pérdidas poscosecha en cada etapa de la distribución porque, normalmente, si no se miden, no se manejan sino que simplemente se aceptan.

### **Falta de Demanda**

Tal vez uno de los cuellos de botella más comunes sea la *falta de demanda*. Hay muchas estrategias que se pueden aplicar cuando aparezca este problema. Siempre conviene comunicarse con nuevos clientes para determinar si hay algo que la organización pueda hacer para obtener mayores pedidos. A veces, el realizar talleres con varias personas de la cadena de valor (proveedores, comerciantes, mayoristas, minoristas, clientes) puede ayudar a identificar las oportunidades para desbloquear el estancamiento del crecimiento. La EROD debe revisar la estrategia de mercadeo, confirmar que los atributos del producto, precio, marca y estrategia promocional sean consistentes entre sí y concuerden con los requerimientos del segmento al que va dirigido. A menos que haya consistencia, será necesario resolver el problema y si los productos son consistentes, la EROD puede invertir más en incremento de la base de clientes, fortalecimiento de las relaciones con los clientes y promoción del producto. Tanto el mercadeo como el desarrollo de mercado son funciones de especialistas por lo que es probable que la EROD necesite soporte tanto técnico como financiero. Para obtenerlo, tendrá que revisar qué soporte tiene disponible de los donantes, las asociaciones gremiales y los servicios gubernamentales.

### **Falta de Capital**

Muchas ERODs necesitan más inversión para poder crecer, por ejemplo, invertir en más y mejor equipo de procesamiento y mejores instalaciones para bodegaje. Es decir, falta inversión de capital. Por lo general habrá

organizaciones dispuestas a ayudar a financiar esta inversión, pero es importante que se exponga claramente el caso de la densidad de inversión, mostrando buenos fundamentos y que se comunique con claridad. De lo contrario, es probable que la organización no reciba fondos. Utilizar fondos de los donantes es tal vez la mejor opción dado que el costo de los fondos es el menor. Pero si estos fondos no están disponibles, tal vez la EROD tenga que buscar otras fuentes de financiación, como concesiones del gobierno, adquisición de préstamos o inversión de capital en forma de una sociedad con otra organización.

Uno de los principales obstáculos para muchas organizaciones es *la falta de capital de trabajo*. Esto ocurre cuando una empresa ha invertido todos los fondos disponibles en comprar existencias por las que aún no ha recibido pago, ya sea porque no se han vendido o porque aún no se han pagado las facturas.

Esto es común porque, por lo general, las ERODs pagan a sus proveedores en menos tiempo que el que se demoran sus clientes en pagarles a ellas, y, normalmente, entre la compra y la venta hay un lapso de tiempo. Cuando se presentan estos problemas, la organización tiene dos alternativas: mejorar el manejo de su capital de trabajo disponible, u obtener más capital de trabajo. Para la primera alternativa, significa que deben retrasarse un poco más los pagos a los proveedores, y mover más rápido las existencias y las cuentas por cobrar, cuidando siempre de no dañar los negocios o las relaciones con los proveedores y los clientes. Aunque por lo general hay cierto margen para hacer esto, también puede ser necesario obtener efectivo adicional, en forma de préstamos por parte de donantes. Esto se analiza en más detalle en el Módulo 6.3.

## Un Método para Mejorar las Operaciones

Muchas de estas actividades requieren mejoras de alguna índole en las operaciones, por ejemplo, mejorar la eficiencia o la logística de las etapas de procesamiento. Un buen marco conceptual para poner en práctica proyectos de mejora operacional es el que se conoce como 'Diseño, Medición, Análisis, Innovación, Control' (DMAIC) que se utiliza en los proyectos de mejoramiento de calidad '6-Sigma'. En este marco conceptual, se desarrolla el siguiente proceso:

1. *Diseño*. Identificación de las metas de mejoramiento, por ejemplo, reducir el desperdicio, mejorar la clasificación, mejorar las técnicas de cosecha.
2. *Medición*. Medir el sistema existente determinando los valores de línea de base y entendiendo la línea de base.
3. *Análisis*. Analizar el sistema existente mediante estadística y otros métodos analíticos para identificar formas de eliminar la brecha entre el sistema actual y la meta.

4. *Innovación*. Poner en práctica el sistema mejorado con la introducción de nuevas prácticas, utilizando el sistema de administración de proyectos para garantizar una aplicación eficiente y un desempeño administrativo que permita validar el impacto.
5. *Control*. Garantizar una amplia captación del sistema mejorado en todos los departamentos de la EROD, por ejemplo, creando documentación, modificando políticas y procedimientos, cambiando el contenido de los cursos de capacitación y ofreciendo entrenamiento, creando incentivos para el uso de las nuevas prácticas.

Al igual que con otras inversiones, la EROD deberá cerciorarse de contar con un VPN positivo antes de decidirse por realizarlo (véase el Módulo 6.4).

## **ESTUDIO DE CASO: CRECIMIENTO**

### **Cómo Está Superando ACOPAGRO sus 'Dolores de Crecimiento'**

ACOPAGRO es una asociación de agricultores que compra cacao de varias áreas en la región central de Perú y lo vende directamente a los compradores de cacao de Europa. Cuenta con 460 miembros organizados en 70 comités locales y, en el 2005, vendió cacao por un valor de aproximadamente US\$800.000 a sus clientes exportadores.

ACOPAGRO tiene grandes oportunidades. La mayoría de los principales cultivadores de cacao del mundo producen cacao de baja calidad, lo que hace que exista una alta demanda de producto de buena calidad. El cacao se considera cada vez como un alimento más sano, porque contiene antioxidantes, lo que ayuda también a aumentar la demanda. Hay, dentro de los compradores europeos, una tendencia hacia la Responsabilidad Social Corporativa y, como resultado, muchos prefieren comprar el cacao directamente a las asociaciones de cultivadores, en vez de hacerlo a través de intermediarios. En términos generales, hay mucha más demanda para el cacao de ACOPAGRO que lo que la organización está en capacidad de abastecer y la expansión lo suficientemente rápida de la producción para satisfacer la demanda es un reto mayor que el de aumentar las ventas.



Para poder crecer, ACOPAGRO tiene que superar varios cuellos de botella. Estos cuellos de botella incluyen la falta de una producción con la calidad necesaria, la falta de capacidad de procesamiento y la escasez de capital de trabajo. En la actualidad, ACOPAGRO sólo compra aproximadamente la mitad del cacao producido en cada área, porque la otra mitad no cumple la norma de calidad. Para resolver este problema, busca constantemente nuevas fuentes de extensión agrícola. Sus gerentes han sabido llegar a diferentes proveedores de servicio, incluyendo agentes de extensión suministrados por la ONUDD, por CARE International, por Acción Agraria y por la USAID. Para mejorar y aumentar la capacidad de procesamiento y la calidad, ACOPAGRO desarrolla investigaciones en mejores áreas de secado para los agricultores. Ha identificado sistemas de fermentación sencillos pero más efectivos, que se utilizan en Ecuador, y los está transfiriendo a sus áreas de producción.

El capital de trabajo necesario para financiar el lapso de tiempo entre el momento que se hace el pago a los agricultores y el momento en el que se recibe el dinero de los clientes, es una de las principales limitaciones. ACOPAGRO puede necesitar un fondo equivalente a cerca del 60% de sus ingresos en capital de trabajo, lo que significa que cada US\$100.000 en ventas adicionales requiere un monto equivalente a US\$60.000 en capital de trabajo. ACOPAGRO mantiene estrechas relaciones con los principales compradores por lo que, en ocasiones, puede aliviar la escasez de capital de trabajo pidiendo a los grandes proveedores que aceleren los pagos. También ha podido obtener algunos préstamos de fuentes filantrópicas de bancos internacionales como la Fundación Rabobank de los países bajos para aumentar su fondo de capital de trabajo.

ACOPAGRO es un buen ejemplo de cómo una Empresa Rural Orientada al Desarrollo puede superar las barreras que impiden su crecimiento.

## 4.6 Diversificación

Las ERODs son principalmente negocios agrícolas, ganaderos, de turismo y/o de artesanías. Sin embargo, en un determinado momento es posible que deseen diversificar sus actividades hacia proyectos sociales o ambientales. Esto puede deberse a que las ERODs representan la forma más fácil de organización que puede ayudar a las personas del área con problemas de carácter social o ambiental y debido a que la EROD no es una operación puramente comercial – su razón de ser incluye también la de promover el bienestar de sus proveedores. Algunas áreas de diversificación posibles incluyen la educación, la salud, el manejo de los recursos naturales y la solución de problemas sociales (por ejemplo, la adicción a los juegos de azar).

Algunos principios gerenciales incluyen:

- *La búsqueda de socios capaces de suministrar recursos técnicos y financieros.* Hay muchas entidades gubernamentales, ONGs y ONGs

internacionales que pueden suministrar fondos, expertos técnicos y otros recursos. La EROD puede agregar valor al permitir a estas organizaciones acceso a sus proveedores (las familias de los agricultores).

- *Evitar que la diversificación afecte el núcleo del negocio.* La mayoría del tiempo de la gerencia se dedica a mantener y mejorar el negocio, como se hacía antes.
- *Establecer prioridades para las actividades tendientes a fortalecer el negocio.* Algunas actividades pueden contribuir a fortalecer el negocio a mediano y largo plazo. Por ejemplo, las actividades educativas pueden hacer que los agricultores adquieran mayores destrezas y sean más productivos. Si muchos proveedores pierden productividad debido a problemas sociales como el alcoholismo o la drogadicción, ésta sería una buena razón para contribuir a establecer algún tipo de programa para reducir la adicción al alcohol y a las drogas.

## **ESTUDIO DE CASO: DIVERSIFICACIÓN**

### **Cómo se Diversificó el Proyecto Real de Tailandia hacia el Tratamiento de la Drogadicción Basado en la Comunidad: El Caso del Centro de Desarrollo de Mae Hae**

En 1983, una encuesta realizada por el Proyecto Real de Tailandia reveló una tasa de drogadicción de aproximadamente 5% en los sitios donde funciona el proyecto, con tasas mucho más altas en algunos lugares. Uno de los sitios con el mayor problema de adicción era el Centro de Desarrollo de Mae Hae. Allí, muchos de los adictos gastaban dos dólares con cincuenta por día en heroína u opio, y algunos llegaban a gastar hasta US\$20 por día (en ese entonces, un agricultor promedio ganaba únicamente US\$2 a US\$5 por semana). Sostener un hábito así sólo era posible a través del crimen, frecuentemente a través del narcotráfico, y no era raro que los narcotraficantes incrementaran su base de ingresos haciendo que otras personas se convirtieran en adictas, por ejemplo, ofreciéndoles cigarrillos sin advertirles que contenían heroína. En algunos casos, familias enteras se tornaban adictas y ya desde los cinco años los niños recibían droga. Era frecuente que los bebés nacieran ya adictos como resultado del consumo de drogas de la madre durante el embarazo, pero la adicción continuaba: con frecuencia los padres daban heroína a los niños enfermos como medicina alternativa. Los miembros de los grupos rivales de las montañas reportaban que no podían dejar su ropa colgada, secándose, sin vigilancia, por temor a que algún adicto se la robara. Muchos de quienes actuaban como intermediarios menores en la distribución de drogas deseaban dejar de venderla, pero no se atrevían por temor a que sus proveedores los hirieran o asesinaran.

La Fundación del Proyecto Real decidió agregar a sus actividades un programa de tratamiento para la drogadicción. Un voluntario del Proyecto Real viajó a Mae Hae (y a varias otras áreas severamente afectadas) y ayudó a la comunidad a establecer grupos de apoyo locales, incluyendo grupos para los líderes de los pueblos, los jóvenes y las parteras. Estos grupos de apoyo aprendieron acerca de los efectos sociales y de salud de la drogadicción y se capacitaron en servicio de asesoría para comunicar esos conocimientos a otros. Se capacitó a los miembros de la policía local en técnicas de prevención y detección, uno de cuyos enfoques era la rehabilitación de los usuarios y la adopción de medidas remediales más estrictas contra los distribuidores y otros narcotraficantes. A los adictos se les permitía desintoxicarse bajo custodia, pero se dejaban en libertad al cabo de 21 días. En ese momento, la ayuda de los grupos de apoyo para evitar que volvieran a utilizar heroína era crítica. Los grupos de apoyo ofrecían apoyo moral, educación en salud y asesoría profesional. Esta asesoría acerca de los estudios profesionales más adecuados para cada caso fueron muy importantes ya que muchas personas optaban por el uso de la droga o recaían después de haberse rehabilitado, por simple aburrición. En 1995, el pueblo de Mae Hae se declaró libre de drogas y así ha permanecido desde entonces. Esto se logró por los mismos habitantes del pueblo, con la ayuda de sólo un miembro del personal de la fundación.

El Programa de Tratamiento de la Drogadicción basado en la comunidad, del Proyecto Real es un buen ejemplo de diversificación. Aunque la adicción a las drogas no era uno de los principales objetivos del

Proyecto Real, el problema era de tales proporciones que el proyecto no tuvo más remedio que tomar medidas al respecto.