

## **1. EL ENTORNO**

El entorno en el que se desarrolla la comercialización es uno de los factores más importantes en la planificación y desarrollo de una Empresa Rural Orientada al Desarrollo (EROD). Determina, en gran medida, lo que deben hacer los agricultores para incrementar el valor de sus productos, cómo debe administrarse el negocio y qué tan fácil será sacar el producto al mercado. Los múltiples aspectos del entorno de una EROD influirían en incontables aspectos de cómo debe diseñarse y administrarse la organización. ¿Sabes los agricultores leer y escribir? De no ser así, les resultará difícil llevar los registros necesarios para una producción orgánica certificada. ¿Hay en esa región una estación de lluvias torrenciales? De ser así, los caminos pueden tornarse intransitables durante ciertas épocas del año dificultando el acceso de los productos al mercado. ¿Cuenta el área con servicio de energía eléctrica? De lo contrario, la oficina de la organización y el área principal de depósito tal vez tengan que ubicarse en otra área, tal vez en un pueblo o una ciudad cercana.

El entorno presenta un sinnúmero de factores que deben contrarrestarse, manejarse, a los que será necesario adaptarse o tal vez simplemente habrá que tolerarlos. Son estos los factores de los que dependerán la mayoría de las características únicas de la EROD.

Esta sección contiene información acerca de los distintos aspectos del entorno que limitan e influyen en la comercialización. Abarca:

- Los factores naturales como el clima y la topografía
- Factores humanos como los niveles de escolaridad y los valores culturales
- Aspectos de desarrollo tales como la infraestructura y el acceso al mercado
- El entorno económico, como las condiciones regionales y nacionales de la economía
- El entorno político, como las políticas gubernamentales y el control del área
- La presencia de cultivos ilícitos

## 1.1 El Entorno Natural

El entorno natural físico de una empresa tiene un enorme impacto en su organización y sus operaciones. Afecta factores como lo que se puede cultivar, la salud, tanto de las personas como de los animales, y la capacidad de tener acceso a los mercados. Los siguientes son algunos de los factores que pueden tenerse en cuenta:

- *El clima.* El clima y la variabilidad climática (los patrones de lluvia, sol, temperatura, humedad) determinan la capacidad productiva y el entorno competitivo – la organización competirá principalmente con otras organizaciones / otros agricultores de las áreas vecinas con climas similares. Algunos climas son intrínsecamente mejores o peores para ciertos tipos de producción. Algunas inversiones específicas pueden contribuir en este campo: la investigación y el desarrollo pueden mejorar la producción en los climas subprima, y la irrigación es efectiva para permitir la producción en períodos de sequía.
- *El tipo y la calidad del suelo.* El tipo y la calidad del suelo determina la productividad e influyen en la selección de los cultivos. Se deben realizar estudios de suelos con anterioridad y estos serán uno de los factores para la selección de la estrategia de producción. En muchos casos, la empresa tendrá que incluir programas de manejo y mejora de la calidad del suelo como parte del programa de mejoramiento de la granja. En el peor de los casos, la EROD tendrá que buscar actividades distintas de la agricultura: en algunas áreas, como en el Proyecto Real de Tailandia en Pra Baht Huay Tom, la calidad del suelo es tan mala que las probabilidades de obtener utilidades de la agricultura son mínimas. La estrategia tal vez deba adaptarse en los casos en que los suelos sean muy malos, por ejemplo, se puede adicionar un mayor manejo de suelos al programa de extensión o incrementar la ganadería y/u otros componentes de ingresos externos a la granja.
- *Topografía.* La inclinación y distribución del terreno disponible determina el uso adecuado de la tierra y su productividad y tiene implicaciones en cuanto a la logística. Si los agricultores tienen varias parcelas pequeñas en terreno inclinado, podría ser más productivo cultivar árboles y arbustos productivos, además, la inversión de infraestructura en la granja puede ser costosa por la necesidad de repetirla en varias áreas.
- *El suministro de agua.* El suministro de agua determina los patrones de productividad y los patrones estacionales. Es esencial contar con irrigación en áreas con períodos de baja precipitación y alta evaporación y transpiración. Por ejemplo, en la mayoría del territorio de Afganistán el clima es tan caliente y seco que la agricultura sin irrigación no es posible.
- *La tendencia a sufrir desastres naturales.* Algunas áreas tienen alta tendencia a inundaciones, incendios, deslizamientos de tierra y otros desastres. Cuando estos fenómenos constituyen un problema, debe haber una planificación y un manejo estricto en el uso de la tierra (generalmente en un área mucho más extensa que la que ocupan las comunidades individuales). Debe haber buenos planes de contingencia, por ejemplo, cómo evacuar a los pobladores, y debe haber desarrollo de más reservas y ahorro en capital tanto a nivel de los hogares como a nivel comunitario. Además, los clientes tienen que

comprender que a veces las ventas se verán perturbadas por los desastres naturales.

- *La biodiversidad.* La alta biodiversidad en la granja y en el área en general (la variedad de especies de flora y fauna y la variación dentro de las distintas especies) constituye la base de los ecosistemas balanceados que tienen menos probabilidad de presentar problemas de plagas y pueden ofrecer nuevos productos con buenas posibilidades de comercialización. Por ejemplo, en las regiones montañosas de Laos, los bosques están densamente poblados de productos forestales no maderables como el bambú dulce y los hongos que tienen un alto valor y una gran demanda en Laos y en China. Sin embargo, las áreas de alta biodiversidad suelen estar reguladas por agencias gubernamentales que restringen las actividades que pueden desarrollarse en ellas. Los proyectos de estas áreas deben poder atraer financiación y apoyo técnico de entidades encargadas del cuidado del medio ambiente.

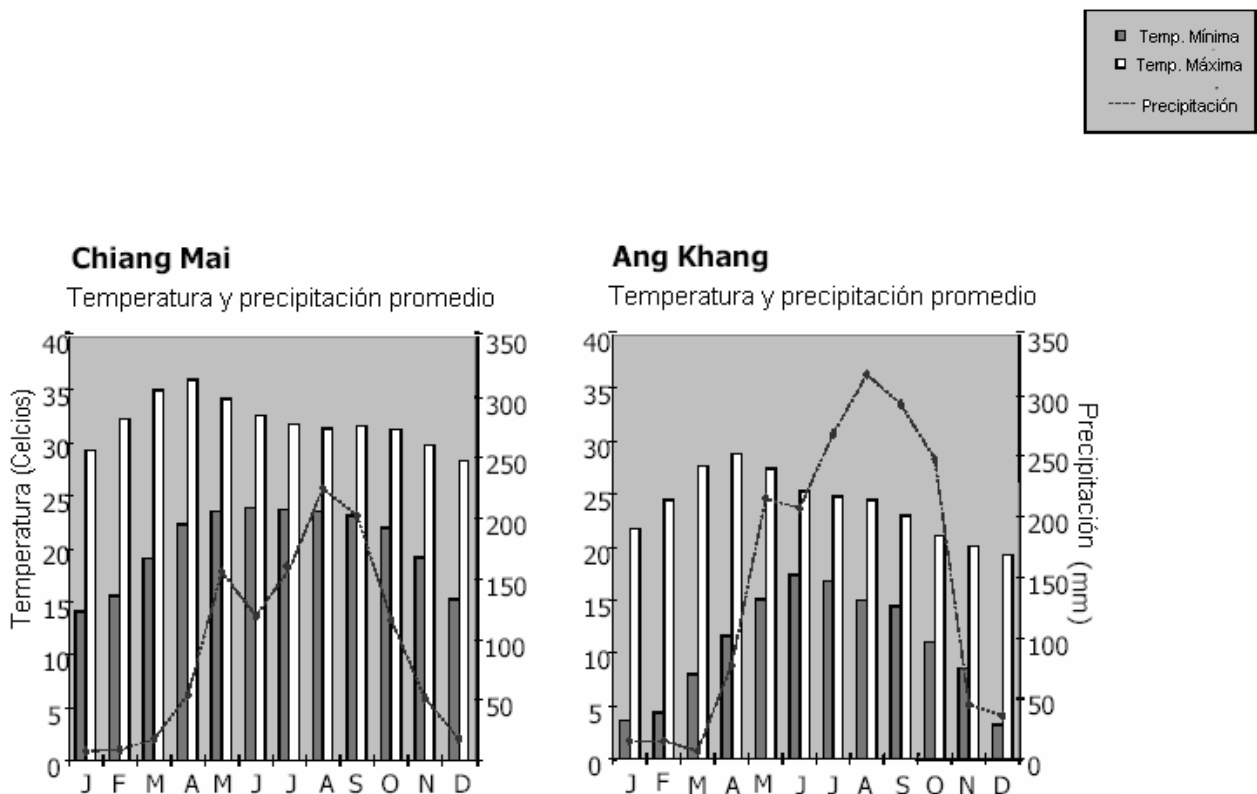
## ESTUDIO DE CASO: ENTORNO NATURAL

### Los Efectos del Clima y la Topografía en la Comercialización del Proyecto Real de Ang Kang

El Proyecto Real de Tailandia es el primer y más exitoso proyecto mundial en desarrollo alternativo. Se inició en 1969, por el Rey Bhumibol Adulyadej de Tailandia para aliviar la pobreza, evitar la deforestación de las áreas montañosas y reducir los cultivos de opio. Ahora ha eliminado totalmente estos cultivos en las áreas donde se ha implementado y estas regiones se encuentran pobladas por más de cien mil habitantes. El cultivo de opio se desplazó principalmente como resultado de la introducción de cultivos productivos de alto valor, no nativos, como los frutos perecederos, los vegetales de invierno, el café y los cultivos de flores.

La mayoría de estos cultivos se investigaron en la estación del Proyecto Real en Ang Kang que es también una de las áreas del proyecto. Ang Kang se encuentra situada a unos 165 kilómetros al noroccidente de Chiang Mai y tiene una elevación promedio de cerca de 1400 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra sobre una cordillera justo en el límite con Thai-Nyanmar, donde hay muy poco terreno plano.

### LAS CONDICIONES CLIMÁTICAS EN CHIANG MAI Y DOI ANGKANG



Debido a que se encuentra en las montañas de Tailandia, Ang Kang tiene un patrón climático distinto de otras partes de Tailandia que están a menor altura, como se muestra en la tabla anterior. El clima de los

territorios de montaña exagera de hecho el clima natural del país: la precipitación es más intensa aunque más concentrada hacia mediados del año; las temperaturas promedio son más bajas, especialmente en el invierno; la diferencia entre las temperaturas diurnas y nocturnas es mayor. El hecho de que la temperatura sea más baja que en las áreas tropicales de menor altura es lo que permite que los agricultores cultiven allí vegetales de zona templada como repollo y lechuga y frutas de clima templado como los árboles frutales de cosecha como las manzanas y el caqui. Esta diferencia de temperatura fue lo que permitió la estrategia del Proyecto Real para reemplazar el opio – permite que los agricultores cultiven frutos que no pueden producirse en ningún otro lugar de la región.

Desde un punto de vista puramente agrícola, el clima no es lo que podría considerarse perfecto: en la estación seca, cuando los precios de los vegetales son muy altos, no hay agua suficiente por lo que únicamente quienes tengan sistema de irrigación pueden producir cosechas; en la estación de las lluvias, cuando todos pueden cultivar, los precios bajan, los caminos se tornan intransitables y la humedad produce problemas de plagas y enfermedades en el campo y durante el transporte. Algunos de los cultivos del Proyecto Real también provienen de países con días más largos que los de la zona tropical y, por consiguiente, los periodos de sol comparativamente cortos, pueden también afectar su crecimiento. Todos estos factores crean problemas que deberán ser resueltos a través de la investigación o tolerados.

Además, la topografía de Ang Kang presenta muchos retos. Normalmente, las áreas montañosas son muy pendientes y gran parte del terreno plano está oculto en hondonadas. Como resultado, la cantidad de tierra cultivable disponible para los agricultores es muy pequeña y por lo general dividida en distintas parcelas. Esto y las irregularidades climáticas hacen que los granjeros de Ang Kang, que tienen acceso a los



servicios de primera clase de investigación y extensión del Proyecto Real tengan cosechas de baja productividad y altos costos en comparación con el agricultor promedio que se dedica al cultivo de vegetales y árboles frutales de zonas templadas.

Aunque presenta retos, la ubicación natural de Ang Kang le ofrece a los agricultores que viven en el área una ventaja competitiva sobre los agricultores que viven a menor altura, lo que les ha permitido obtener muy buenos ingresos (el ingreso promedio por hogar es más de \$US 4.000 al año). Sin embargo, esta ventaja competitiva no es permanente. Tailandia tiene ahora un creciente intercambio comercial con China, en el sur de China se producen muchos de los mismos vegetales que producen los agricultores de Ang Kang

y otras partes de las regiones altas. Los vegetales provenientes de China se producen en granjas más grandes, eficientes e intensivas en insumos, lo que permite que se vendan en Tailandia a precios sustancialmente menores que los de los productores locales. Por lo tanto, el creciente intercambio comercial regional ha erosionado, en parte, la ventaja competitiva que tenían los productores de Ang Kang.

El Proyecto Real de Ang Kang es un excelente ejemplo de cómo el entorno natural puede determinar las condiciones básicas para la comercialización.

## 1.2 El Elemento Humano

Otro grupo fundamental de factores es el “elemento humano”. Las características y capacidades de las personas que habitan el área en donde se están estableciendo los ERODs. Su escolaridad, sus valores y su capacidad de organización, son entre otros factores, los que determinarán lo que pueda lograr una empresa rural al inicio y lo que tendrá que hacerse en el futuro. Algunos de los factores que deben tenerse en cuenta son:

- *El ingreso.* Los niveles de ingreso en una comunidad son uno de los factores más importantes que determinan la pobreza. El conseguir mayores ingresos es una de las principales razones para establecer una Empresa Rural Orientada al Desarrollo. Los actuales niveles de ingreso son también otro factor que debe considerarse en el proceso de planificación – si los ingresos son demasiado bajos, es posible que los habitantes estén en condiciones muy precarias como para poder cooperar con los programas de mejoramiento agrícola y desarrollo de la comunidad – es posible que estén muy ocupados intentando suplir sus requerimientos de subsistencia. Por otra parte, si los niveles de ingresos son relativamente altos, puede ser poco el interés por cambiar.
- *El endeudamiento y el ahorro.* Los encargados de elaborar los planes probablemente deben esperar encontrar un endeudamiento generalizado en las áreas en las que trabajamos y deben evaluar si este endeudamiento puede llegar a constituir un obstáculo para la comercialización. Un

proyecto de comercialización debe buscar formas de reducir la deuda, puesto que con frecuencia este factor suele ser la principal preocupación de las personas de bajos ingresos que habitan en regiones montañosas y/o productoras de cultivos ilícitos. Cuando las comunidades cuentan con ahorros netos (cosas que a veces no ocurre) esto sugiere que dicha comunidad cuenta ya con varios de los elementos clave de la comercialización – una fuente de crédito confiable, la capacidad de interactuar con las instituciones externas, una organización comunitaria, cierto grado de adaptabilidad agrícola y una situación sólida.

- *Los aspectos de salud.* Los problemas de salud endémico son muy malos en sí mismos y también impiden la productividad, lo que afecta el establecimiento de las ERODs. Muchos problemas de salud en las áreas donde queremos trabajar provienen de las aguas contaminadas (por ejemplo, la disentería) y por la falta de abrigo y techo (por ejemplo, la tuberculosis), problemas que se complican aún más por la falta de higiene y, en algunos casos, por la falta de conocimiento de los principios básicos de la transmisión de enfermedades contagiosas. Como es natural, hay también enfermedades transmitidas por los mosquitos (por ejemplo, la malaria) y es más frecuente cada vez la presencia de VIH/SIDA. El pronóstico de todas estas enfermedades empeora además porque son enfermedades que se exacerban por la desnutrición que suele encontrarse en situaciones de pobreza. Es muy poco lo que una nueva empresa rural puede hacer inicialmente por los aspectos de salud, aunque la creación de organizaciones comunitarias ayudará a los gobiernos y a las ONGs a

ofrecer servicios de salud, y la situación mejorará también por el incremento de los ingresos. A medida que la organización madura, aumentará el alcance para ayudar a resolver estos problemas. Debe anotarse que los proyectos de desarrollo, en general, y los proyectos de establecimiento de ERODs en particular, pueden llegar a crear nuevos problemas de salud: el incremento en los ingresos puede crear una nueva vulnerabilidad hacia el consumo de alcohol, los juegos de azar y el uso de drogas. En algunos casos, en los pueblos del norte de Tailandia que han aumentado con éxito sus ingresos, se han convertido en objetivos específicos de traficantes de metanfetamina.

- *Aspectos relacionados con el género.* En comunidades como aquellas en las que deseamos trabajar, casi siempre las mujeres tienen funciones diferentes a las de los hombres. En algunas áreas, como en los sectores rurales de Afganistán, puede ser difícil para las mujeres trabajar fuera de sus hogares. En algunas partes del sureste asiático, las mujeres trabajan fuera de sus hogares tanto como los hombres, además de sus tareas domésticas, pero, por lo general, son excluidas de los grupos locales de liderazgo. En la mayoría de los casos el aspecto del género será un problema. La primera tarea de una EROD es determinar si está en capacidad de satisfacer sus necesidades de mano de obra y administración dadas las restricciones del factor humano. La segunda tarea consiste en determinar si, sin ocasionar una disrupción de mayores proporciones, está en capacidad de hacer algo por mejorar la situación de las mujeres.
- *Educación y alfabetismo.* Para el funcionamiento de una EROD son importantes la educación y el alfabetismo. Por lo general, es más fácil trabajar con comunidades educadas que, además, pueden realizar muchas de las tareas que requieren los proveedores en los sistemas agrícolas modernos, como la dirección de un grupo de trabajo y están capacitadas para llevar los libros y registros. Cuando falta educación y el grado de analfabetismo es elevado, normalmente las ERODs tienen que invertir para mejorar estos dos aspectos.
- *Conocimientos de agricultura.* En algunas áreas los residentes suelen tener una sólida tradición agrícola. Por ejemplo, en algunas partes de Bolivia, los agricultores son principalmente migrantes de las áreas mineras, y no tienen muchos conocimientos de agricultura. Esto aumenta el costo de los trabajos de extensión y de mejoras a nivel de la granja de la iniciativa de desarrollar ERODs.
- *Otros conocimientos prácticos.* Hay quienes encuentran muy fácil el proceso de solicitar un préstamo, asistir a una audiencia del gobierno o hacer llamadas telefónicas a un comerciante o a un mayorista, mientras que para otros (especialmente en las áreas más deprimidas), esto no resulta fácil. Cuando no se cuenta con los conocimientos para desarrollar estas actividades, puede ser necesario organizar programas de capacitación.
- *Valores.* Los valores de las comunidades que serán proveedoras/beneficiarias de la organización o el proceso de mercadeo son muy importantes en cuanto al desempeño. Hay comunidades con mayores capacidades empresariales o mayor capacidad de asumir riesgos. Otras son más tradicionales. Algunas pueden tener ciertas prácticas agrícolas que

no están dispuestas a abandonar. Otras tal vez ni siquiera estén interesadas en proyectos de mejoramiento del proceso de mercadeo y lo único que quieran sea obtener ayuda para servicios de salud o educación (ésta fue la experiencia del Proyecto Tailandés-Alemán para el Desarrollo de Regiones Montañosas en el norte de Tailandia). Es necesario identificar estos valores desde el comienzo.

- *Capital social.* Algunas comunidades se organizan muy bien de forma natural y tienden a considerar la acción cooperativa como la solución para sus problemas comunes. Muchas otras no lo consideran así. Este puede ser un factor de impulso extremadamente importante en lo que tiene que ver con los modelos y los sistemas de organización que puedan emplearse en el desarrollo de una organización de mercadeo. Las comunidades con una sólida tradición cooperativa pueden estar mejor capacitadas para establecer empresas de propiedad de los agricultores en donde los grupos de agricultores sean los proveedores, como se ve en el caso de El Ceibo, en Bolivia (ver los Casos 2.21 y 3.2). Cuando las comunidades no tienen el hábito de cooperar, es posible que las organizaciones de mercadeo deban ser de propiedad privada.
- *Factores de carácter étnico.* Las identidades de los grupos étnicos en las áreas productivas y la forma como se relacionan estos grupos entre sí (incluyendo los grupos dominantes tanto regionales como nacionales) pueden tener una importante influencia en la forma como se desempeñe la organización. Hay algunos grupos étnicos que son discriminados mientras que otros reciben tratamiento preferencial o lo que se conoce como 'discriminación positiva'. A veces hay un

componente de violencia en los aspectos étnicos. Además, las diferencias de etnicidad pueden crear barreras de lenguaje.

- *Tendencias demográficas.* El crecimiento demográfico y el desplazamiento humano (la inmigración y la migración) pueden tener efectos tanto en la productividad como en la disponibilidad de los recursos. Un alto nivel de crecimiento (ya sea natural o como consecuencia de la inmigración) puede aumentar la presión sobre los recursos naturales y llevar a niveles más bajos de destreza en los miembros de la población. Las poblaciones que disminuyen en número pueden llevar a una falta de mano de obra para el incremento de la producción.

## ESTUDIO DE CASO: FACTORES HUMANOS

### Género, Tendencias Migratorias y de Comercialización en las Regiones Altas de Yunnan

China es famosa por tener una de las economías de más rápido crecimiento del mundo. Pero para promover el desarrollo económico, las áreas urbanas, principalmente las de la costa oriental, están atrayendo personas del resto del país para desempeñar trabajos que no requieren capacitación, o que requieren una

capacitación mínima, y para trabajar en grandes proyectos de construcción. Muchas de las personas que se ven atraídas hacia las grandes ciudades son agricultores de poblaciones rurales de áreas remotas.



Malautang es un pueblo pequeño en la región alta de Yunnan, la provincia del extremo sur de China, poblada por el grupo étnico *Hani*. Al igual que en muchos otros pueblos rurales de personas de bajos ingresos, los hombres en edad productiva han ido emigrando, en número cada vez más creciente, de Malautang para ir a trabajar a las grandes ciudades. Como resultado, la población masculina del pueblo se está reduciendo y la actividad agrícola está decayendo. La población femenina aumenta. El desempleo en el decreciente sector agrícola

también es causa de problemas sociales como el incremento en el consumo de bebidas alcohólicas y en la adicción a los juegos de azar. Como es natural, muchos, o podría decirse inclusive que la mayoría, de los desempleados son mujeres, un fenómeno que se ha llamado 'la feminización de la pobreza'. Este fenómeno social ha llevado a la pérdida de muchas prácticas y costumbres tradicionales, entre ellas el uso del tradicional atuendo Hani.

Los patrones de migración y la decreciente oferta de mano de obra limitan el potencial para la comercialización de productos agrícolas en Malautang. Por consiguiente, un equipo del proyecto, proveniente del Centro de Yunnan para Estudios de Desarrollo Comunitario decidió más bien ayudar a las mujeres de Malautang a comercializar los bordados tradicionales. Así podría reunirse la sólida fuerza laboral femenina para ayudar a crear empleo para aquellas que ya no podían trabajar en la agricultura y contribuir a revivir las prácticas de usar los vestidos tradicionales.

Para iniciar el proyecto, el Centro de Estudios de Desarrollo (CED) ayudó a las mujeres locales a reunir todos sus diseños tradicionales. Algunos de estos diseños se modificaron levemente para hacerlos más atractivos a las consumidoras. Este trabajo produjo más de mil diseños, basados en los diseños tradicionales pero teniendo en cuenta que pudieran ser también atractivos para las compradoras. El equipo del proyecto realizó además un video del proceso tradicional de técnicas de hilado y tejido utilizado por las mujeres de *Hani* como una forma de contar con un registro y una herramienta de capacitación.

Después, el Centro de Estudios para el Desarrollo ayudó a las mujeres a formar un grupo de bordadoras. El grupo recibió capacitación en técnicas de fabricación, diseño y desarrollo de productos a fin de que pudieran producir artículos vendibles, de alta calidad. Además, el grupo realizó visitas de estudio para tener una mejor comprensión de los mercados a los que venderían sus productos. El proyecto ha ayudado a crear un rentable negocio de artesanías que ya ha permitido que quienes conforman el grupo reciban un ingreso de \$US 750 (RMB 6000), equivalente a diez veces el PIB anual del pueblo.

El caso de Malautang muestra como el factor de género y los factores demográficos pueden presentar un reto significativo a la comercialización, a la vez que pueden dar origen a la creación de oportunidades.

### 1.3 El Factor del Desarrollo

Las comunidades en las que queremos trabajar se han visto influidas, en distintos grados, por el proceso de desarrollo. Algunas tienen escuelas, agua potable y caminos en condiciones aceptables, mientras que otras son prácticamente 'prístinas' sin el más mínimo contacto con el desarrollo externo. En estas últimas comunidades, la calidad de vida suele ser muy baja y algunas de las cosas que deben hacer las empresas rurales resultan difíciles. Por esta razón, el nivel de desarrollo en el área es una limitación básica para las Empresas Rurales Orientadas al Desarrollo. Algunos de los factores que deben tenerse en cuenta son:

- *Acceso al mercado.* El acceso al mercado, es decir, la presencia de una red vial, la tendencia de los caminos a tornarse intransitables y la distancia física hasta los mercados, son unos de los factores más importantes. En áreas donde no hay buen acceso a los mercados, deben hacerse inversiones para mejorar la posibilidad de distribución (es decir, un buen manejo del producto agrícola así como inversión en mejoras de transporte). Los cultivos seleccionados para comercialización tal vez deban tener una mayor relación valor/peso y una mayor durabilidad. Las pérdidas poscosecha deben medirse y manejarse adecuadamente y los administradores deben tener en cuenta que, en determinadas épocas, los mercados pueden ser inaccesibles.
- *La disponibilidad de servicios sociales.* Se deben considerar dentro de los servicios sociales aspectos tales como educación formal

(escolaridad), educación informal, servicios de salud y servicios de desarrollo comunitario, como programas de educación no formal, formación en cuidados primarios de salud, desarrollo de carreras profesionales, programas para la salud de la mujer, etc. Cuando las comunidades cuenten con todos estos servicios, con todos los demás factores iguales, se podrá contar con personas mejor capacitadas, más saludables y con un mejor nivel de bienestar social. Todo esto es bueno por sí mismo, y debe contribuir también a reforzar las empresas rurales que se construyan en el área. La mayoría de estos factores no son responsabilidad directa de las ERODs, por lo que, en situaciones normales, la EROD no debe ser la responsable de prestar estos servicios. No obstante, puede ejercer presión en las entidades gubernamentales para que los proporcionen y debe permitir el acceso de las entidades gubernamentales y las ONGs a sus comunidades de miembros/proveedores, para que estas organizaciones puedan suministrar dichos servicios.

- *Servicios de acueducto y alcantarillado.* La falta de agua potable y de una red de alcantarillado adecuada lleva a graves problemas de salud pública. Sin embargo, al igual que con los servicios sociales, esto no es un aspecto que corresponda a la mayoría de las ERODs. Reiteramos, una vez más, que lo máximo que una EROD debe hacer es, por lo general, ejercer presión en otras organizaciones para que suministren los servicios y utilicen sus conexiones locales para ayudar a que otras organizaciones los provean.

- *Disponibilidad de servicios de telecomunicaciones.* Las telecomunicaciones permiten efectuar ventas y obtener información de mercado. También permiten la coordinación y el manejo general de la EROD. Si las áreas productivas carecen de telecomunicaciones, las funciones esenciales de ventas y administración deberán desarrollarse en lugares próximos a los mercados, en áreas más desarrolladas. Si las telecomunicaciones no llegan a las áreas productivas, la organización podrá prestar estos servicios donde sea más conveniente.
- *Disponibilidad de energía.* Es posible que se requiera la energía eléctrica para almacenamiento en frío y/o para procesamiento. El que esto llegue a ser un factor limitante depende de si se necesitan estos servicios en las áreas de producción. Por ejemplo, en el caso de los vegetales, conviene almacenarlos en frío tan pronto como sea posible, y a menos que se cuente con servicio de energía eléctrica, se pueden presentar ciertas pérdidas. El café y el cacao se pueden procesar parcialmente sin necesidad de la energía eléctrica y no necesitan sistemas costosos de almacenamiento. Más adelante pueden transportarse a un centro de acopio que cuente con servicios de energía eléctrica, para las últimas etapas del procesamiento.

## 1.4 Factores Económicos

Es mucho más fácil establecer cualquier tipo de industria agrícola en una economía agrícola sana. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que una economía sana también incrementa la competencia, tanto en lo que se refiere a los clientes como a los productores, por lo tanto es de suma importancia tenerlos en cuenta al pensar en constituir empresas rurales orientadas al desarrollo. Algunos de los factores que hay que tener en cuenta son:

- *El desarrollo general de la economía rural.* Algunas áreas tienen muchos comerciantes, proveedores de servicios y proveedores de crédito agrícola. En estas áreas es relativamente fácil que los agricultores se conecten con los mercados, aunque la competencia puede llevar a que estas actividades tengan una baja rentabilidad, lo que lleva al fracaso de las ERODs. Algunas áreas tienen un grado de desarrollo mucho menor lo que también las expone a un menor grado de competencia, aunque esto significa también que tanto los agricultores como las ERODs tendrán que tener un espectro de actividades mucho más amplio (para suministrar todos los servicios que, en otros casos, suministra el sector privado).
- *La tendencia de la economía rural.* Una economía rural local creciente y productiva ofrece un buen entorno para el establecimiento de una EROD. De lo contrario, los administradores deben diagnosticar los problemas de la economía rural y asegurarse de no quedar expuestos a ellos o de poder, inclusive, beneficiarse de esas circunstancias. Por ejemplo, si hay un alto nivel de desempleo, será relativamente fácil conseguir mano de obra adecuada.
- *Solidez de la economía de fondo.* La solidez de la economía nacional respalda la fortaleza de la economía rural local, atrae inversión y ofrece financiación para las actividades gubernamentales en el área. El desarrollo en la región norte en Tailandia es un ejemplo excelente de esta situación. Desde 1960 hasta el 2000, la economía de Tailandia creció a una tasa de aproximadamente 10% anual, lo que permitió que el gobierno construyera una amplia red vial en el norte que permitió que el 90% de los pueblos tuvieran acceso a dicha red vial durante todo el año.
- *Nivel y características de la competencia.* Algunas áreas son prácticamente monopolios de producción mientras que otros enfrentan un alto nivel de competencia. Cuando hay mucha competencia la atención debe centrarse en los costos, las relaciones con los clientes y/o la diferenciación de los productos. Cuando la competencia es baja, la organización se beneficia de esta situación, pero debe estar alerta al ingreso de nuevos competidores. Debe tenerse en cuenta que la competencia actúa en distintas regiones con distintos niveles de desarrollo y distinta posibilidad de acceso al mercado, distintos sistemas productivos y distintos climas. Esto tiende a crear un panorama competitivo desigual y cambiante. Las guerras, los factores climáticos y los desastres naturales pueden debilitar repentinamente a algunos productores a costa de otros, haciendo que sea imperativo que las empresas rurales cuenten con alguna forma de detectar la probabilidad de que se produzca dichos fenómenos. Cuando la competencia es de carácter internacional, los niveles relativos y los cambios en las tasas de interés, la

inflación, la tasa de cambio, las políticas comerciales, los aranceles y los requisitos de importación/exportación hacen que la situación sea aún más compleja.

- *La fortaleza de otros sectores económicos locales.* Los recursos económicos, como las manos de obra, la disponibilidad de tierras y el capital tenderán a pasar de los sectores locales menos exitosos a los más exitosos. Por ejemplo, es posible que la agricultura sea razonablemente productiva, pero si hay un auge en el turismo, habrá una considerable proporción de recursos que pasará de una actividad a la otra: los terrenos agrícolas se destinarán a la construcción de hoteles vacacionales de lujo y las personas dejarán sus trabajos agrícolas para buscar empleo en bares y lugares de alojamiento para visitantes.

## ESTUDIO DE CASO: FACTORES ECONÓMICOS

### Desarrollo Impulsado por la Economía en la Provincia de Son La, Viet Nam

Son La es una provincia montañosa del centro de Viet Nam, a 4-8 horas de Hanoi, según las condiciones de las carreteras. Es uno de los principales productores de maíz, té, frutas y ganado.

Estimulada por la creciente economía nacional, Son La cuenta con los beneficios de un pujante sector agroindustrial. El maíz, el producto de mayor producción, es comprado, procesado y vendido por un gran número de comerciantes. Las semillas y el soporte técnico provienen de una compañía de propiedad tailandesa, la CP Company, una de las mayores empresas exportadoras de alimentos del mundo. Desde Son La, el maíz se vende y transporta a los clientes a lo largo y ancho de Viet Nam. Principalmente para ser utilizado como forraje para el ganado. En Son La, el sector productor de maíz es especialmente dinámico.



Muchos de los comerciantes han podido superar la deficiencia de una adecuada red vial invirtiendo en vehículos especiales y en el mejoramiento de los caminos para poder llegar a sus clientes durante los períodos de mal tiempo. Anteriormente, cuando los contratos de compra entre los comerciantes y los agricultores se han visto interrumpidos, ambos lados han podido sentarse y conversar para resolver sus desacuerdos y llegar a mejores contratos que ambas partes estén dispuestas a cumplir.

El sector del té en Son La es también muy diverso, el té se compra, se procesa y se vende a través de trece organizaciones diferentes, que incluyen una compañía estatal, tres cooperativas y ocho empresas privadas (dos de las cuales son de propiedad extranjera). La más grande de estas compañías de té, la Mok Chau Tea Company, compra, seca, empaca y vende más de 2.200 toneladas de té seco por año e inclusive vende parte de su té a los mercados de exportación.

El gobierno respalda el desarrollo agrícola con un servicio de extensión agrícola bien organizado que ha introducido varias variedades comerciales de cultivos a gran escala (y de cultivos de pan coger). Pero el

desarrollo global de la provincia se debe tanto, o más, a la red de comerciantes, compañías y proveedores de servicios que trabajan allí. El desarrollo de la economía agrícola rural ha ayudado a los agricultores a eliminar casi por completo los períodos de 4 a 5 meses anuales de escasez de alimentos que eran comunes hace cinco años.

Son La es un buen ejemplo de un área en la que la comercialización y el desarrollo agrícola han sido mediados principalmente por el desarrollo de la economía nacional y de la economía agrícola.

## 1.5 La Política y El Escenario Político

Un buen conjunto de políticas gubernamentales permite el acceso a financiación y servicios útiles, crea un clima atractivo para los donantes y puede reducir la burocracia que, de otra forma, obstruiría el adecuado desarrollo de los negocios de una EROD. Las políticas inadecuadas tendrían el efecto contrario. Por lo general, o en la mayoría de los casos, los gobiernos tienen políticas dirigidas a grupos específicos de personas, recursos y actividades en un área en la que tal vez queramos trabajar, y estas políticas pueden tener un efecto directo o indirecto masivo en la comercialización. Algunos de los factores y de las áreas que deben tenerse en cuenta son:

- *Las políticas de desarrollo agrícola/rural en general.* Una buena concordancia entre las actividades de una EROD y las políticas generales de desarrollo agrícola/rural para el área es siempre muy útil para obtener apoyo tanto gubernamental como de las organizaciones internacionales. Hay tal diversidad de políticas gubernamentales que tal vez esto no sea posible.
- *Las políticas relativas a los recursos forestales y otros recursos naturales.* Con frecuencia, los gobiernos tienen políticas relacionadas con el manejo forestal, y los regímenes de uso del agua y de la tierra. El uso de los recursos forestales tiende a ser de especial importancia porque estas políticas generalmente se expiden para determinar la forma como está permitido habitar en áreas forestales, y si se pueden o no habitar estas áreas. Algunas políticas, como el establecimiento de áreas de conservación, pueden prohibir las actividades

de comercialización, exigiendo que todas esas actividades sean aprobadas por departamentos gubernamentales especiales, como los departamentos de silvicultura. Para una buena comprensión de las políticas relevantes y una excelente relación entre los productores locales, las organizaciones gubernamentales y los equipos encargados de crear/administrar las ERODs, será indispensable para lograr resultados en estas circunstancias.

- *Los factores étnicos.* Algunos grupos étnicos se ven especialmente afectados tanto positiva como negativamente por algunas políticas. Por ejemplo, se pueden establecer políticas para brindar ayuda a los grupos étnicos marginados, pero estas políticas también pueden estar dirigidas a acciones policivas y militares. Trabajar con grupos étnicos negativamente afectados puede representar un mayor reto, aunque también puede hacer que un proyecto sea más atractivo para los donantes internacionales.
- *Presencia de políticas y metas demográficas.* Algunas políticas están específicamente dirigidas a los niveles de población o al crecimiento demográfico en el área; por ejemplo, pretenden, aumentar, mantener o inclusive reducir a cero la tasa de crecimiento poblacional actual (en cuanto a reasentamientos) Las grandes corrientes tanto de inmigración como de emigración son potencialmente nocivas para las empresas rurales. Las ERODs deben estar atentas a la forma en la que estas políticas pueden afectar sus necesidades de fuerza laboral, y otro capital humano. Si hay un conflicto, deben estar preparadas a enfrentar las consecuencias.

- *Operaciones de seguridad.* Las operaciones de seguridad desarrolladas por la policía y el ejército contra grupos subversivos armados suelen ser convenientes. Sin embargo, pueden perturbar el desarrollo de los trabajos agrícolas, dejar aisladas ciertas áreas y, las balas perdidas pueden ocasionar muertes accidentales entre los miembros de la comunidad. Cuando existe simpatía por los grupos subversivos entre los miembros de la comunidad, estas operaciones pueden dañar las relaciones entre la comunidad y el estado. En esos casos, la EROD debe asegurarse de que todos los que participen en ella entiendan que la empresa trabaja únicamente por los intereses de los proveedores y sus beneficiarios – que no se trata de una entidad política y que no forma parte de ningún conflicto. Además, la EROD debe analizar y manejar los riesgos en sus operaciones, asegurándose de que nadie se exponga a un riesgo mayor del necesario.
- *La política relacionada con las organizaciones internacionales.* Los gobiernos aceptan en distintos grados a las organizaciones internacionales; algunos aceptan toda la ayuda que puedan obtener y otros aceptan muy poca ayuda. Varían, además, en cuanto a la forma como permiten que las organizaciones internacionales trabajen en sus países – algunos les permite un grado razonable de autonomía operacional, mientras que otros gobiernos exigen que las organizaciones internacionales trabajen a través de una agencia de implementación local. Las ERODs tienen que comprender estas restricciones y saber cómo manejarlas – aunque un gobierno prefiera no trabajar con organizaciones internacionales en algunos aspectos, puede haber otros campos en donde esta relación sea posible. Por ejemplo, Tailandia ya no acepta ayuda para el desarrollo, pero sí financiación para los refugiados y la conservación del medio ambiente y para apoyar su propia cooperación internacional. En la práctica, las organizaciones todavía pueden aprovechar los fondos de las agencias internacionales, pero debe ser bajo uno de los dos últimos encabezados.
- *La consistencia y estabilidad de las políticas en general.* Es muy conveniente cuando las políticas que rigen las operaciones de una EROD son internamente consistentes y permanecen relativamente estables a través del tiempo. Por otra parte, no ayuda mucho si estas políticas se someten a revisiones de importancia cada vez que un nuevo mandatario asume el poder. Esto es algo que prácticamente se sale del control de la organización misma – depende de los administradores adaptarse a las nuevas políticas con la mayor eficiencia posible, en caso de que se produzcan dichos cambios.
- *Las políticas de derecho de propiedad de la tierra.* Algunos países tienen políticas generales o regionales sobre derechos de propiedad o uso de la tierra. Por ejemplo, en Tailandia es ilegal ser dueño de terrenos en áreas de recursos hídricos, y es técnicamente ilegal establecer asentamientos en esos lugares – aunque de hecho hay grandes grupos poblacionales en esas regiones. Esto hace que el desarrollo y el ejercicio de las actividades de las ERODs sean muy complejos desde el punto de vista político y administrativo.

## ESTUDIO DE CASO: EL FACTOR POLÍTICO

### La forma como las políticas nacionales están forjando el desarrollo en las regiones montañosas de Laos

La República Democrática Popular de Laos es un país pequeño, mediterráneo, que comparte fronteras con Burma, Tailandia, Viet Nam y China. En años recientes se ha preocupado cada vez más por la destrucción de sus recursos forestales y por la pobreza en las regiones montañosas así como por los cultivos de opio. Por lo tanto, el gobierno de Laos prohibió el cultivo de cualquier cosecha por el método de quema y desmonte (en el que los bosques de las áreas montañosas se queman y se utilizan las cenizas como fertilizante) e introdujo una política de reasentamiento de pueblos en las regiones montañosas, donde se producía el opio, en puntos focales de las regiones más elevadas, donde el gobierno pudiera ofrecer servicios de educación y salud. Esta política ha tenido ciertos impactos de importancia en los pueblos de los 'puntos focales' designados.

Los pueblos de los puntos focales han visto un incremento en el número de habitantes pero a la vez experimentan escasez de terrenos cultivables. Mientras que antes, cualquier ladera de montaña podría utilizarse para cultivar arroz de regiones montañosas, ahora el arroz sólo puede cultivarse en pantanos o *paddies* pero estos son limitados, y su oferta no abunda. Se están empezando a plantar otros cultivos a nivel



industrial, pero la principal alternativa es la oferta de productos forestales no maderables, como el bambú dulce y el cardamomo, que se dan silvestres en el bosque. Estos productos forestales no maderables tienen alta demanda en el norte de Tailandia, en China y en Viet Nam. De hecho, los comerciantes de estos países viajan hasta los pueblos en las cimas de las montañas para comprarlos a los recolectores locales.

Sin embargo, la venta de productos forestales no maderables (PFNM) aún no es la alternativa perfecta. Los habitantes locales venden a precios demasiado bajos porque carecen de información de mercado y del poder de negociación que los comerciantes extranjeros sí poseen. Esto significa que los productos están siendo sobreutilizados y su disponibilidad se está reduciendo. Por consiguiente, algunas comunidades se están quedando sin dinero suficiente para comprar el arroz que no pueden cultivar. En uno de los distritos, en Namou, hay escasez de alimentos durante cinco meses del año y en otro, Phonsay, la escasez se prolonga

por seis meses anuales. Para mejorar esta situación, se requiere una serie de medidas. Los recolectores locales de productos forestales no maderables deben aprender a manejar mejor la reserva forestal, y permitir que el precio del producto aumente en forma sustancial. Para lograrlo, necesitan mejores conocimientos de negociación y la información de mercado de la que ahora carecen. Además, deben asegurarse de que ninguno de los recolectores baje el precio con relación a los demás, para evitar llegar a una situación en que estaría vendiendo sus productos forestales no maderables a un precio demasiado bajo y cosechándolos en exceso. A más largo plazo, los habitantes locales necesitan más ayuda en la comercialización de otros cultivos para la venta a fin de que puedan producir más alimentos y obtener ingresos adicionales para comprar arroz.

La Política de Desarrollo de las Regiones Montañosas de la República Democrática Popular de Laos es un ejemplo de la forma como las políticas nacionales pueden determinar el contexto para la comercialización.

## 1.6 Factores Institucionales

Otro factor importante que determinará la creación de una Empresa Rural Orientada al Desarrollo es el rango de instituciones presentes en el área y la forma como pueden interactuar. En términos generales, es muy útil contar con instituciones como entidades gubernamentales, estaciones de policía y bancos en un área dado que cuando no se cuenta con su apoyo, el desarrollo puede verse limitado. Algunos de los otros factores que deben tenerse en cuenta son:

- *La presencia global del estado.* Tal vez la consideración más elemental es si hay presencia del estado en el área. Cuando no la hay, lo más probable es que el área esté controlada por los capos de la guerra, los terratenientes que tienen gran cantidad de poder a nivel local, o grupos no estatales. Aunque no sea así, la ausencia de presencia del estado significa que los habitantes del área tendrán poco acceso a los servicios públicos y poca representación política. En esta situación, una EROD tendrá que ofrecer más servicios a sus proveedores – no podrá confiar, por ejemplo, en fuentes de crédito o comercialización agrícola externas. Además tendrá que tener una conexión muy sólida con las comunidades proveedoras: no se puede reforzar una típica relación comercial con contratos, cuentas bancarias, etc.
- *Presencia de grupos no estatales.* La presencia de grupos no estatales rara vez será benéfica para los esfuerzos de una comunidad tendientes a establecer empresas rurales. Por ejemplo, algunas regiones de Colombia están controladas por las Fuerzas Armadas

Revolucionarias de Colombia (FARC), una numerosa milicia izquierdista. Las FARC organizan la producción de coca en las áreas que controlan y ejercen el veto sobre cualquier actividad de desarrollo que se realice en dichas áreas – nada se hace sin permiso de las FARC. Además, las FARC atacan los pueblos ubicados fuera de sus áreas y secuestra y asesina a las personas, incluyendo a los trabajadores de los programas de desarrollo. Por lo general, en este tipo de entorno, una EROD sólo puede funcionar con el permiso de estos grupos – o al menos, con un apoyo muy sólido de la comunidad. Trabajar en estas áreas es algo que sólo debe hacerse después de amplia consideración y planificación, si es que se hace. En caso de que sea indispensable, sólo debe hacerse por personas que estén totalmente familiarizadas con esas situaciones, o después de una extensa consulta con quienes conocen la situación.

- *La presencia de los sistemas de gobierno locales.* Un sistema de gobierno local, como un concejo en el que pueden ser elegidos directamente los habitantes locales, puede ser también de gran utilidad. Estos sistemas pueden canalizar servicios adicionales para una EROD y para sus proveedores y abogar por sus intereses.
- *Presencia de las autoridades legales.* La presencia de las autoridades legales beneficia a todos y a todas las actividades, incluyendo a las Empresa Rural Orientada al Desarrollo. Se requiere al menos un cuerpo de policía razonablemente honrado y efectivo y tribunales de justicia imparciales (tanto civiles como penales). Al igual que en el caso de la presencia global del estado, cuando la

presencia de las autoridades legales es débil, la EROD debe desarrollar un capital social muy sólido para sustituir esa presencia. Por ejemplo, si no puede confiar en las sanciones legales para quienes incumplan los contratos de suministros, debe poder confiar en la imposición de sanciones sociales.

comunicarse con sus asociados en el proceso de desarrollo.

- *Presencia de las ONGs y organizaciones de la sociedad civil.* Si se establecen ONGs y organizaciones de la sociedad civil en un área, esto significa que debe haber al menos otra organización no gubernamental que promueva el desarrollo en el área. Según la actividad de dicha organización, debe aligerar la carga de la EROD. La ONG puede asociarse en ciertas actividades, y debe poder compartir al menos sus contactos con las personas locales que tengan intereses en ella. Hasta cierto punto, la presencia de dichas organizaciones debe ser indicadora de fortaleza comunitaria y capital social, lo cual debe también facilitar el proceso de desarrollar empresas rurales.
- *Presencia de organizaciones internacionales.* La presencia de organismos de desarrollo e investigación internacionales, de sus contratistas y socios, puede fomentar el desarrollo general del área y hacer que resulte más fácil obtener ayuda internacional (con base en que estas organizaciones se sienten más seguras de trabajar en algún lugar que ya conozcan). La ausencia de dicha presencia sugiere que el desarrollo puede ser un poco más lento y que tal vez sea más difícil obtener ayuda internacional.
- *Mecanismos de efectividad de coordinación.* Cuando participan muchas organizaciones en el desarrollo de un área, debe haber una buena coordinación a nivel local, regional y nacional. Si la coordinación es mala, la EROD tendrá que invertir más tiempo para

## ESTUDIO DE CASO: EL FACTOR INSTITUCIONAL

### Coordinación del desarrollo de las regiones montañosas de Tailandia

En una época, Tailandia fue el tercer productor de opio en el mundo y el país con el mayor nivel de pobreza en las regiones montañosas. Gracias al Programa de Desarrollo de Regiones Montañosas iniciado en 1969 por el Rey de Tailandia, Bhumibol Adulyadej, el cultivo de opio ha desaparecido en casi todo el territorio con excepción de los lugares más remotos en la frontera con Burma, mientras que los ingresos y las condiciones de vida de los agricultores de las regiones montañosas han mejorado en forma dramática (especialmente gracias al programa bandera del Rey, el 'Proyecto Real'). Uno de los aspectos del Programa de Desarrollo de las Regiones Montañosas de Tailandia que ha sido ampliamente estudiado es la forma en la que el gobierno tailandés coordinó los distintos elementos del programa de desarrollo y las diferentes organizaciones que participan en él.



El gobierno tailandés creó su marco de referencia en la década de los 80, cuando un número considerable de organizaciones internacionales comenzaron a unirse a los Programas de Desarrollo de las Regiones Montañosas de Tailandia, tanto del Proyecto Real como de las Naciones Unidas. Se dispuso que las organizaciones internacionales actuaran como

asesoras de los ministerios del gobierno como el Ministerio de Obras Públicas, la Oficina de la Junta de Control de Narcóticos (ONCB, por su sigla en inglés) y el Ministerio Real de Bosques, quienes, a su vez, actuaban como entidades encargadas de su implementación. Esto permitió que el gobierno estableciera su propia experiencia en desarrollo de regiones montañosas y se asegurara de contar con algo tangible, además de los resultados del proyecto, una vez que las organizaciones internacionales se fueran del país.

Los objetivos globales de cada uno de los proyectos debían ser consistentes con los Planes Quinquenales Tailandeses para el Desarrollo Económico y Social, que desde 1982 comenzaron a incluir el desarrollo de las regiones montañosas y la reducción de la producción de opio como objetivos de las políticas. Como es natural, estos planes fueron evolucionando a medida que progresaba el Programa de Desarrollo de Regiones Montañosas: el primer plan se centró en la preservación forestal y en la reducción de la producción de opio; los planes posteriores enfatizaron la eliminación de la pobreza, cosa que se logró en gran medida; los planes

que vinieron después enfatizaron también la reducción de la brecha entre los niveles de ingreso y la participación de la población en el manejo de los recursos naturales.

El gobierno tailandés nombró a la ONCB como entidad coordinadora del programa de desarrollo. A medida que el número de proyectos de desarrollo activo aumentaba hasta un número máximo de más de 500, la carga de coordinación fue compartida con el recientemente creado Centro Para la Coordinación de Asuntos de las Tribus de Montaña y Erradicación de los Cultivos de Narcóticos (COHAN, por su sigla en inglés). El COHAN recibió el encargo de coordinar todas las organizaciones de nivel nacional mientras que la ONCB coordinaba las organizaciones que trabajaban en distritos y provincias. Además, la ONCB trabajaba también con la entidad encargada de implementar el proyecto, con la policía y con el ejército para identificar, agricultor por agricultor, si se debía recurrir o no al uso de la erradicación o la amenaza de erradicación contra los agricultores que cultivaran amapola para la producción de opio (en la mayoría de los casos, se daba a los agricultores el tiempo suficiente para ensayar la siembra de cultivos lícitos). Otra responsabilidad de la ONCB era la de garantizar que cualquier servicio esencial que fuera prestado por el proyecto de desarrollo, como capacitación agrícola, fuera traspasado al gobierno una vez terminado el proyecto.

Tailandia constituye un buen ejemplo de un marco político e institucional que respalda los proyectos de desarrollo y comercialización.

## 1.7 Presencia de Cultivos Ilícitos

Una de las características especiales más importantes del entorno es la presencia de cultivos de drogas, coca y opio. Debido a que estos cultivos se encuentran casi exclusivamente en entornos de subdesarrollo, son difíciles de erradicar, porque, cualquiera que sea el efecto que tenga, tienden a estar bien arraigados. Debido a que son ilegales, tienen a atraer grupos criminales y armados y a debilitar el 'estado de derecho', debilitando por lo general a las comunidades, en el proceso. Otro efecto es que las relaciones entre los agricultores y los grupos estatales (como el gobierno y la policía) se deterioran y este deterioro puede llegar a afectar, a veces, a las relaciones entre los agricultores y quienes trabajan por el desarrollo o administran las ERODs. El opio y la coca se consumen con frecuencia por sus mismos productores que mastican la hoja de coca, el opio puede fumarse y algunos habitantes de comunidades productoras de opio utilizan también morfina y heroína. En especial, en el caso de los usuarios de morfina y heroína, pueden dañar su salud. Además, tanto el opio como la coca se cultivan tradicionalmente utilizando técnicas de 'quema y desmonte' que dañan el medio ambiente cuando no se practican en forma adecuada. Deben considerarse y controlarse los siguientes factores:

- *El impacto en la obtención de suministros y el ser miembro de las organizaciones que desarrollan las ERODs.* En áreas de cultivos ilícitos, las ERODs recurren a los agricultores reales o potenciales que deseen dedicarse a cultivos lícitos para convertirse en sus proveedores. Sin embargo, muchos agricultores prefieren los cultivos ilícitos

debido a su alto valor y comerciabilidad. Esto hace que sea difícil para la EROD obtener suministros suficientes y contar con los proveedores que requiere. En algunas áreas, los narcotraficantes y/o quienes tienen cultivos ilícitos pueden intentar impedir que los agricultores cambien sus cultivos por cultivos legales. Es posible que se requieran incentivos para convencer a los agricultores de convertirse en proveedores de la EROD y estos incentivos se deben comunicar en forma clara y amplia.

- *El impacto sobre el estado de derecho.* La administración de una EROD requiere establecer contactos, transportar productos, obtener suministros para el área de producción y muchas otras actividades. Estas funciones pueden verse obstaculizadas por un estado de derecho débil. Como ya se indicó en la sección anterior, lo más que la EROD puede hacer por sí sola es obtener capital social y confiar en la comunidad. Por último, la resolución de estos problemas es algo que se escapa definitivamente del ámbito del proyecto de construir o administrar una EROD – es algo que incumbe a un proceso general de desarrollo y fortalecimiento del estado. Si esto no se da en un área en donde haya cultivos ilícitos, debe haber un problema con las políticas gubernamentales o con su implementación en dicha área.
- *Impactos sobre el capital social.* Por lo general, sembrar cultivos ilícitos es una actividad solitaria en la que los agricultores individuales producen para los narcotraficantes. Rara vez se encuentra una producción cooperativa o un grupo administrativo de recursos productivos. Por lo tanto, tiende a debilitar cualquier tradición de cooperación agrícola existente. La situación se

complica aún más por un ambiente caracterizado por el miedo y la sospecha como consecuencia de la presencia de narcotraficantes y de fuerzas estatales opuestas. Esta erosión de las tradiciones cooperativas hace que resulte difícil promover la participación de los agricultores en las ERODs y obtener capital social. Cuando esto representa un problema, será necesario que la EROD invierta más en el desarrollo, en capacitación y educación no formal de los miembros de la comunidad.

- *Impacto en la seguridad.* Las áreas donde se producen los cultivos ilícitos generalmente se asocian con una débil presencia del estado. Se recomienda, por lo general, que la EROD evite tomar partido directamente con cualquier entidad política o gubernamental.
- *Impacto sobre la base de recursos.* El uso de prácticas agrícolas no sostenibles para cultivos ilícitos puede reducir la calidad y cantidad de tierra fértil, bosques y recursos hídricos y la variedad de flora y fauna en la región. Es poco lo que puede hacer una EROD en términos de promover alternativas más sostenibles. Este problema significa que las organizaciones que trabajan en dichas áreas tal vez deban atraer personas interesadas en hacer donaciones para preservar el medio ambiente.
- *Aspectos de salud pública.* Los cultivos ilícitos suelen asociarse con adicción a sus derivados (especialmente en el caso de los opiáceos). Ésta es la razón por la cual los agricultores no son proveedores de cultivos lícitos para la EROD. Por lo general, los extractos de los cultivos ilícitos también desempeñan un papel de carácter tradicional. Tanto la adicción como estos problemas de salud de fondo, generalmente deben ser tratados, pero esto

es algo que normalmente está fuera del alcance de las actividades de una EROD. Como ya se ha dicho, normalmente, lo más que la EROD puede hacer es intentar persuadir a una organización de salud dedicada para que trabaje con sus comunidades proveedoras en un esfuerzo por resolver el problema.

- *Impacto de las prioridades del gobierno.* Es frecuente que en las áreas productoras de cultivos ilícitos el desarrollo sea una prioridad nacional que lleva a acelerar la planificación y aprobación de los proyectos y a garantizar mayores niveles de cooperación. Normalmente esto facilitará el desarrollo de una EROD en un área productora de cultivos ilícitos.
- *Impacto sobre la disponibilidad de financiación internacional.* Los donantes internacionales, especialmente de los Estados Unidos, suelen otorgar más financiación para desarrollo agrícola en áreas productoras de cultivos ilícitos que en otras áreas rurales remotas. De nuevo ésta es una ventaja para los proyectos en áreas donde se encuentren estos cultivos; aunque puede imponer ciertas condiciones. Por ejemplo, es posible que uno de los requisitos para la financiación sea que todos los proveedores de una EROD erradiquen sus cultivos ilícitos antes de que la EROD empiece a trabajar con ellos. Por lo general, es poco lo que una EROD puede hacer en esa situación.
- *Beneficios de mercadeo.* Las organizaciones pueden utilizar el hecho de que su producto es una alternativa a los cultivos ilícitos como factor de diferenciación para su mercadeo. Algunos buenos ejemplos son las marcas 'Doi Kham' del Royal Project y la marca de productos 'Paz' producidos en Colombia.

## ESTUDIO DE CASO: LA PRESENCIA DE CULTIVOS ILÍCITOS

### La Milicia, la Coca y la Comercialización en el Sur de Colombia

Actualmente, Colombia es el mayor productor de coca (la fuente de la cocaína), es además uno de los principales productores de opio (la fuente de la heroína) para el mercado de los Estados Unidos. A diferencia de muchos otros países productores de cultivos ilícitos, estas no son drogas producidas por microempresas domésticas que prosperan debido al subdesarrollo y a la débil presencia del estado. Los cultivos ilícitos son



producidos principalmente por agricultores organizados para ese fin bajo la protección de los grupos armados anti-gobierno de Colombia, el más importante de los cuales es el conocido como Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

El Putumayo, al sur de Colombia es una de las áreas controladas por las FARC en donde las organizaciones de desarrollo que incluyen la propia Acción Social de Colombia, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Oficina de las Naciones Unidas para las Drogas y el Delito han estado intentando reducir el cultivo de coca. En las etapas iniciales, este proceso fue lento y peligroso – no se logró nada y algunos de quienes trabajaban en el proceso de desarrollo fueron trágicamente secuestrados y asesinados por

las FARC. Muchas iniciativas de comercialización se vieron truncadas: por ejemplo, cuando la USAID intentó otorgar crédito para la creación de empresas locales, los militantes de las FARC ordenaron a los habitantes locales obtener todo el crédito que pudieran y no reembolsarlo jamás. En estas peligrosas y frustrantes condiciones, los proyectos de comercialización fueron virtualmente imposibles.

Eventualmente, la USAID encontró la forma de trabajar en el sur. Comenzaron trabajando con organizaciones locales que sabían cómo manejar a las FARC y se concentraron en inducir a los agricultores a abandonar la coca a cambio de proyectos sociales y de infraestructura, y algún grado de ayuda con la producción agrícola. Los líderes de las FARC no estuvieron muy dispuestos a bloquear este tipo de proyectos, especialmente en vista de las campañas de fumigación aérea que los obligaron a reconsiderar el valor de los cultivos de coca en el área. Durante los años siguientes, hubo muchos más asesinatos, pero grandes cantidades de cultivos de coca fueron desplazados a otras regiones. A medida que empezó a disminuir el cultivo de coca en el Putumayo y en otros departamentos del sur y aumentó el control

gubernamental en el área, el Programa de la Presidencia Contra los Cultivos Ilícitos ha podido empezar a desarrollar Empresas Rurales Orientadas al Desarrollo para ayudar a los agricultores a comercializar algunos de los productos lícitos que cultivan. Estas organizaciones están aún en etapas muy insipientes, pero al menos son ya posibles, gracias a una adhesión básica a las normas de comercio y a niveles de seguridad pública mucho mejores.

La experiencia en el sur de Colombia demuestra que la comercialización en regiones productoras de cultivos ilícitos es difícil y puede ser muy peligrosa. Demuestra que los entornos en donde se cultivan drogas pueden ser altamente complejos. También demuestra que los países y organizaciones que están dispuestos a invertir suficiente tiempo y esfuerzo en solucionar este problema, pueden eventualmente lograr cierto grado de éxito.