

ISSN 1020-9484

5

Guía de extensión en comercialización

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS



5

Guía de extensión en comercialización

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS

Por
Grahame Dixie

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN
Rome 2006

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe de la Subdirección de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

Índice

Agradecimientos	vi
1 Introducción a la comercialización de productos hortícolas	1
2 Cómo ayudar a los productores a obtener rentabilidad en la finca	9
3 Oferta y demanda	21
ESTUDIOS DE CASO DE PROGRAMAS DE EXTENSIÓN EXITOSOS EN COMERCIALIZACIÓN	31
4 Extensión en comercialización	45
5 Cómo ayudar a los agricultores a entender el mercado	55
6 Cómo ayudar a los agricultores a decidir qué hacer	67
7 Producir para el mercado	83
8 Manejo poscosecha	97
9 Mejoramiento de los acuerdos de comercialización	107
Anexos	117
Lecturas adicionales	149

Gráficas

1	Relación entre los precios y la rentabilidad del agricultor	13
2	Aumentos de precios	14
3	Impacto de las pérdidas de producto	17
4	Cambios en los precios y en la oferta durante una temporada	24
5	Variaciones en producción y en precios a lo largo de varios años	25
6	Relaciones a largo plazo entre precios y demanda	26
7	Calendario de cosechas	57
8	Mapa de una zona de producción	60
9	Canales de mercado	60
10	Canales de comercialización para hortalizas	61
11	Diagrama de tendencia de precios; precios mayoristas de coliflor	62
12	Costos de producción, margen bruto por acre y costo de punto de equilibrio	86
13	Análisis costo-beneficio del empaque	104

Cuadros

1	El efecto de los distintos niveles de producción, precios, ventas y costos	11
2	Costos de una verdura deshidratada	58
3	Resultados de estudios sobre pequeñas fincas	64
4	Dificultades de los agricultores en comercialización	66
5	Algunas estrategias alternativas de comercialización	75
6	Soluciones realistas y utópicas para problemas de comercialización	77
7	Selección de cultivos para desarrollar	85

Recuadros

1	Fortalezas y debilidades de las grandes y pequeñas empresas	5
2	Patrones de consumo	28
3	Categorías de agricultores en relación con su estrategia de comercialización	69
4	Ejemplos de problemas de comercialización para los productores y sus posibles soluciones	73
5	Trabajo con los agricultores para mejorar la comercialización	74
6	Actividades para crear vínculos con el mercado y con empresas de negocios	95

Anexos

1	Cuestionario para el agricultor	119
	Acuerdos de comercialización del agricultor	120
2	Cuestionario para el comerciante	123
	Información sobre productos manejados por el comerciante	124
3	Resumen de técnicas de extensión en comercialización	126
4	Resumen de aspectos de manejo poscosecha	132
	Recomendaciones generales para el almacenamiento de productos frescos	140
	Recomendaciones sobre prácticas de transporte	142
5	El entrenamiento de los funcionarios del sector agrícola	144
6	Errores frecuentes en comercialización.....	146
7	Base de datos de comerciantes	149

Agradecimientos

Muchas personas han contribuido con las ideas y técnicas analizadas en esta Guía. Entre ellas se incluyen agricultores, comerciantes y funcionarios encargados de las actividades de extensión, con quienes he tenido el privilegio de trabajar durante los últimos 25 años. Ed Seidler, Andrew Shepherd y Åke Olofsson de FAO, Andrew Sergeant, Peter Jaeger, Steven Harris, Alex Serrano, Lulama Ntshophe del Ministerio, Sanjay Gupta de MART, Janet Kent y Allison Brown, han hecho, todos ellos, importantes aportes que han enriquecido considerablemente el libro. Especiales agradecimientos se extienden a Andrew Shepherd por su extensiva reestructuración y edición del texto y a Francesca Cabré Aguilar por su paciente apoyo secretarial. El diseño estuvo a cargo de Tom Laughlin y Fabio Ricci, la ilustración de la portada por Consuelo Macías Duimich, y el trabajo de las viñetas fue preparado por Yuss. La traducción de esta guía al castellano ha sido efectuada por Iván Gutiérrez Restrepo, y Pilar Santacoloma ha realizado la revisión editorial.

Grahame Dixie

1 Introducción a la comercialización de productos hortícolas

Principales temas en el Capítulo 1

¿QUÉ ES COMERCIALIZACIÓN?

Las definiciones hacen énfasis en ...

*La importancia de la utilidad;
El abastecimiento de lo que los clientes necesitan;
El traslado de la producción desde el agricultor
hasta el consumidor.*

¿CÓMO PUEDEN AYUDAR AL AGRICULTOR LAS MEJORAS EN LA COMERCIALIZACIÓN?

*Las debilidades que tienen
los pequeños agricultores en comercialización;
Las percepciones de los agricultores
sobre sus problemas;
Cómo pueden ayudar los asesores de extensión
a encontrar las soluciones.*

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LAS GRANDES FINCAS? ¿CUÁLES LAS DE LAS PEQUEÑAS?

*¿QUÉ APORTA LA COMERCIALIZACIÓN ...
a la economía rural?
al consumidor?*

¿QUÉ ES LA COMERCIALIZACIÓN?

Existen muchas definiciones de “comercialización”. Se incluyen dos, particularmente relevantes para comercialización de productos hortícolas.

La primera es ...

**Comercialización implica determinar
cuáles son los productos o servicios
que necesitan los clientes
y suministrárselos obteniendo utilidad**

Esta definición hace hincapié en dos aspectos:

- el proceso de comercialización debe ser **orientado hacia el consumidor**;
- la comercialización, que es un **proceso comercial**, tiene que generar utilidades a agricultores, transportadores, comerciantes, procesadores, o, de lo contrario, no será posible que ellos permanezcan en el negocio.

Por tanto, la comercialización incluye:

- identificar los compradores;

- entender cuáles son sus necesidades en términos de productos y cómo quieren ser abastecidos;
- trabajar en una cadena producción-comercialización que entregue el producto indicado en el momento preciso;
- generar la utilidad suficiente que permita continuar funcionando.

La segunda definición sugerida es:

Los servicios que requiere el traslado de un producto desde la zona de producción hasta el lugar de su consumo

Esta definición hace énfasis en que la comercialización comprende una serie de actividades interconectadas. En el caso de la comercialización de productos hortícolas, son:

- la planeación de la producción;
- la siembra y la cosecha;
- la clasificación de los productos y su empaque, transporte, almacenamiento, procesamiento, distribución y venta;
- el envío de información desde la zona de producción hasta el mercado (ej. productos disponibles, cantidades) y desde el mercado hacia la zona de producción (ej. precios y niveles de oferta, preferencias del consumidor y cambios en sus gustos).

Todas estas actividades constituyen eslabones de la cadena producción-comercialización. Y, como toda cadena, la calidad de esta se determina por la del eslabón más débil.

Los sistemas de comercialización son dinámicos. Son competitivos y requieren continuos procesos de cambio y mejoramiento. Los proveedores que tienen bajos costos, son eficientes y entregan productos de buena calidad, son aquellos que sobreviven y prosperan. Aquellos que tienen altos costos, no se adaptan a los cambios que se registran en la demanda del mercado y suministran productos de baja calidad, con frecuencia se ven obligados a salir del negocio.



¿CÓMO PUEDEN AYUDAR A LOS AGRICULTORES LAS MEJORAS EN LA COMERCIALIZACIÓN?

Muchos agricultores se ven a si mismos como “aceptadores de precios” porque piensan que ellos no tienen ningún control sobre los mismos y tienen que aceptar lo que se les ofrezca. No siempre tienen la

Quienes trabajan en actividades de extensión deberán aconsejar a los agricultores acerca de las diferentes opciones que tienen, pero nunca deberán decirles qué hacer.



Cuando las cosas funcionen mal los agricultores se sentirán muy disgustados

capacidad de encontrar nuevos clientes, ni de saber cómo está cambiando la demanda del mercado, ni cuáles productos, por su rentabilidad, conviene cultivar. Ellos no saben cómo mejorar los precios que reciben ni cómo aumentar la rentabilidad de su producción.

Su papel, como asesor de extensión, debe consistir en ayudar a los agricultores a mantenerse mejor informados acerca del mercado. Ellos deben empezar a tomar decisiones sobre cómo mejorar su comercialización. Sin embargo, usted nunca deberá decirles qué deben hacer ni qué productos deben vender. Decisiones

comerciales como éstas deben ser tomadas por los mismos agricultores. Existen dos razones para ello:

1. Los agricultores necesitan tener sus propias ideas. De esta forma, llegarán a tener conciencia y a comprometerse a responder por el éxito o fracaso de sus decisiones, lo que aumenta las posibilidades de lograr resultados positivos.
2. Cuando fracase un plan de acción recomendado por un funcionario de extensión (o especialista de ONG), él o ella serán culpados por los agricultores.

Recuadro 1

Fortalezas y debilidades de las grandes y pequeñas empresas

Pequeñas fincas

Fortalezas

Disponibilidad de mano de obra familiar más barata. Las fincas pequeñas son indicadas para cultivos intensivos en mano de obra (ej. aquellos que requieren trasplante, poda y múltiples actividades manuales de cosecha).

En las fincas pequeñas es posible cultivar productos que exigen atención minuciosa.

Las fincas de menor tamaño están en posibilidad de abastecer con pocos volúmenes nichos de mercado especializados y de ofrecer productos con valor agregado como hierbas, flores y plantas ornamentales. También están en capacidad de abastecer a procesadores locales.

Debilidades

Las fincas pequeñas solo pueden producir cantidades escasas. Con frecuencia se encuentran alejadas de los grandes mercados. Usualmente, los niveles de educación de quienes las habitan son bajos. Los pequeños agricultores son renuentes a la adopción de nuevas tecnologías.

Tienen dificultades para conseguir información, capital y asistencia técnica.

Son débiles en la negociación y con frecuencia carecen de seguridad en si mismos.

Los pequeños agricultores tienden a ser reacios a tomar riesgos. Necesitan estabilidad en sus ingresos y no están en capacidad de permitirse pérdidas.

Grandes fincas

Fortalezas

Las grandes fincas son las indicadas para la producción mecanizada en grande escala de productos de alta demanda como trigo, caña de azúcar y maíz.

Pueden ser destinadas para cultivos que requieren altas inversiones de capital.

Están mejor equipadas para la producción y venta de grandes volúmenes con destino a compradores con alta capacidad de compra.

Tienen acceso a información, capital y tecnología.

Debilidades

Es frecuente que las grandes fincas tengan altos costos de operación.

Pueden acusar debilidad en la organización y control de cantidades elevadas de trabajadores.

No disponen de facilidades para atender mercados pequeños o nichos de mercado.

En algunos países pueden surgir críticas de que las grandes fincas usan tierras que bien podrían ser aprovechadas por agricultores de menores ingresos.

Por lo general, cuando a los agricultores se les pregunta por sus principales problemas, ellos señalan los aspectos de comercialización como su principal apremio. Usualmente, los problemas más destacados son la falta de mercados, los precios bajos, las vías insuficientes y las comunicaciones deficientes.

Sin embargo, mientras que usualmente los agricultores pueden determinar con claridad sus problemas, con frecuencia tienen dificultades para encontrar las posibles soluciones. Esta Guía pretende dar a usted herramientas que le permitan ayudar a los agricultores a tener éxito en las actividades que adelanten.

Por lo general, los agricultores son bastante diestros en técnicas agrícolas, pero la comercialización requiere el aprendizaje de nuevas habilidades, nuevas técnicas y nuevas fuentes de información. Una vez dotados con destrezas para hacer negocios y para comercializar, los agricultores estarán en mejor capacidad de administrar sus fincas en forma rentable.

Los agricultores que trabajan en pequeña escala son quienes enfrentan los mayores problemas de comercialización. En el Recuadro 1 se hace una comparación de las fortalezas y debilidades de las fincas que funcionan en gran escala y de aquellas que lo hacen en pequeña escala. La conclusión de lo indicado en este recuadro es que los pequeños agricultores necesitan el mayor apoyo y que su éxito depende de que logren

conseguir los mejores precios que sea posible. Esto puede ser obtenido si se consigue mejor información sobre comercialización y sobre las diferentes opciones de comercialización disponibles para ellos.



¿QUÉ PAPEL CUMPLE LA COMERCIALIZACIÓN?

La comercialización y la economía rural

Quienes llevan a cabo actividades de comercialización están seriamente motivados para incrementar los montos del comercio rural, porque es muy probable que el aumento en ventas se refleje en mayores utilidades. Los negocios rurales incluyen a los proveedores de insumos, compradores de la producción, transportadores, empresas de almacenamiento, procesadores y mayoristas. Por tamaño, su rango puede variar desde empresarios particulares hasta agronegocios en gran escala, pero, cualquiera sea su tamaño, todos ellos están pendientes de recibir beneficios de las mejoras que se hagan en el proceso de comercialización.



Muchos agricultores no son capaces de ver las necesidades del mercado

Las actividades de extensión en comercialización levantan esa venda de los ojos



Con frecuencia se dice que las empresas de negocios agrícolas explotan a los agricultores y que obtienen ganancias no equitativas. Es cierto que ellos tratan de maximizar sus utilidades, pero, sin ellos, los agricultores no podrían establecer vínculos con los mercados ni estarían en condiciones de vender toda su producción. Los comerciantes y otros negocios rurales tienen la posibilidad de ayudar a los agricultores a encontrar nuevos mercados y reducir sus costos de producción. Todo lo anterior conduce a tener la oportunidad de disponer de producción mejorada y a que los agricultores obtengan mayores ingresos.

Generalmente, los negocios de comercialización rural son pequeños, tienen recursos limitados y su enfoque es tradicional. Identificar nuevos mercados, aconsejar acerca de tecnologías, mejorar el conocimiento y comprensión de los mercados, constituyen todas formas en las cuales quienes trabajan en programas de extensión pueden ayudar a comerciantes y a agricultores a aumentar sus ventas.

Son muchas las formas en que los gobiernos pueden ayudar a los agricultores sin que realmente tengan que trabajar directamente con ellos. La promoción de la competencia, el suministro de información de mercados y el mejoramiento de la infraestructura de los centros de mercado son herramientas poderosas para asegurar buenos rendimientos a los agricultores.

La comercialización y los consumidores

Los consumidores quieren pagar precios bajos. Los agricultores quieren recibir precios altos y que del precio al consumidor se les pague tanto como sea posible. La mejor forma de alcanzar un balance entre estos dos propósitos incompatibles es a través de una cadena de comercialización eficiente y de bajos costos. Generalmente, esta incluye el uso de medios de transporte con la mayor capacidad (que permita obtener economías de escala), la reducción de pérdidas y de otros costos. Un ejemplo de cómo los costos pueden ser reducidos es el de la promoción de la competencia entre compradores.

Las preferencias del consumidor por alimentos cambian y evolucionan constantemente, especialmente en el caso de productos hortícolas. Los consumidores necesitan una cadena de producción-comercialización que pueda responder a sus gustos cambiantes. Es necesario que el sistema de comercialización entregue los volúmenes, calidades y variedades de alimentos inocuos y nutritivos que requiere el consumidor. Debe ser tan dinámico que, mediante el desarrollo y entrega de nuevos productos, pueda mantenerse suministrando al consumidor la mejor calidad.

2 Cómo ayudar a los productores a obtener rentabilidad en la finca

Principales temas en el Capítulo 2

LOS FACTORES QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD

La meta de quienes trabajan en extensión debe ser ayudar a los agricultores a obtener la mayor rentabilidad;

Mejorar los precios y la rentabilidad puede generar mayor impacto en los ingresos de los agricultores que aumentar la producción.

PRECIOS Y BENEFICIOS

A menudo la producción más rentable implica riesgos mayores. Los agricultores deben intentar alcanzar equilibrio entre beneficios y riesgos;

Los precios aumentan a lo largo de la cadena de comercialización para cubrir costos de comercialización y utilidades de los comerciantes;

Nuevos productos pueden ser más rentables;

La reducción de costos de comercialización, así como el control de pérdidas de producción, pueden tener gran impacto en las utilidades.

LOS COMERCIANTES

DESEMPEÑAN UN PAPEL VITAL

La competencia es fundamental;

Por lo general, las relaciones duraderas entre agricultores y comerciantes son las más lucrativas.

FACTORES QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD

En el pasado, los ministerios de agricultura e incluso las ONG, se dedicaban básicamente a mejorar la producción agrícola y los rendimientos. Esta labor incluía llevar a cabo pruebas de campo, experimentación con variedades y desarrollo de técnicas de producción mejoradas. Las funciones primordiales de los extensionistas consistían en aconsejar y motivar a los agricultores a usar tecnologías de producción mejoradas.

Por supuesto, aun cuando los agricultores se benefician de los incrementos en las cosechas, su principal preocupación consiste en lograr que su finca les proporcione un nivel de vida aceptable. Necesitan que sus ventas les generen ganancias suficientes para cubrir sus costos de vida. Es crucial para ellos poder saber cómo lograr este objetivo.

La función principal de los extensionistas debería ser, en consecuencia, ayudar a los agricultores a obtener mayores ganancias. Para ello deben conocer los factores que influyen en las ganancias: precios a puerta de finca o de mercado, volúmenes vendidos y costos. El Cuadro 1 muestra cómo cambios pequeños en estos tres factores tienen efecto sobre las ganancias de los agricultores.

Cuadro 1

El efecto de los distintos niveles de producción, precios, ventas y costos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	SITUACIÓN BÁSICA	Producción (+10%)	Mitad vendida	Precio (-10%)	Precio (+10%)	100% vendida	Comercialización: costos (-10%)
Producción	10 000	11 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Cantidad vendida (%)	80%	80%	50%	80%	80%	100%	80%
Cantidad vendida (kg)	8 000	8 800	5 000	8 000	8 000	10 000	8 000
Precio por kg	5	5	5	4,5	5,5	5	5
Ventas	40 000	44 000	25 000	36 000	44 000	50 000	40 000
Costos producción	10 000	11 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Costos	16 000	17 600	10 000	16 000	16 000	20 000	14 400
Total	26 000	28 600	20 000	26 000	26 000	30 000	24 400
Margen	14 000	15 400	5 000	10 000	18 000	20 000	15 600
% de situación básica		+ 10%	-64%	-29%	+29%	+43%	+11%

Nota: Los costos de empaque, transporte y comisión son \$2 por kg vendido, excepto para la columna 7, donde son \$1,80 por kg vendido.

Atención: información importante en la página siguiente

LA SITUACIÓN BÁSICA

(1) Resume los costos y retornos de un agricultor que produce 10 toneladas (10 000 kg) de un producto. Aunque se producen 10 toneladas, solamente se vende el 80%. El precio de venta es de \$5 por kg. Los costos de producción incluyen cultivo, semilla, fertilizantes, alguna fumigación y costos de mano de obra, y son iguales a \$10 000. Los costos de comercialización (es decir, empaque, transporte y comisión de agente) son de \$2 por kg vendido. El total de las ventas del agricultor es de \$40 000 y los costos son iguales a \$26 000, lo que deja un margen de \$14 000 para cubrir algunos costos fijos (alquiler, costos bancarios, salarios) y utilidad.

En los casos que siguen (2 al 7) una sola variable (en negrita) ha sido cambiada, de tal manera que afecte el margen bruto de cada caso.

(2) Insumos adicionales de producción generan un aumento del 10% en la producción. Los costos de producción se aumentan en \$1 000 y los de comercialización en \$1 600 por causa de la comercialización de la producción adicional. El margen aumenta en \$1 400, lo que equivale a un 10%.

(3) Solo se vende la mitad de la producción (por ejemplo, porque hay exceso de oferta, por falta de compradores, escasa demanda). El margen cae dramáticamente hasta \$5 000, o a cerca de la tercera parte de la utilidad promedio de la Situación Básica (se reducen en un 64%).

(4) Muestra el impacto sobre las utilidades cuando se reducen los precios en un 10%. Esto puede ocurrir cuando hay baja demanda o exceso de oferta. El margen de utilidad cae en cerca de un tercio (29%) a \$10 000.

(5) Muestra la situación en la cual los precios se aumentan en un 10%. Esto puede suceder cuando la demanda es alta o cuando la oferta es baja. La utilidad crece en un 29%, o en \$4 000.

(6) Se vende toda la producción. Esto podría deberse al mejoramiento de los vínculos del mercado, a que los agricultores trabajan con mayor esfuerzo en las actividades de comercialización o a una mayor demanda en el mercado. Las utilidades mejoran en más del 40%, o en \$6 000.

(7) Refleja la situación en la cual se hacen ahorros del 10% en los costos de comercialización. El margen crece en un 11%, o en \$1 600.

El Cuadro 1 muestra que mejorar el precio obtenido y la cantidad vendida produce mayor impacto en la rentabilidad que los aumentos en la producción. Se pueden destacar importantes aspectos sobre la rentabilidad:

1. Cuando los agricultores no pueden vender toda la producción las ganancias potenciales se reducen en forma apreciable. Este hecho pone de relieve el peligro de aumentar la producción cuando no se tiene seguridad de que será posible vender la oferta adicional.
2. Un aumento en los precios tiene un efecto significativo sobre el mejoramiento de las ganancias porque, generalmente, los costos de producción y comercialización son fijos (a menos que la comisión de comercialización se calcule como un porcentaje del precio de venta). En el ejemplo indicado en el Cuadro 1, un 10 por ciento de aumento en el precio elevó las utilidades en cerca del 30 por ciento. Sucede lo contrario con los precios bajos, una reducción moderada en los precios puede conducir a una disminución considerable en las utilidades. Lo anterior muestra la importancia de ayudar a los agricultores a vender a precios altos. Las formas de hacerlo incluyen el cultivo de especies o productos que estén en demanda, producir mejores calidades y negociar en forma más eficaz con los comerciantes. En la gráfica 1 pueden verse los efectos que un aumento en los precios genera en las ganancias.
3. Los costos de comercialización (ej. comisiones de comercialización, transporte, empaque) pueden ser superiores a los costos de producción, especialmente en el caso de los cultivos de hortalizas. Con frecuencia, los costos de comercialización pueden ser reducidos, lo que conduce a aumentar la rentabilidad del cultivo.

PRECIOS Y UTILIDADES

Equilibrio de riesgos y utilidades

Las ganancias elevadas están estrechamente ligadas a los altos riesgos. En agricultura, las empresas que ofrecen las mayores posibilidades de rentabilidad son, por lo general, las más riesgosas. Por ejemplo, si sólo existe una reducida demanda por algunos productos, como flores y algunas frutas, fácilmente puede llegar a haber exceso de oferta de estos, lo que conduce a una caída dramática en sus precios.

Algunos productos pueden ser técnicamente difíciles de producir o ser susceptibles a plagas y enfermedades. Los agricultores, y en especial los más pobres, necesitan considerar la importancia de lograr equilibrio entre la producción de cultivos potencialmente más rentables, pero más riesgosos, y la de aquellos que generan un ingreso menor pero más estable y confiable.

Generalmente, las empresas que proporcionan ingresos confiables son aquellas que trabajan con cultivos de primera necesidad (ej. arroz, papa, maíz) o con agricultura por contrato con destino a la agroindustria (ej. algodón o caña de azúcar).

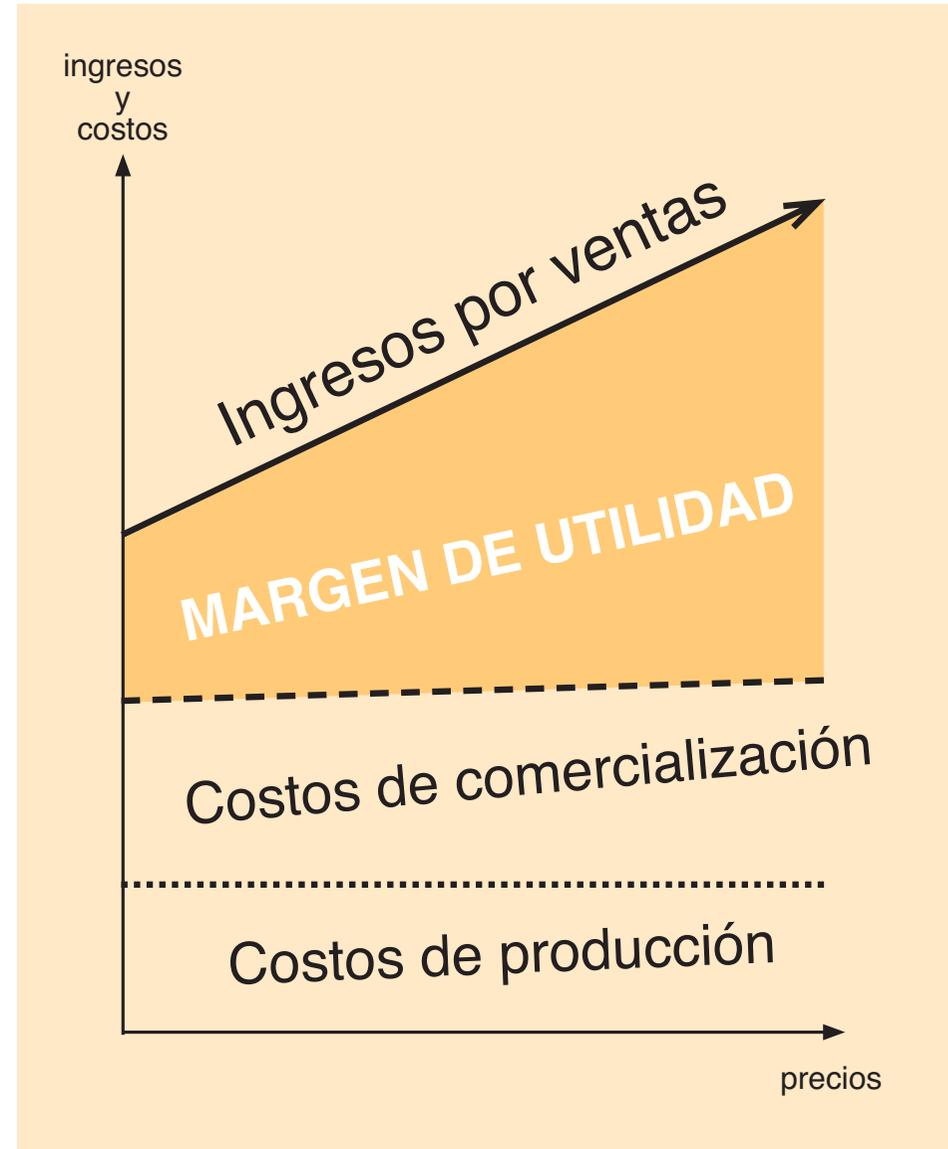
Precios de los agricultores

Los precios que reciben los agricultores son determinados, en gran parte, por la oferta y la demanda. Este aspecto se analiza con más detalle en el Capítulo 3. Otros importantes factores que afectan los precios que recibe el agricultor son:

- **El grado de competencia entre los compradores.** Si es solo un comprador, este ofrecerá, posiblemente, un precio bajo de “lo toma o lo deja”. Los precios tienden a ser más altos y más rentables cuando hay muchos compradores compitiendo entre ellos.
- **La cantidad de información de que dispone el agricultor.** Si este tiene poca información sobre los precios del mercado y la demanda, tendrá menos posibilidad de negociar con los comerciantes.
- **La calidad de la producción.** Algunas veces, los compradores ofrecen precios más altos a aquellos productores que tienen productos de mejor calidad. Si la mayoría de los agricultores ofrecen productos con baja calidad, los comerciantes encuentran dificultad para comercializar por separado productos de alta calidad.
- **Los costos de transporte.** Por lo general, los precios bajos son ofrecidos a los productores cuyos productos están afectados por un transporte costoso (ej. cosechados en fincas que producen volúmenes menores, que están ubicadas a distancias considerables de los mercados, o cuyo acceso es solo por carreteras en malas condiciones).

Gráfica 1

Relación entre los precios y la rentabilidad del agricultor

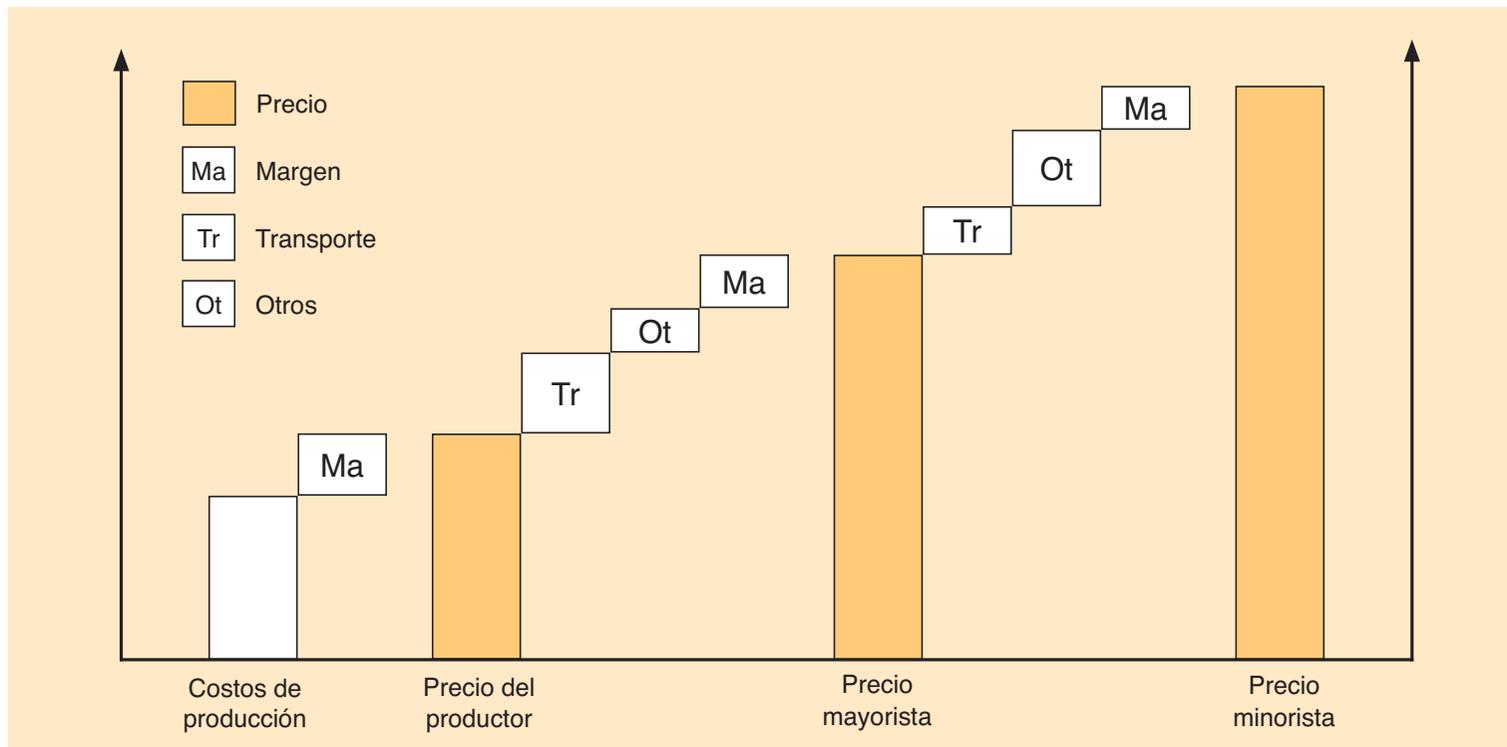


Aumento de precios en la cadena de comercialización

A medida que el producto se mueve a lo largo de la cadena producción-comercialización, los precios aumentan. Los precios unitarios son más bajos cuando los agricultores venden los frutos de un cultivo permanente. Un ejemplo de esto se tiene cuando los productores de frutas las venden en el árbol a contratistas, quienes las cosechan y las empacan. Esta es práctica común en países del

Medio Oriente y del Sur de Asia. La producción cosechada, vendida a puerta de finca a compradores rurales, recibe un precio más bajo que el del producto vendido en un mercado concentrador de la localidad, y este, a su turno, es vendido a un precio inferior al que se vende en el mercado mayorista. El precio que recibe el agricultor depende del lugar de la cadena de comercialización en el cual decida vender. Aunque los precios son más altos cuando se vende en puntos más avanzados de la

Gráfica 2
Aumentos de precios



cadena, ellos llevan implícitos costos adicionales por concepto de transporte, tarifas de la central de mercado, alimentos y alojamiento. También hay costos en términos del tiempo del agricultor. Aquellos que llevan el producto hasta la central de mercado y lo venden directamente al consumidor, conseguirán, por lo general, los precios más altos, pero necesariamente tendrán que decidir si están haciendo el mejor uso de su tiempo, dado que este puede producir mejores resultados si se dedica a la administración de la finca.

Identificación de nuevos productos

Los productos que se venden en grandes volúmenes, como son los granos, pueden tener precios bajos, pero estos son, en términos generales, más estables. Tales cultivos ofrecen mayor seguridad, pero menores ganancias potenciales.

Los productos que registran demanda creciente ofrecen buenas oportunidades. Es menos probable que este mercado presente exceso de oferta. Tales productos dan la oportunidad a los productores de expandir sus negocios a medida que el mercado crece. Es frecuente que el mercado de alimentos en los países en vía de desarrollo tenga un modelo de crecimiento similar al experimentado en los países desarrollados. Ejemplos:

- Cada vez más el consumidor de las ciudades compra alimentos semielaborados (ej. ensaladas empacadas) y productos alimenticios preparados;

- Cada vez es más frecuente el consumo de alimentos en restaurantes de comida rápida y tal tipo de establecimientos ha llegado a constituirse en mercado importante para los productos hortifrutícolas;
- Cada vez es mayor el consumo de bocadillos, pasabocas o botanas;
- La venta al por menor o al detal se ha tornado más elaborada y refinada y los supermercados se han animado a buscar una porción mayor de ese tipo de ventas.

Los nuevos productos y los nuevos mercados constituyen una oportunidad para una producción más rentable y de mayor crecimiento. Por ejemplo, en algunas ocasiones los procesadores y los supermercados quieren asegurar la oferta de productos mediante la firma de contratos con agricultores y con intermediarios para que los abastezcan de ellos. Estos cambios en el mercado de alimentos conducen al desarrollo de nuevos canales de comercialización, a nuevos compradores y al abandono de los tradicionales mercados mayoristas y de acopio.

Costos de comercialización de los agricultores

Es posible reducir los costos de comercialización, especialmente cuando se hacen economías de escala. Mientras mayor es el volumen de producto que se comercializa, más alta es la posibilidad de reducir los costos unitarios, por ejemplo, mediante el empleo de vehículos con mayor capacidad o con la compra 15

de equipos para el empaque a granel. En algunas ocasiones los comerciantes que trabajan con base en comisiones básicas aceptan la reducción porcentual de las mismas cuando se trata de operaciones comerciales que involucran grandes cantidades. Naturalmente, los pequeños agricultores que trabajan por su propia cuenta están en desventaja. Algunas veces los agricultores logran reducir costos cuando actúan en grupo y trabajan en conjunto para adquirir los insumos y contratar el transporte.

Los costos de comercialización y el comerciante

También los comerciantes tienen costos. Como quiera que estos costos no siempre son visibles, se acusa a estos miembros de la cadena de obtener ganancias ilógicas. No obstante que algunas veces los comerciantes sacan provecho de la situación y consiguen ganancias excepcionales, también hay ocasiones en que son incapaces de vender los productos que han adquirido y, por tanto, se ven sometidos a soportar pérdidas. Las grandes utilidades en algunas ocasiones compensan el riesgo de perder dinero en otras.

Pérdida de producto

Inevitablemente, siempre habrá pérdidas de producto durante el proceso de comercialización y estas constituyen un ejemplo de un costo de comercialización invisible. En el capítulo 8 se analizan algunas formas de manejo de los productos hortícolas que permiten

Las clases de pérdidas son:

Pérdida de peso. El producto puede acusar reducción en su peso, principalmente con la pérdida de agua en el almacenamiento, transporte y comercialización. Es posible que un comerciante adquiera una tonelada de producto y que como resultado de la pérdida de agua solo pueda vender 975 kilos.

Pérdida de valor a través del tiempo. Mientras más fresco es el producto más alto es su precio. Los productos frescos son más duraderos, probablemente tendrán mejor sabor y serán más nutritivos. A lo largo del tiempo, los daños causados por golpes o por plagas se harán más notorios y la pérdida de agua hará que muchos productos empiecen a mostrar arrugas, causas todas que conducirán a mermar la calidad y el precio. La pérdida más obvia ocurre cuando es preciso botar el producto.

Pérdidas físicas. En los países en vía de desarrollo las pérdidas de productos frescos pueden ser excepcionalmente altas. Con frecuencia se registran pérdidas entre 10 y 30 por ciento. Pero en la práctica, solamente en muy escasas ocasiones esta cantidad de producto es desechada. Estas cifras reflejan con mayor precisión las pérdidas en valor que se presentan como resultado de la combinación de pérdida por humedad, deterioro, enfermedades y disminución de frescura, así como la porción de la cosecha que se debe botar.

Para un comerciante es muy importante minimizar las pérdidas. Parte de la diferencia entre el precio al consumidor y el precio pagado al agricultor se debe a que el comerciante necesita obtener el mayor margen posible para cubrir las pérdidas y el costo de la mercadería

dañada. Si sólo se observa el precio de venta es fácil pensar que el comerciante está obteniendo una utilidad no equitativa. Sin embargo, cuando las pérdidas son tenidas en cuenta, la situación cambia como puede verse en la Gráfica 3.

Gráfica 3 **Impacto de las pérdidas de producto**

Un comerciante compra 100 kg de tomate a \$5 por kg, tiene que desechar 20 kg y vender otros 20 kg a precio de costo por causa de disminución de la calidad. En consecuencia, el comerciante se verá obligado a obtener utilidad con la venta de los restantes 60 kg.

Precio de compra de 100 kg a \$5 por kg	= \$500
20 kg botados	= cero ingreso
20 kg vendidos a precio de costo (esto es, a \$5/kg)	= \$100
Precio de venta de los restantes 60 kg a \$8,33 por kg	= \$500

El margen de utilidad aparente es 66%

$$\begin{aligned} &[(\text{precio de venta} - \text{precio de compra}) \div \text{precio de compra}] \times 100 \\ &[(8,33 - 5) \div 5] \times 100 = 66\% \end{aligned}$$

El margen de utilidad real es 20%

$$\begin{aligned} &[(\text{ingreso de ventas} - \text{costo de compra}) \div \text{costo de compra}] \times 100 \\ &[(600 - 500) \div 500] \times 100 = 20\% \end{aligned}$$

LA IMPORTANCIA DE LOS COMERCIANTES

Si en forma regular los comerciantes obtienen “super ganancias”, otros podrían sentirse atraídos a comprar y vender los mismos productos. La competencia entre ellos reduciría sus utilidades a niveles más normales.

Pero es importante tener en claro que los comerciantes necesitan obtener utilidades.

Comerciantes. Con frecuencia, no se tiene claridad sobre qué tan importantes son los comerciantes. Si no existiera gente preparada para comprar la producción de los agricultores, organizar su distribución y encontrar mercados, no podrían los agricultores tener un buen vivir ni los consumidores satisfacer sus necesidades de alimentos. Mientras más dinámico sea el sector comercio y mayor la competencia entre los comerciantes, mayores serán los volúmenes de productos trasladados desde las zonas rurales y, por tanto, los ingresos dirigidos hacia la comunidad agrícola. En consecuencia, los comerciantes deben ser estimulados y apoyados, en vez de ser, únicamente, blanco de críticas.

Continuidad y utilidades a largo plazo. Las relaciones de negocios más provechosas son aquellas que se mantienen en el largo plazo. Es frecuente que los comerciantes hagan negocios con otros comerciantes con quienes han trabajado a lo largo de los años, o, aún, de generaciones.

Sin embargo, a menudo, los agricultores se muestran poco dispuestos a tener un comprador duradero porque un nuevo comprador les puede estar ofreciendo un precio levemente superior. Esta puede ser una política riesgosa. Como táctica, con el fin de asegurar el abastecimiento y su participación en el mercado, los nuevos compradores acostumbran ofrecer, inicialmente, excelentes precios. Nadie puede garantizar que ellos continúen pagando precios superiores. Es mucho más probable que las nuevas relaciones de negocios conduzcan a litigios.

Las relaciones de negocios a largo plazo tienen la ventaja de que se genera confianza y entendimiento a lo largo de los años. Hay mayor probabilidad de que las operaciones de negocios sean más armónicas. Es posible que tales relaciones se mantengan en el largo plazo y que, de temporada en temporada, den lugar a oportunidades rentables para los agricultores y proporcionen ganancias para ambas partes.

Para que los acuerdos de comercialización agrícola perduren durante un largo tiempo, es necesario que sean financieramente soportables. Aunque es probable que haya períodos en los que los productos son vendidos a pérdida, una cadena producción-comercialización sostenible es aquella en la cual todos los negocios involucrados en ella generan ganancias. Todos ellos deben sacar provecho del comercio. El éxito a largo plazo de tales acuerdos depende de qué tan bien trabajen quienes están involucrados unos con otros.



*La venta directa al consumidor
puede representar mejores precios
... pero también mayores riesgos*

3 Oferta y demanda

Principales temas en el Capítulo 3

EL EFECTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA EN LOS PRECIOS ...

*Factores que afectan la oferta y la demanda;
Fluctuaciones de precios a corto plazo y sus causas;
Cambios en precios a largo plazo;
Equilibrio entre oferta y demanda.*

LA OPERACIÓN DE LOS MERCADOS DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS ES COMPLEJA

*Los cambios en los precios y su efecto sobre la oferta
Los cambios en los precios y su efecto sobre la demanda
Los cambios en la demanda y su efecto sobre los precios
Los aumentos en los ingresos y su efecto sobre las ventas*

A MEDIDA QUE LA ECONOMÍA EVOLUCIONA SE PRODUCEN CAMBIOS EN LA DISPOSICIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

EL IMPACTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Introducción

La cantidad de producto que los consumidores desean comprar está afectada por muchos factores, y los más importantes son:

- los precios de los bienes;
- los gustos y preferencias;
- la cantidad de consumidores;
- los ingresos de los consumidores;
- los precios de los productos de la competencia;
- la variedad de productos disponibles para el consumidor.

Las cantidades ofrecidas por los productores también están afectadas por múltiples factores y de ellos, los de mayor importancia son:

- el precio de bienes o productos en el mercado;
- precios de insumos/costos de producción;
- factores tecnológicos;
- el clima y el estado del tiempo;
- las posibilidades de almacenamiento.

Los precios de un producto son determinados, principalmente, por la oferta y la demanda. Básicamente, cuando se logra equilibrio entre lo que la gente está dispuesta a ofrecer a un determinado precio y lo que la gente está dispuesta a pagar por un producto.

A medida que el precio sube aumenta la cantidad de producto que será ofrecida y disminuye la demanda por él, y viceversa. Es importante tener en cuenta que **oferta** es lo que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio y **demanda** es lo que los consumidores están dispuestos a comprar a precio de mercado.



Demanda es lo que los consumidores están dispuestos a comprar a precio de mercado

Mientras que la oferta es inducida por la producción, la producción no es igual a la oferta (ej. algunas veces los agricultores siembran productos perecederos y no los cosechan cuando llega el momento de hacerlo, porque el precio puede estar muy bajo). Cuando los cultivos perecederos disminuyen, los agricultores y los comerciantes pueden optar por no venderlos de inmediato y almacenarlos con la esperanza de que los precios reaccionen. Cuando esto sucede, ellos pueden sacar los productos de las bodegas de almacenamiento y venderlos. En este momento, la oferta es igual a la producción cosechada para venta inmediata más los productos sacados de bodega.



Oferta es lo que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio

Sin embargo, debe hacerse hincapié en que la demanda no es igual a la cantidad que quiere comprar la gente, ni a la que debiera comprar para lograr un estilo de vida saludable. La demanda es igual a lo que ellos están dispuestos a adquirir al precio vigente.

Fluctuaciones de precios a corto plazo

Contrario a lo ocurre con los precios de los alimentos de primera necesidad, como el maíz y el arroz, los precios de productos hortícolas varían en forma considerable. Pueden variar de día a día, y aún durante el día, dependiendo de la oferta y la demanda.

Las principales causas de los cambios en los precios de los productos frescos a corto plazo son: (i) la cantidad de producto en venta en el mercado en un día particular y las cantidades vendidas en los días anteriores, (ii) los cambios en la demanda a corto plazo (ej. días festivos y festivos), (iii) el efecto que sobre la demanda tienen los precios de los productos de la competencia.

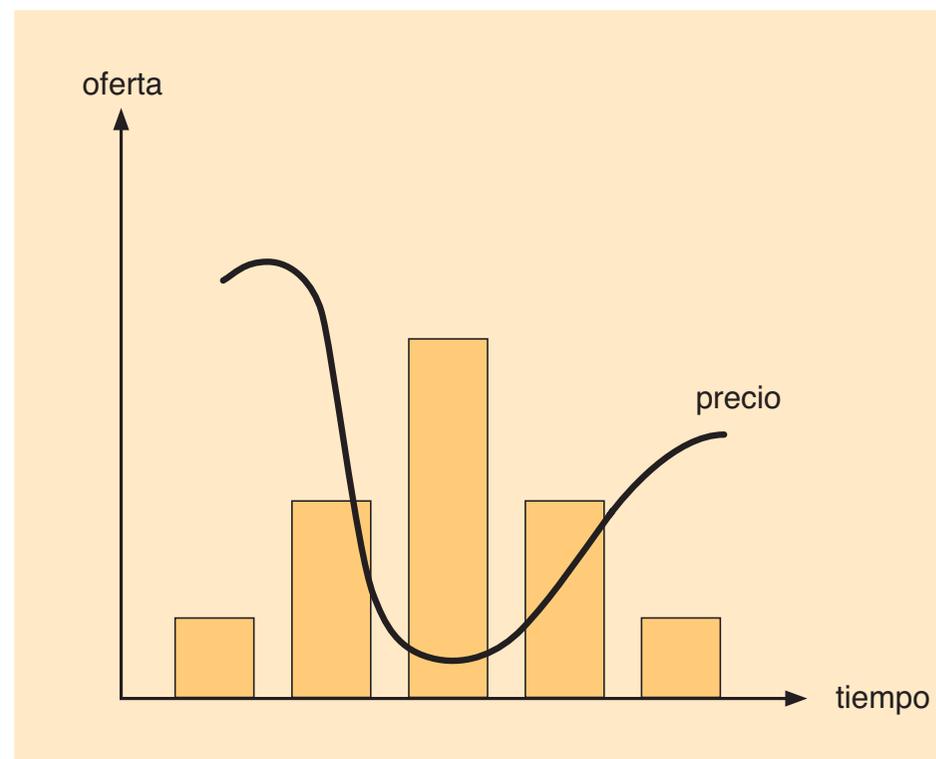
Para aprovechar las oportunidades que se presentan cuando los precios están altos, un proveedor necesita estar en permanente comunicación con los mercados y ser capaz de mover rápidamente la mercadería de un lugar a otro. Cada vez más en muchos países, cuando los precios están altos, los agricultores hacen gala de su capacidad para enviar a los mercados productos tales como hortalizas de hoja, mediante el uso del teléfono para establecer contacto con los compradores.

Cambios de precios por temporada

En aquellos países en donde las estaciones o temporadas son marcadamente definidas, las ofertas de alimentos son reducidas al comienzo de la temporada de cosecha, lo que genera incrementos en los precios. Estos se ubican en sus más bajos niveles cuando el producto alcanza el grado de sazón en las principales zonas de producción. Normalmente, al final de la temporada los precios

Gráfica 4

Cambios en los precios y en la oferta durante una temporada



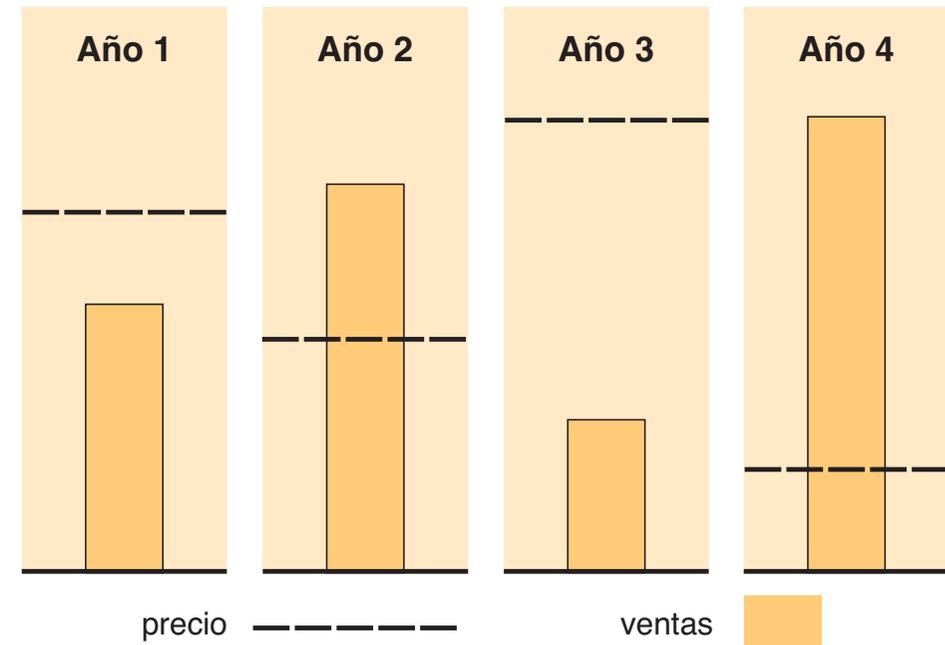
aumentan de nuevo en respuesta a disminuciones en la oferta. Por lo general, los precios son más altos en los meses por fuera de temporada, cuando solamente un reducido porcentaje de agricultores está en condiciones de sembrar. Estas consideraciones se ilustran en la Gráfica 4.

Los agricultores ubicados en zonas donde es posible la producción de cultivos de temporada temprana o tardía (ej. en áreas de colina o de montaña) o los que pueden hacer uso de tecnologías de producción tales como los túneles plásticos o invernaderos, que pueden adelantar la fecha de cosecha, están en posición más ventajosa para aprovechar los altos precios de la temporada temprana o tardía. De igual forma, la producción con riego puede permitir la oferta de cosechas por fuera de temporada, cuando es corriente que los precios sean más altos.

Cambios en precios a largo plazo

En la Gráfica 5 se puede apreciar cómo la producción y los precios pueden fluctuar año tras año. La gráfica muestra cómo, con frecuencia, una temporada de oferta escasa y precios altos puede ser reemplazada por otra de volúmenes altos y precios bajos. Esto es debido a que muchos agricultores, en forma individual, toman la decisión de aumentar la producción en respuesta a los altos precios registrados en un determinado año. Con frecuencia, los agricultores más sensatos deciden en forma deliberada, oponerse a lo que sus vecinos están haciendo.

Gráfica 5
Variaciones en producción y en precios a lo largo de varios años

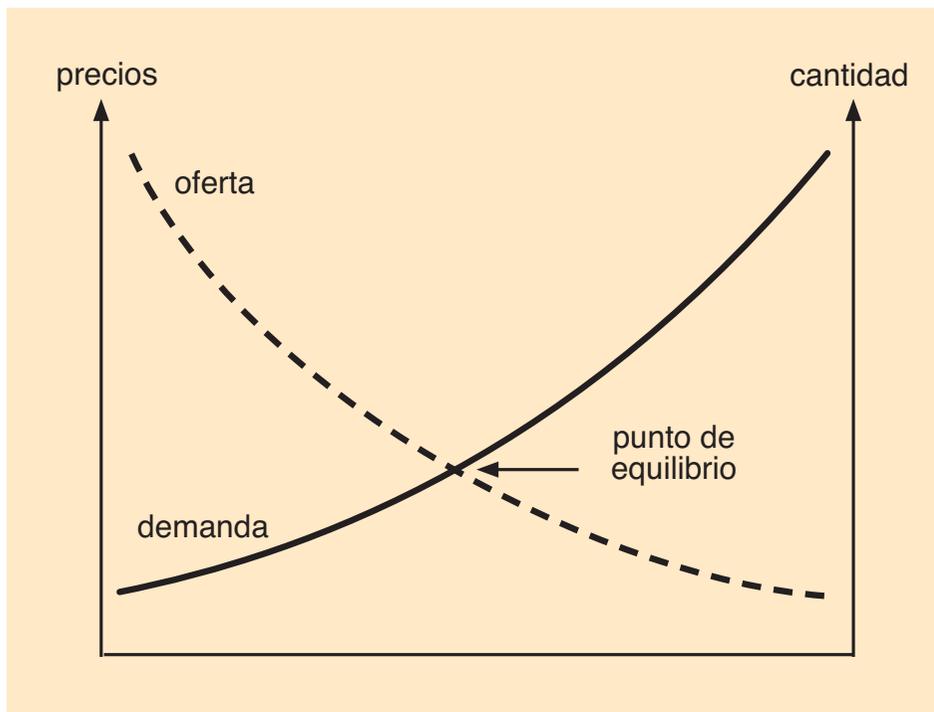


Equilibrio a largo plazo entre la oferta y la demanda

La Gráfica 6 muestra que al precio más bajo será mayor la demanda. Sin embargo, a medida que el precio descende eventualmente la oferta será menor (porque los agricultores producirán menos). Por el contrario, a mayor precio mayor será la oferta. La relación entre lo que la gente está dispuesta a comprar y lo que los productores están dispuestos a cultivar, a diferentes precios, conducirá finalmente a un equilibrio entre la oferta y la demanda.

El punto hipotético en el cual se igualan la oferta y la demanda es indicado por los economistas como “de equilibrio”. A este precio existe estímulo suficiente para que los agricultores produzcan las cantidades que los consumidores van a comprar pagando el mismo. En la práctica, aunque la cadena de comercialización trata de alcanzar este equilibrio, es muy extraño que ello se consiga porque son muchos los factores que afectan la oferta y la demanda y porque los agricultores no disponen de información suficiente sobre la demanda.

Gráfica 6
Relaciones a largo plazo entre precios y demanda



UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS

La forma como los mercados hortícolas funcionan es compleja. No son muy racionales. Con mucha frecuencia los mercados se comprometen con situaciones de pánico o de exageración. Cuando los comerciantes presumen que hay escasez de algún producto, se elevan los precios de este. A menudo, esos aumentos no guardan proporción con cualquier déficit en la oferta. Lo inverso también se presenta. Cuando el mercado espera aún un leve exceso de oferta, los precios caen rápidamente.

Los cambios en los precios y su efecto sobre la oferta

Tal como se observa en el Cuadro 1, los precios altos tienen efectos notorios sobre las ganancias de los agricultores. La respuesta de un agricultor a los precios en el corto plazo será tratar de aumentar las cantidades de productos comercializados. Por ejemplo, quienes siembran tomate pueden cosecharlo verde, en estado de inmadurez. En el largo plazo, el agricultor considerará la posibilidad de expandir el área sembrada y de buscar los medios para aumentar la producción. Generalmente, en respuesta a los altos precios, en la temporada siguiente los productores aumentan su producción.

Como quiera que muchos de ellos deciden lo mismo en forma simultánea, se genera un aumento considerable en la cantidad de mercadería ofrecida y se produce un exceso de oferta. Los precios caen y los agricultores proceden a reducir la producción en la temporada siguiente. Esta situación se demuestra en la Gráfica 5.

Los cambios en los precios y su efecto sobre la demanda

Cuando los precios caen los consumidores aumentan sus compras. Ellos mismos compran menos cuando los precios se elevan. Sin embargo, la respuesta a los cambios en los precios depende de la clase de producto. Por ejemplo, los aumentos en el precio de los alimentos de primera necesidad, de consumo diario, como el maíz, el arroz, las raíces, los tubérculos o los plátanos verdes, tienen un efecto relativamente pequeño mientras la gente continúe necesitando para alimentarse. De igual forma, las caídas en sus precios no conducirán a aumentos importantes en su consumo. No es este el caso de los artículos alimentarios no esenciales o suntuosos como las naranjas y las manzanas. Leves bajas en los precios pueden ser la causa de aumentos desproporcionadamente grandes en las ventas, a la vez que variaciones sin importancia en los precios pueden llevar a considerables caídas en las ventas.

Condimentos, especias y otros productos que se usan en pequeñas cantidades son relativamente insensibles a

los cambios en el precio. Los precios bajos contribuyen poco al incremento de las ventas porque el consumidor no varía las recetas para usar mayor cantidad de condimentos cuando los precios de estos están bajos. Esto quiere decir que cuando productos como el ajo están en sobreoferta sus precios se reducen en forma dramática, dado que los consumidores no responden con mayores compras a las modificaciones en el precio.

Los cambios en la demanda y su efecto sobre los precios

Los gustos y la demanda de los consumidores cambian constantemente. Los cambios en el corto plazo pueden ser causados por el estado del tiempo. En Europa noroccidental, los días soleados incrementan la demanda por productos para ensaladas (tomate, lechuga, pepinos) pero cuando el tiempo se torna más frío las verduras usadas en guisos y cocidos son sometidas a una demanda intensa. Esto conduce a fluctuaciones de corto plazo en los precios de estas mercaderías.

Los cambios de largo plazo en la demanda son el resultado de variaciones en los gustos, actitudes y de la sociedad misma. Por ejemplo, la observación de algunos beneficios para la salud ha llevado a un crecimiento prolongado en las ventas del brócoli (considerado como útil antioxidante que, según se cree, reduce el riesgo de ataques coronarios) y del ajo (considerado también como de beneficio para el corazón).

En Europa ha habido un descenso en las ventas de aquellas verduras frescas que requieren ser peladas y cocidas (zanahorias, papas, etc.) y un aumento en la demanda por productos semi procesados, limpios y fáciles de preparar como arvejas o guisantes congelados y zanahorias y hojuelas de papa congeladas. Esto se debe a que actualmente la gente está poco dispuesta a gastar tanto tiempo cocinando como acostumbraba. Los consumidores europeos más pudientes son frecuentemente descritos como “ricos en caja-pobres en tiempo”.

Mientras que los precios de las naranjas han descendido, los de los cítricos fáciles de pelar se han incrementado porque los consumidores prefieren la comodidad que les brindan las mandarinas y las pequeñas naranjas tipo clementinas.

Los aumentos en los ingresos y su efecto sobre las ventas

Los patrones de consumo cambian a medida que se aumenta la cantidad de dinero que los consumidores tienen disponible para gastar (ver Recuadro 2).

Los agricultores de países con economías en proceso de crecimiento necesitan tener conciencia de estas oportunidades y los trabajadores en programas de extensión tienen que tener el conocimiento que les permita ayudar a los agricultores a aprovechar los cambios que en un momento dado se estén presentando.

Recuadro 2

Patrones de consumo

1. Cuando mejoran los ingresos, el consumo de cereales aumenta en forma escasa.
2. Las ventas de lácteos y de bebidas se incrementan en forma rápida cuando hay aumentos en los ingresos y, en los niveles más altos de estos, se constituyen en la primera y tercera categorías de clases de gastos más importantes.
3. Cuando se producen aumentos en los ingresos, las ventas de frutas son las que crecen con mayor rapidez.
4. Aumenta también el consumo de verduras, en particular ensaladas.

Información como esta ayuda a entender la importancia relativa de determinados productos e identifica aquellos que tienen mayor probabilidad de aumentar sus ventas a medida que la economía evoluciona.

CAMBIOS RÁPIDOS EN LA DISPOSICIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS

La forma como se comercializan los alimentos está cambiando muy rápidamente.

En términos generales, estos cambios son el reflejo de los que se producen en la sociedad y en su estilo de vida

Entre las tendencias más importantes se destacan....

- *Un crecimiento rápido de la población de pueblos y ciudades, lo que, a su vez, significa unos canales de comercialización más extensos y complejos;*
- *La gente dispone de menos tiempo para preparar los alimentos (ej. porque ambos padres trabajan) pero cuenta con más dinero en efectivo para gastar en alimentos preparados;*
- *Ha venido a menos la práctica de que las familias se reúnan a comer en el hogar y ha aumentado la de consumir bocadillos y emparedados, y de comer por fuera de la casa, especialmente en restaurantes de comida rápida;*
- *Ha crecido el uso de refrigeradores y congeladores, lo que permite almacenar los alimentos por más tiempo y que las jornadas de compra sean menos frecuentes pero más prolongadas, y ha aumentado el uso de vehículos, para facilidad del transporte de mayores cantidades de alimentos.*

Los cambios en la comercialización de alimentos en los países en desarrollo tienden a seguir los patrones de cambio que ya se han observado en los países desarrollados. Con frecuencia, la velocidad de cambio es aún más rápida, especialmente entre los consumidores más pudientes. Por ejemplo, entre 1989 y 1997, los consumidores chinos más adinerados redujeron su consumo de granos en un 15 por ciento, aumentaron el de carne en cerca del 50%, doblaron el de huevos y triplicaron los de pollo y aceite vegetal. Para que estos cambios se produjeran en Occidente fue necesario que transcurriera un siglo, mientras que en la República Popular de China fue posible hacerlo en solo una década.

La tendencia general en la comercialización agrícola ha sido hacia el desarrollo de empresas agrícolas de mayor tamaño, el surgimiento de cadenas de supermercados y el fortalecimiento de las empresas de transporte con capacidad para mantener cadenas de frío. Estas empresas son más complejas, exigentes, profesionales y, en general, más poderosas que los comerciantes tradicionales.

Si los agricultores aspiran a abastecer estos nuevos compradores, necesitan desarrollar formas más modernas de operación. Tradicionalmente, los víveres han sido vendidos a través de los mercados mayoristas, en donde los precios son determinados el día en que se hace la operación de venta. El crecimiento en la agroindustria de procesamiento, los supermercados y el comercio internacional está conduciendo a la ampliación

Los supermercados ofrecen un ambiente agradable, conveniente e higiénico en donde comprar



Para abastecerlos, es necesario que los agricultores reorganicen su producción y sus prácticas de comercialización

de los mecanismos de distribución de la oferta a largo plazo, y a un alejamiento de los mercados de entrega inmediata. Los supermercados y la industria procesadora necesitan tener seguridad de que se les va a garantizar el abastecimiento de productos en el momento oportuno y en las cantidades y calidades requeridas. Esto implica planear la producción y firmar contratos a futuro. Para

atender esta clase de compradores, generalmente es necesario que los pequeños agricultores constituyan grupos con carácter oficial o extraoficial y que se preparen para abastecerlos de acuerdo con lo establecido en los contratos. En particular, las ONG juegan, así, un papel cada vez más importante en el proceso de vinculación de los agricultores con los mercados.

Estudio de caso 1

Investigación de mercados sobre los vinculos con el agro turismo en una isla del Caribe

Los agricultores de una isla de descanso en el Caribe no abastecían la industria de turismo.

Un estudio demostró que en esa isla se cultivaban productos como repollo, zanahoria, quimbombo, pimientos y camote.

Por causa de la falta de riego, las condiciones climáticas y las plagas existentes, la producción de hortalizas no tenía la continuidad deseada. Investigaciones de mercado adelantadas en hoteles y restaurantes identificaron la existencia de demanda por frutas y ensaladas frescas, y los compradores manifestaron preferencia por los productos más perecederos de la isla.

Estos hallazgos fueron comunicados en el seno de una serie de reuniones sostenidas con los agricultores.

Acción. Inmediatamente después de las reuniones con los agricultores se empezó a cultivar melón para abastecer a la industria turística. Los cultivadores de lechuga constituyeron, por su propia iniciativa, una asociación y el Ministerio de Agricultura acordó trabajar con ellos en proyectos de pequeña escala para ensayo de variedades que pudieran ser cultivadas durante los meses del verano. El Ministerio proporcionó a la asociación de productores de lechuga datos estimados sobre la demanda total por este producto. Esta información se utilizó para establecer programas semanales de siembra que permitieron a los agricultores trabajar juntos en un programa de producción para satisfacer la demanda.

Seis agricultores formaron una asociación para cultivar una variedad de hortalizas según lo establecido por un programa de producción acordado con uno de los comerciantes mayoristas de la isla. Con el fin de dar continuidad y consistencia a la oferta demandada por la industria turística, el Ministerio empezó a trabajar con un grupo seleccionado de agricultores para desarrollar sistemas de producción intensivos, tales como riego por goteo y sombra artificial, lo que les permitió cultivar, con seguridad, productos de alta calidad a lo largo de todo el año.

Aspectos principales

1. Los agricultores reorganizaron la producción para poder abastecer determinados productos;
 2. Los grupos de agricultores se dieron cuenta de que mediante la programación de la producción estarían en capacidad de abastecer el mercado, firmar contratos de producción a precios previamente acordados y reducir las importaciones de algunos productos determinados;
 3. El comercio del turismo apreció la producción local más fresca pero exigió el abastecimiento continuo;
 4. Fue necesario introducir cambios en las técnicas de producción con el fin de poder satisfacer las necesidades del mercado en términos de calidad y de continuidad de la oferta.
-

Lecciones. *Con frecuencia los agricultores y los funcionarios extensionistas se sienten intimidados por los mercados y se cohíben de establecer contacto directo con los comerciantes y con otros compradores. La investigación de mercados no solo es vital para entender y conocer lo que los mercados quieren, sino que también es extremadamente efectiva para proporcionar a los agricultores y a los extensionistas herramientas que les faciliten el desarrollo de su propio conocimiento del mercado, lo que les permite empezar a sentirse más cómodos en sus negociaciones con los compradores.*

Investigación de mercado hecha por mujeres agricultoras, Bangladesh

Un grupo de mujeres productoras querían diversificar con nuevos productos más rentables, especialmente con aquellos más apropiados para quienes, entre ellas, no tuvieran tierra para cultivar. En una reunión preliminar convocada para tratar el tema de disponibilidad de recursos, se seleccionaron cuatro productos: (i) canastas de bambú, (ii) aperitivos de papa en hojuelas, (iii) tortas de arroz, (iv) blusas bordadas. Las mujeres creían que las blusas bordadas ofrecían la mejor oportunidad. Después de conocer la investigación de mercados, cuatro mujeres del grupo decidieron indagar en el mercado de la población local e informar al grupo sobre los resultados.

Acción. Dos especialistas en comercialización y dos funcionarios extensionistas acompañaron a las mujeres al mercado. Les dieron algún entrenamiento en investigación de mercados y les proporcionaron un listado de verificación y consultas. Se organizaron dos grupos. En principio, los especialistas condujeron la investigación por medio de entrevistas. Después de las dos primeras, las mujeres agricultoras condujeron el proceso ellas mismas. Hecho esto, los dos grupos se reunieron para comentar los resultados y para acordar los pasos a seguir.

Decisión. La investigación de mercados encontró que había un mercado muy reducido y lento para las canastas de bambú, que el mercado para aperitivos de papa en hojuelas estaba dominado por procesadores que trabajaban en gran escala y que el de las blusas bordadas era de temporadas y muy difícil. Sin embargo, encontraron una excelente oportunidad para ofrecer tortas de arroz. En el momento, estas eran abastecidas desde una ciudad distante a dos horas de recorrido y las mujeres ya tenían las habilidades y recursos para producir unas tortas de arroz de muy buena calidad. Los distribuidores minoristas que vendían este producto se entusiasmaron con la posibilidad de adquirir tortas producidas en la localidad. En la siguiente reunión de mujeres agricultoras los grupos presentaron los resultados conseguidos. Se acordó producir unas muestras de tortas de arroz y distribuirlas entre los comerciantes minoristas durante la semana siguiente.

Aspectos principales

1. La investigación de mercados hecha por personas de la comunidad rural identificó los compradores locales y la demanda por tortas de arroz, y eliminó la posibilidad para otros productos. Esto demuestra que la investigación de mercados y la difusión de sus resultados entre las personas del sector rural es una excelente herramienta de extensión de comercialización.
 2. Muy rápido los productores estuvieron en condiciones de hacer sus propias investigaciones, después de haber sido entrenados sobre el proceso de los mismos y de observar el mercado.
 3. El desarrollo de la oportunidad incluyó: (i) la reunión inicial, (ii) el estudio de mercado en la ciudad, (iii) un segundo encuentro para la presentación de resultados, y (iv) una prueba de comercialización.
-

Lecciones. *Las mujeres han estado medrosas para ir al mercado. Sin embargo, ellas se han apoyado unas a otras y han sido ayudadas por los funcionarios extensionistas de la localidad y por especialistas del gobierno en comercialización.*

Estudio de caso 3
Establecimiento de nuevos mercados de aldea
Madhya Pradesh, India

Las evidencias indican que una pequeña población con algo más de 5.000 habitantes está en condiciones de sostener un “haat” (mercado de aldea) y que más del 50 por ciento de las villas con más de 2 000 pobladores tienen solo una jornada semanal de mercado. La investigación demostró que un área con extensión de 25 kilómetros, que encierra 25 aldeas pobladas por un total de 15 000 personas, no tenía ningún “haat”. Los habitantes de la villa tenían que desplazarse todo un día para poder comprar sus provisiones básicas.

Acción. Técnicos expertos encargados de un proyecto local analizaron la idea de establecer un mercado de aldea con grupos de agricultores del pueblo. Se llegó a la conclusión de que el pueblo principal de todas las aldeas (Kalda) tenía la mejor localización. Se formó un comité de doce miembros para desarrollar el proyecto del mercado en esa localidad.

Decisión. Se seleccionó en la aldea un lugar con un área de un acre (4 000 m²), dotado de árboles para sombra y de buenas vías de acceso. Se acordó la fecha de comienzo de un mercado que funcionaría una vez por semana. Se procedió a limpiar y a nivelar el lote de terreno escogido y se establecieron las tarifas que deberían pagar los propietarios de puestos. De igual forma, los miembros del Comité organizaron visitas a las aldeas vecinas para anunciar y promover el nuevo mercado.

Puesta en marcha. En el primer mercado de aldea se instalaron 85 puestos que fueron visitados por 3 000 compradores, quienes adquirieron mercaderías por valor de \$3 000. El mercado abre al público una vez por semana, la cantidad de puestos se aumentó a 125 y la facturación total superó los \$4 500 semanales.

Aspectos principales

1. La investigación demostró que en el área había escasez de mercados de aldea y que existía demanda por un mercado local, tanto por parte de compradores como de productores.
 2. La idea de establecer un mercado de aldea recibió apoyo y hubo unanimidad para determinar su localización.
 3. Antes de que empezara a operar, el mercado fue adecuadamente promovido con el fin de asegurar el respaldo y patrocinio para el mismo desde el propio comienzo.
 4. Una vez que el mercado se estableció, las ventas se incrementaron, se crearon oportunidades de mercado para los agricultores y las necesidades de los consumidores pudieron ser satisfechas.
 5. Para que los comerciantes no dejen de visitar el nuevo mercado, es importante garantizar que sus horarios de funcionamiento no vayan a chocar con los de los mercados diarios de las villas o aldeas cercanas.
-

Estudio de caso 4

Manejo poscosecha de banano (banana, cambur, guineo, plátano) en África

Los bananos producidos localmente se vendían en racimos a los minoristas. El producto se entregaba verde, con magulladuras color marrón y, con frecuencia, infectado con hongos que acortaban su vida en almacenamiento y que los hacía aparecer como poco atractivos. La investigación de mercados demostró que en la localidad también se vendían bananos importados. Estos tenían buen color y prácticamente se encontraban libres de magulladuras, lo que permitía su venta a precios superiores. Un comerciante local consideró que existía la posibilidad de poner en marcha un sistema mejorado de poscosecha que permitiera vender un banano de mejor calidad.

Acción. El comerciante empezó a trabajar en una aldea con los cultivadores de banano. Acordó con ellos recolectar los racimos en un día específico de la semana. Se alquiló un camión que en su interior fue recubierto con paja. Compró los racimos y los llevó hasta un cobertizo en donde los fraccionó en manos, las enjuagó en detergente diluido, las sometió a tratamiento con etileno (para madurar la fruta y dar a su piel o cáscara un color amarillo intenso), las clasificó por tamaño y las transportó en canastas plásticas reciclables.

El comerciante hizo ensayos en el mercado. Inicialmente, los minoristas o detallistas se mostraron reacios a comprar los bananos amarillos, relucientes y de alta calidad debido a su costo más elevado. En el plazo de una semana algunos detallistas compraron cantidades pequeñas y encontraron que sus clientes se habían entusiasmado y estaban dispuestos a comprar sus bananos a precios más altos. Pronto el mercado había entendido que los bananos de alta calidad y de mayor precio se venderían más que los de baja calidad.

El problema siguiente fue el del abastecimiento de la, cada vez mayor, demanda. Fue preciso organizar reuniones entre los cultivadores y los comerciantes con la participación de los funcionarios de extensión de la localidad. Se estableció un curso

de rutina para las adquisiciones y se acordó un precio estable para ellas. Las ventas alcanzaron a 1,5 toneladas diarias.

Aspectos principales

1. Las investigaciones de mercados dieron indicios de que los consumidores estarían dispuestos a pagar precios más altos por los bananos de mejor calidad.
 2. Esto fue demostrado con pruebas de comercialización de pequeñas cantidades de bananos debidamente tratados o beneficiados, y clasificados.
 3. Para atender la demanda, cada vez mayor, se establecieron acuerdos para comprar la fruta a los productores, con cierta regularidad.
 4. Los volúmenes se aumentaron porque los agricultores respondieron ante el hecho de la regularidad de los ingresos.
-

Lecciones. *En este caso el comerciante fue proactivo porque tuvo confianza en que podría dar vida a un negocio rentable. El extensionista jugó un rol importante al ayudar a establecer vínculos entre el comerciante y los productores de banano.*

Estudio de caso 5
Tomates cultivados con un sistema de riego en Sudáfrica
La introducción de un nuevo cultivo

Una ONG trabajaba con agricultores en un sistema de riego en Msinga, KwaZulu-Natal.

Como objetivo principal se tenía el aumento de los ingresos de los agricultores.

Estaba concentrado en aumentar la rentabilidad mediante la siembra de los productos demandados por el mercado.

La ONG adelantó trabajos de investigación de mercados, los que identificaron una gran demanda en las comunidades indias de Durban por tomates ciruelo (tomatillos, del tipo empleado para procesamiento).

Además, para adquirir los tomates ciruelo que necesitaban, los comerciantes estaban obligados a hacer viajes largos.

Una encuesta hecha en el área encontró que solamente se cultivaban los tipos de tomate redondo tradicionales.

Decisión. Como quiera que los tomates ciruelo no se cultivaban antes en el área, el primer paso consistió en llevar a cabo ensayos de campo. Esta etapa tomó cuatro meses, tiempo que exige el cultivo. Recomendaciones culturales fueron preparadas tanto para cultivos de invierno como para los de verano. De igual forma, se diseñó un plan para aumentar la producción de tomates.

Acción. Se montó un vivero para la cría de plántulas de tomate ciruelo con destino al mercado de Durban. Por otro lado, se encontró que en la población más cercana (Greytown) había bastante demanda por este producto y las ventas fueron aumentadas a un nivel cercano a las 80 toneladas producidas por 170 agricultores, con precios promedio de R1,40 por kilogramo. El cultivo dio un rendimiento mucho más alto (promedio de 60 toneladas por hectárea) y el proceso de producción resultó más barato ya que no fue necesario usar estacas. El promedio de las ventas por hectárea fue de R84 000. El ingreso neto de un cultivador de un predio de 0,1 ha fue cercano a R2 000, que puede compararse con el ingreso neto promedio anterior de solo R500.

Si las ventas estuvieran por encima de las 80 toneladas por semana el precio en el mercado de Greytown descendería hasta solo R1 por kg. Con el propósito de aumentar las ventas y la generación de ingresos del agricultor, la ONG ayudó a los productores a ingresar al mercado de Durban.

Aspectos principales

1. La investigación de mercados descubrió la oportunidad de mercado.
 2. Las pruebas de campo tuvieron que demostrar que el cultivo podía crecer con éxito.
 3. Las ventas se aumentaron lentamente.
 4. Los precios de mercado fueron seguidos de cerca y cuando la oferta superó la demanda se agregaron nuevos mercados.
-

Producción de tomates a la par con la planta procesadora

El funcionamiento exitoso de una operación de proceso industrial requiere una oferta estable de materias primas.

El tiempo dedicado al procesamiento debe ser llevado al máximo con el fin de que los costosos equipos destinados para el mismo sean usados a plena capacidad.

Por lo general, quienes tienen a cargo las plantas procesadoras desean comprar grandes cantidades de producto. Sin embargo, sus precios de compra son, usualmente, más bajos que los vigentes en el mercado abierto. Una de las mayores dificultades que existe cuando se trabaja con agricultores previamente contratados es la venta por fuera del contrato, (es decir, cuando los productores venden a los mercados de perecederos porque los precios están más altos). Una planta procesadora de tomate había tratado de involucrar a los pequeños productores de la localidad en la producción de tomate mediante el suministro de semillas, fertilizantes y agro químicos, pero se había desilusionado porque los agricultores habían vendido sus cosechas por intermedio del mercado mayorista local y la planta procesadora no había sido capaz, ni siquiera, de recuperar los anticipos hechos.

Decisión. La nueva administración se encargó del manejo de la planta procesadora. Tomó la decisión de que la fuente de sus materias primas tenía que estar entre los pequeños agricultores de las zonas vecinas. Sin embargo, se necesitaba adoptar una estrategia para superar el atractivo que para los productos frescos tenían los mayores precios pagados por el mercado local. Después de sostener varias reuniones con los agricultores se concluyó que el modus operandi de la empresa incluiría el suministro de entrenamiento, apoyo técnico, semillas híbridas y otros insumos a 12 agricultores con 5 ha cada uno. La meta propuesta fue la de aumentar tanto los rendimientos del cultivo que ello obligara a los agricultores a tener que vender la mayor parte de su cosecha a la planta procesadora.

Acción. Se obtuvieron rendimientos de 150 toneladas por hectárea, que permitieron una producción total de 9 000 toneladas. En el siguiente año se duplicó el área destinada a la producción.

Cuando los agricultores asimilaron la nueva tecnología y empezaron a generar suficiente dinero en efectivo para cubrir el

pago de sus insumos, la planta procesadora no tuvo necesidad de conceder más crédito ni de dar más apoyo técnico. Los agricultores pudieron abastecer tanto al mercado local como a la planta.

Aspectos principales

1. Las plantas procesadoras ofrecen la posibilidad de una demanda estable, pero, por lo general, los precios que pagan son más bajos que los del mercado de perecederos, excepto en épocas de abundancia (mercado saturado).
 2. Los contratos de producción son convenientes porque dan estabilidad a los ingresos.
 3. En este caso, la compañía procesadora tomó una decisión audaz para asegurar la materia prima y para administrar los costos de forma tal que pudieran tener la seguridad de que habría suficiente producción para abastecer al mercado de perecederos y a la planta.
-

Estudio de caso 7

Compartir el transporte para aprovechar a plenitud las oportunidades ofrecidas por el mercado, Al Bayda, Yemen

Tradicionalmente, la cebolla había sido abastecida desde la llanura Tihama. Sin embargo, un agricultor hizo ensayos de siembra de cebolla en regiones cercanas a Al Bayda. Esta se adaptó perfectamente a la zona y produjo excelentes rendimientos. La calidad fue buena y, además, fue posible cosechar a lo largo de todo el año. Todos los productores del área recogieron la producción de cebolla y la transportaron hasta distantes mercados urbanos en una camioneta con capacidad de carga de una tonelada.

Aspectos principales

Decisión. Los cultivadores tenían una ventaja comparativa en la producción de cebolla. El reto consistía en sacar provecho de ella. Todos los agricultores pertenecían a la misma tribu y el jefe de la misma se encontraba motivado para jugar un rol de liderazgo en la organización del grupo. Se pusieron de acuerdo en alquilar camiones de ocho toneladas de capacidad, lo que redujo el costo de transporte de 0,5 Rials yemenitas por kg cuando utilizaban camionetas, a 0,2 Rials por kg. Los cultivadores coordinaron su producción y sembraron una selección de variedades con diferentes vidas en almacenamiento, con el propósito de conseguir una oferta uniforme de cebolla durante todo el año

Acción. En cada despacho, los agricultores nunca enviaron más de un camión a cada uno de los principales mercados. Esto les permitió asegurarse de que no sobre abastecerían el mercado. En vez de vender por intermedio de los mayoristas, el representante de los productores vendería la cebolla por bolsas, directamente a los minoristas desde la parte posterior del camión.

1. Este enfoque de la comercialización (es decir, el transporte colectivo y las ventas directas) mejoraron las ganancias del agricultor en más de un 40 por ciento.
 2. El jefe de la tribu impuso los necesarios colectivismo y disciplina en relación con las variedades sembradas, la programación de la producción y la confianza en el representante de los agricultores, quien se encargó de las ventas en nombre de todos ellos.
 3. Los cultivadores tenían suficientes ventajas comparativas y fortaleza de mercado como para vender en forma directa antes que hacerlo por intermedio del usual sistema del comerciante mayorista. Inicialmente, con el fin de atraer a los clientes, ellos podían permitirse ofrecer la cebolla a precios más bajos que los exigidos por los mayoristas.
 4. Gracias a una red de información que incluía radio, mensajeros y mensajes telefónicos a la población más cercana, los agricultores pudieron mantenerse bien informados sobre el mercado, lo que permitía despachar la mayor cantidad de carga cuando los inventarios disponibles en el mercado se reducían.
-

Comercialización por parte de productores agrupados

Se montó un proyecto que buscaba elevar los ingresos rurales mediante el mejoramiento de la comercialización.

Una revisión de los recursos disponibles demostró que los agricultores vendían pequeñas cantidades de producto a comerciantes particulares quienes, a su turno, actuando como intermediarios, las vendían a los mayoristas de la ciudad.

Gracias a investigación de mercados realizada entre comerciantes mayoristas se detectó que estos estaban dispuestos a comprarles directamente a los agricultores, con tal de que estuvieran en condiciones de completar la carga de un camión con capacidad de ocho toneladas. Los mayoristas estuvieron de acuerdo con pagar a los agricultores el mismo precio que recibirían los intermediarios por entregar la mercadería directamente en sus bodegas en la ciudad.

Decisión. El especialista en comercialización y el funcionario de la localidad a cargo de las actividades de extensión analizaron la idea de este negocio con la comunidad local y se llegó a acordar un plan de trabajo. Los agricultores formaron un grupo y designaron un presidente, un tesorero y un vendedor. A ellos se les dio entrenamiento básico sobre negocios que incluía contabilidad y manejo de libros, y capacidad de negociación; además de los contactos con los comerciantes mayoristas de la ciudad.

Acción. Los agricultores negociaron con los mayoristas y seleccionaron aquel que les ofrecía los mejores términos contractuales. Durante la temporada de cosecha los cultivadores se organizaron para llevar su producto a un punto central de acopio. Posteriormente, se solicitó el envío del camión del comerciante mayorista para que recogiera la mercadería. La venta directa les permitió obtener mejores precios y el grupo se sintió lo suficientemente confiado como para comprar alguna producción a agricultores que no pertenecían al mismo. Una porción del margen de ganancia fue retenida para montar una pequeña oficina y para invertir en un centro comunitario. En la temporada siguiente los agricultores aumentaron su producción y el éxito de esta organización sirvió de atractivo para que otros productores no pertenecientes al grupo se constituyeran en proveedores adicionales.

Aspectos principales

1. Las actividades estaban basadas en la claridad que tenían los agricultores sobre lo que ellos producían, sobre lo que el mercado deseaba comprar y sobre la forma como este funcionaba.
 2. Los agricultores, en grupo, comprendieron que al trabajar juntos podrían omitir uno de los eslabones de la cadena de comercialización, conseguir precios más altos y tener mayor control sobre su futuro financiero.
 3. Los agricultores enfrentaron nuevas experiencias. En la primera temporada contaron con el apoyo de un especialista en comercialización y de su funcionario encargado de las actividades de extensión.
 4. Durante las temporadas siguientes los agricultores fueron capaces de impulsar, por su cuenta, el desarrollo de sus negocios.
-

Lecciones. *El asunto clave para los agricultores era su capacidad de agrupar sus producciones con el fin de lograr la cantidad suficiente para llenar los camiones de los comerciantes mayoristas.*

Estudio de caso 9
Misión de compradores hacia Mozambique

El mercado local de arvejas pichón tenía muy poca demanda.

Como los agricultores querían aumentar sus ingresos necesitaban encontrar nuevos mercados para su producto.

Algunos estudios indicaron que en ciertas partes del país esta clase de legumbre era un cultivo importante.

Estudios de mercado hechos entre comerciantes mayoristas de la localidad insinuaron la posibilidad de oportunidades de exportación de este producto hacia la India, toda vez que la temporada en Mozambique no coincidía con la de ese país.

Estadísticas de comercio demostraron que la India importaba cantidades sustanciales de arvejas pichón. Se llevó a cabo, entonces, una investigación de mercados en Mumbai (Bombay) con importadores de legumbres.

Estos se entusiasmaron con la posibilidad de ser abastecidos desde Mozambique en la temporada siguiente.

Acción. Con recursos de ayuda internacional se organizó una misión de importadores de legumbres de la India para hacer compras en Mozambique. Ellos negociaron con mayoristas de este país la adquisición de 3 000 toneladas. Pero, debido a aumentos en la producción de esta legumbre en la India, durante las siguientes dos temporadas se exportaron cantidades relativamente bajas de arvejas pichón. Sin embargo, uno de los importadores, quien tenía su propia planta de procesamiento en India, cayó en cuenta de que sus exportaciones de este producto (dhal) a los Estados Unidos estaban obligadas a pagar un elevado impuesto de aduanas y que las exportaciones de dahl desde Mozambique a ese mismo país se hacían libres de ese gravamen. Procedió a construir una planta de procesamiento de dahl en Mozambique y a contratar la producción de la legumbre con pequeños agricultores.

Aspectos principales

1. Mediante la investigación de mercados fue posible encontrar mercados externos;
 2. Los compradores entraron a negociar con comerciantes locales;
 3. El comercio no progresó sin dificultades;
 4. Lo que comenzó como una operación de exportaciones se convirtió en inversión extranjera en instalaciones para procesamiento.
-

Lecciones. *Este caso demuestra cómo la investigación de mercados puede ser aprovechada para encontrar oportunidades en un mercado de exportaciones. Las exportaciones tienen la ventaja de que no solo abastecen un nuevo mercado, sino que también generan divisas para el país. Las misiones hacia el interior de un país para comprar (que ponen a los compradores en contacto con los agricultores), son, por lo general, más exitosas que aquellas que se hacen hacia el exterior para vender (en las cuales los productores visitan a los compradores potenciales), especialmente cuando se trata de exportaciones. Los compradores necesitan asegurarse de que sus proveedores tienen la capacidad de entregarles lo comprometido y esta seguridad se obtiene mejor cuando se visita y se conoce a los agricultores.*

Capacitación en extensión en comercialización en Sudáfrica

Tradicionalmente, la agricultura de este país se hacía con base en haciendas comerciales de gran tamaño y de propiedad de hombres de raza blanca, mediante operaciones de comercialización a cargo de Consejos de comercialización. Bajo el nuevo gobierno estos consejos se habían disuelto y se había promovido el desarrollo de los agricultores de raza negra. Investigaciones hechas en el Ministerio de Agricultura llegaron a la conclusión de que el desarrollo de los agricultores negros no sería posible sin lograr su ingreso a los mercados. Se solicitó a FAO llevar a cabo un proyecto conjunto para capacitar al personal de extensión en técnicas de comercialización. Se acordó que el proyecto debería estar dirigido hacia la formación de los funcionarios de extensión agrícola en comercialización y acerca de oportunidades comerciales disponibles para los agricultores de pequeña escala, de forma tal que ese entrenamiento les permitiera asesorar a sus nuevos clientes.

Acción. Se identificó un grupo de especialistas en los diferentes actividades productivas del sector (es decir, ganadería, avicultura, lana, granos, horticultura, cerdos y lácteos), así como en temas relacionados con comercialización y con extensión en esta actividad. Se llegó a un acuerdo acerca del campo de acción y la variedad de temas que se necesitaba cubrir. Los instructores hicieron una presentación ante los delegados del Ministerio de Agricultura de la Nación y de las nueve Secretarías de Agricultura regionales (provinciales). Hubo unanimidad sobre los temas y el enfoque que debería caracterizar los cursos de entrenamiento.

Los instructores prepararon el material de entrenamiento, las presentaciones en computador (ordenador) y las ayudas visuales (que incluían afiches, historietas gráficas o caricaturas y fotografías). El material de entrenamiento cubría las principales actividades productivas del sector agropecuario y proporcionaba información sobre cómo se comercializaba cada uno de los productos, las oportunidades de mercado y los estándares de calidad exigidos. Los instructores hicieron sugerencias sobre cómo los pequeños agricultores emergentes podrían tener acceso a los mercados.

Se hizo hincapié en los conocimientos que sobre extensión en comercialización debería tener el funcionario a cargo de dichos programas y en sobre lo que se podría hacer para mejorar los procesos de comercialización de los agricultores. Se organizaron tres cursos de cinco días de duración. A cada uno de ellos asistieron diez representantes de los departamentos de extensión de tres provincias. Del grupo hacían parte un veterano instructor —senior manager—, un especialista en capacitación y extensionistas experimentados.

Capacitación. Los cursos de aprendizaje fueron diseñados de forma tal que permitieran, después de un curso de cinco días, desarrollar los conocimientos de los participantes sobre el mercado, el proceso de comercialización y las oportunidades comerciales.

El **primer día** se destinó a dar una visión general del proceso de comercialización y de cómo este había evolucionado. También se incluyeron en ese día presentaciones del personal de cada región o provincia sobre la situación del sector agrícola y de la comercialización en ellas, ejercicio que obligó a los participantes a pensar en el estado de la comercialización antes de empezar el taller.

Aspectos principales

Los **dos días siguientes** se dedicaron a las distintas actividades productivas del sector agrícola. Especialistas en negocios lideraron los seminarios sobre los distintos productos, mediante el uso del material de capacitación que ellos mismos habían preparado.

El **último día** incluyó una serie de ejercicios participativos, tales como el desempeño de funciones, la presentación por parte de los participantes de cada provincia de lo que habían aprendido, y, además, visitas de trabajo. Cada día los participantes debían diligenciar cuestionarios de retroalimentación. De esta forma, el curso podía ser modificado inmediatamente y el material de capacitación adaptado a la luz de las reacciones de los aprendices.

Resultados. Una de las lecciones más importantes que dejó esta experiencia fue la de que no era suficiente transmitir información sobre comercialización. Los aprendices necesitaban practicar. Mediante el intercambio de experiencias fue posible adquirir enseñanzas de gran valor. Fueron muy apreciadas las visitas de campo y los ejercicios de práctica (por ejemplo, ejercicios de interpretación de gráficas, cálculo de márgenes brutos). Los participantes disfrutaron la oportunidad que tuvieron de poder presentar el estado de la comercialización existente en sus propias provincias o unidades geográficas y de discutir acerca de las metas que pretendían alcanzar una vez retornaran a sus lugares de trabajo.

Después de los primeros cursos de aprendizaje, el material de capacitación se modificó y se imprimió y todas las presentaciones se consolidaron en CD-ROM. Los materiales se pusieron a disposición de todos los funcionarios de extensión. Estos materiales se constituyeron en el núcleo de los programas de capacitación en comercialización de cada provincia. Los participantes en el curso inicial de aprendizaje dictaron cursos similares a otros funcionarios extensionistas. Estos, a su turno, impartieron cursos de comercialización, aunque más cortos y simplificados, a los agricultores de su área de influencia.

Un año después, las Secretarías de agricultura de las provincias se reunieron para retroalimentar el sistema con información sobre el impacto del curso, y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Los cursos de capacitación en comercialización respondieron a las necesidades que tienen tanto los extensionistas como los agricultores, de estar más atentos ante las oportunidades comerciales.
2. Los cursos suministraron importante información básica, la comprensión de cómo trabaja el mercado, una clara idea del profesionalismo y conocimientos que deben tener los extensionistas, y de las actividades que ellos podrían estar en condiciones de llevar a cabo.
3. Los materiales de capacitación suministraron información que permitió a las provincias o regiones políticas edificar su propia competencia técnica en comercialización. De especial valor se consideró la relación de contactos, direcciones y fuentes de información, que permitió a quienes manejan la extensión obtener datos de especialistas y crear conexiones entre sus agricultores y el sector de agro negocios.
4. Los agricultores demostraron cómo el renovado profesionalismo y conocimientos en comercialización de los extensionistas había mejorado su situación financiera. Como ejemplos se incluyeron la iniciación en el comercio, la producción por contrato, el abastecimiento directo a los supermercados y el uso compartido del transporte.

Lecciones. *Las principales enseñanzas de estos cursos fueron las de que los cursillistas deseaban poder participar. Se mostraron muy entusiasmados con las visitas de campo, querían ver los mercados en plena operación y poder conversar con los comerciantes. Una técnica muy exitosa es la de observar a un experimentado especialista en comercialización llevar a cabo la demostración de una entrevista con un comerciante en frente de los aprendices. El desempeño de funciones demostró ser un método excelente para entrenar al personal en la práctica de recoger información.*

4 Extensión en comercialización

Principales temas en el Capítulo 4

ACTIVIDADES QUE DEBEN SER ACOMETIDAS PARA AYUDAR A LOS AGRICULTORES A AUMENTAR SU RENTABILIDAD

*Preferir cultivos rentables;
Aumentar ventas mediante avances
en el proceso de tener acceso a compradores
y a mercados; Reducir costos;
Reducir pérdidas poscosecha.*

INFORMACIÓN NECESARIA PARA DAR A LOS AGRICULTORES ORIENTACIÓN CONFIABLE

*El área de cultivo; Los cultivos desarrollados
y los costos de producirlos;
El mercado y aquellos involucrados
en su abastecimiento.*

RECOLECCIÓN DE ESA INFORMACIÓN

*Mediante el uso de encuestas y entrevistas
se obtiene información de parte
de los agricultores y de los compradores;
Análisis de los resultados.*

LABORES DE EXTENSIÓN EN COMERCIALIZACIÓN

Su principal tarea en comercialización cuando trabaja con agricultores, deberá ser la de suministrarles la información necesaria y los contactos que les permitan aumentar sus ganancias mediante un mejor proceso de comercialización.

Incluye ayudarles a:

- escoger cultivos rentables y mejorar las técnicas de producción,
- mejorar las ventas y conseguir mejores precios,
- reducir costos y pérdidas.

Selección de cultivos y técnicas de producción

Usted necesita saber cuáles son los cultivos que generan las mejores utilidades y cómo pueden afectar la rentabilidad de cada cultivo las decisiones sobre producción, tales como variedad, el tiempo que toma la producción y la calidad del producto. Para hacer esto, usted debe tener conocimiento de cuáles son los productos que se cultivan en su área y cómo son comercializados.

Esta información puede ser obtenida mediante conversaciones por separado con agricultores y comerciantes, o mediante reuniones con ellos en forma de grupo. Las entrevistas individuales permiten conseguir información comercial que tenga el carácter de confidencial con mayor facilidad. Esta técnica facilita igualmente, que los agricultores más escépticos y aquellos de los estratos socio-económicos más bajos, puedan exteriorizar mejor sus conocimientos e inquietudes. De otro lado, conseguir información de parte de un grupo



*Es fundamental que,
antes de empezar a cultivar sus productos,
los agricultores sepan dónde y cómo van a venderlos*

de agricultores (dígase, entre 5 y 15) resulta efectivo y, de igual forma, muy útil en el proceso de ayudar a los agricultores a entender sus propios problemas y oportunidades.

En la mayor parte de los casos, su trabajo le exigirá encontrar formas de mejorar la comercialización de los productos existentes. Sin embargo, es posible que a los agricultores se les presente la oportunidad de diversificar con nuevos productos y, entonces, usted también necesitará estar en condiciones de identificar oportunidades de mercado para estos.

Mejorar las ventas y obtener mejores precios

Las conversaciones con los agricultores deberán indicarle a usted cuáles son los problemas de comercialización que estos consideran como los más importantes y cuáles las ideas que tienen para darles solución.

Usted puede mejorar los niveles de ventas de los agricultores si trabaja con ellos en la modernización de su acceso a los compradores y mercados y si les ayuda a tener claridad sobre los productos que registran aumentos en su demanda. También es necesario que usted tenga información sobre los precios esperados para cada producto y sobre el comportamiento de estos durante la temporada. Al disponer de más información, los agricultores tendrán mayor capacidad para negociar mejores precios.

Para mejorar las ventas y los precios es necesario conocer muy bien el mercado. A nivel local esto puede lograrse conversando con los compradores, comerciantes y transportadores. Es posible que al comienzo usted se torne nervioso por verse enfrentado a hablar con gente de negocios. Sin embargo, por lo general, a los comerciantes les encanta tocar el tema de sus negocios y llegan a ser muy colaboradores si consideran que eventualmente esta ayuda puede conducir a aumentar el volumen de sus negocios.

Adelantar investigación de mercados en esta forma se convierte en herramienta muy eficaz para mejorar la comercialización. Una vez que usted empieza a hablar directamente con el comercio y a comprender cómo trabaja el mercado, usted se podrá dar cuenta de qué tan valiosa es esta información para los agricultores y de cuánto más preparado se encuentra usted para colaborar con ellos.

Con alguna asesoría y ayuda, los agricultores también pueden hacer investigación de mercados (ver Estudio de caso 2). Una vez que se les ha ayudado a que personalmente descubran el mercado, ellos ganan confianza y muy pronto se sienten en condiciones de hacer el trabajo por su propia cuenta. Un grupo de agricultores puede escoger entre cuatro y seis miembros para que adelanten estos estudios. Usted les puede recomendar técnicas de entrevista, suministrarles listas de preguntas que se puedan hacer en su propio lenguaje y permitirles

que lo observen mientras usted hace entrevistas para estudios de mercados.

Reducción de costos y pérdidas

Usted debe estar al tanto de los costos tipo de la comercialización (ej. para transporte y empaque) y trabajar con los agricultores en la reducción de esos costos, bien animándolos a compartir el servicio de transporte o a adquirir insumos o materias primas en grandes volúmenes. Un buen consejo de poscosecha puede ayudar a mejorar la calidad y a reducir las pérdidas, factores estos que afectan las ganancias (ver Capítulo 8).



FAO/19213/P. Lowrey

Mujeres agricultoras de Zambia comparten el transporte

INFORMACIÓN NECESARIA PARA APOYAR A LOS AGRICULTORES

El área sembrada

Es preciso que usted determine las fortalezas y debilidades de su área. Este trabajo incluye la identificación de:

- los principales cultivos sembrados, cuándo son cosechados (es posible preparar calendarios de cosechas, tal como se ilustra en la Gráfica 7) y sus características particulares;
- costos de producción de estos cultivos;
- precios típicos recibidos por los agricultores; cómo se producen las variaciones en los precios dependiendo del comprador y de la época y qué primas se reconocen por la calidad, si es que las hay;
- experiencia y habilidades de los agricultores y sus problemas;
- empresas que transportan, almacenan, procesan y empaacan productos agrícolas;
- importancia relativa de los comerciantes y de los diferentes mercados locales;
- niveles del comercio existente y posibilidades de hacerlo crecer;
- líderes en la comunidad agrícola;

- tipo de asistencia que los agricultores creen necesitar para comercializar sus productos.

El propósito del acopio de esta información es el de que usted se familiarice a fondo con los problemas y oportunidades de su área. Es importante para el diálogo con los agricultores. En particular, usted debe asegurarse de sostener, además de reuniones con agricultores grandes, otras con los pequeños y medianos.

Por lo general, los agricultores tienen un buen conocimiento de sus problemas y se complacen en tener la oportunidad de hablar. Su rol en esta etapa es el de escuchar y aprender. Debe tratar de tener claridad sobre cómo podrían reaccionar ellos ante nuevas ideas y cuáles agricultores podrían ser los más receptivos ante la idea de poner nuevas actividades en práctica.

Una vez se haya dado trámite final al acopio de información usted debe tener ideas claras sobre los cultivos, el sistema de comercialización, los individuos y los problemas en la zona. También, usted deberá tener alguna idea acerca de las posibles soluciones que merecen ser investigadas.

El mercado

La investigación de mercados requiere dos actividades principales: en primer lugar, descubrir cómo trabaja el mercado y, en segundo lugar, averiguar cuáles son los productos que el mercado demanda.

Descubrir cómo trabaja el mercado, incluye el conocimiento de:

- los canales a través de los cuales pasan los productos;
- cuáles son las personas y empresas importantes en la actividad;
- cómo hacen ellos sus negocios y generalmente a quién le compran;
- el interés que ellos tienen de negociar con agricultores de su zona;
- a quién le venden ellos.

Averiguar cuáles son los productos que el mercado demanda, requiere conocimiento sobre:

*Características del **producto**, variedades, color, tamaño, clasificación, calidad y empaque*

***Precios**, estructura de precios, variaciones de acuerdo con temporada, calidad y oferta*

***Oferta**, volúmenes, proveedores que son competencia y estacionalidad*

***Preferencias** de los clientes y de los consumidores*

***Posibilidades** de comercializar producción adicional*

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las entrevistas deben hacerse entre una muestra representativa de la comunidad agrícola y entre los pequeños negocios de la localidad que tengan que ver con la comercialización agrícola.

Reunir información sobre el mercado implica conversar con las empresas importantes de la cadena de comercialización, tales como compradores que viajan



Cuando se está entrevistando a comerciantes y a otras personas, es esencial dejar las preguntas delicadas y sensibles para cuando se haya ganado la confianza del entrevistado

de finca en finca, transportadores, otros comerciantes, mayoristas, procesadores, minoristas, exportadores y, con menos frecuencia, importadores y, en cierta medida, consumidores. Igualmente, debería incluir visitas a los mercados locales minoristas y de acopio y, si procede, a los mercados mayoristas.

Las entrevistas deben hacerse cara a cara pero, si los actores están separados por larga distancia, pueden hacerse por teléfono si los entrevistados están dispuestos a colaborar haciendo uso de este medio de comunicación.

Preparación y uso de los cuestionarios

Para favorecer el acopio organizado de información y para tener seguridad de que todas las preguntas importantes se hagan, es recomendable disponer de un cuestionario o, al menos, una lista de verificación de preguntas. En los Anexos 1 y 2, que se incluyen al final de esta Guía, se pueden encontrar modelos de cuestionarios para agricultores y para comerciantes.

Cuestionario para agricultores. La primera parte incluye preguntas al agricultor acerca del negocio agrícola y se concentra en la recolección de datos básicos necesarios. Incluye preguntas como, qué tan grande es la finca o explotación, si dispone de riego y sobre qué clase de equipo posee el agricultor. Averigua cuáles cultivos principales se siembran, cuáles productos se comercializan y cuáles se dejan más que todo para

consumo en la casa de la finca. Finalmente, examina cómo se acostumbra hacer las ventas e interroga sobre cuáles son los principales problemas del agricultor.

La segunda parte del cuestionario se concentra en los distintos productos en forma individual o por separado, con interrogantes sobre rendimientos, costos, precios, tipos de empaque, transporte y acuerdos de comercialización. Toda esta información es importante para adquirir conocimientos sobre cultivos y otros productos agrícolas y para tener capacidad de calcular los costos y las posibles ganancias. No se recomienda recolectar datos detallados de producción sobre más de dos productos de cada agricultor, porque el proceso de obtención de datos puede ser muy dispendioso.

Cuestionario para el comerciante. La primera parte del cuestionario incluido en el Anexo 2 contiene preguntas para el comerciante acerca de su negocio. La segunda parte se interesa en los principales productos agrícolas mercadeados por el comerciante. No es recomendable buscar datos detallados de más de dos productos por comerciante.

Uso práctico del cuestionario

La parte más difícil, cuando se lleva a cabo un programa de entrevistas es hacer la primera de ellas. Por ejemplo, es posible que usted se sienta nervioso por tener que hablar directamente con el sector privado. Es de buena ayuda ensayar el cuestionario antes de empezar el

programa de entrevistas. Esta prueba le permitirá saber si la redacción de las preguntas necesita cambios y le da a usted la oportunidad de practicar. Una buena manera de comenzar es entrevistando a un pequeño agricultor o a un tendero o almacenero, pues esto le puede ayudar a sentirse más cómodo con el proceso y a adquirir experiencia en la técnica de hacer entrevistas.

La administración de las entrevistas

Cuando se entrevista a un grupo de agricultores es preciso estar muy bien organizado. Por lo general, se necesita hacer una visita o enviar un mensaje con anticipación, al menos un día antes, para acordar que el grupo lo reciba en lugar y hora determinados. Usted debe hablar con los agricultores en grupo para:

- explicar el propósito de la encuesta;
- pedir a los agricultores que le hagan una reseña de los principales cultivos que siembran y de los problemas que están padeciendo.

Una vez haya terminado la reunión, debe agradecer al grupo y preguntarle si existe algún tema adicional al cual quieran referirse, especialmente aquellos agricultores que no han hecho uso de la palabra.

Cuando se entrevista a hombres de negocios, comerciantes y minoristas, el proceso es similar, excepto que, por lo general, el contacto inicial y la charla se hacen en forma individual.

El proceso de la entrevista comprende:

- su presentación personal;
- su explicación al comienzo de por qué es importante obtener información (en otras palabras, que los planes futuros deben estar basados en un claro entendimiento del mercado) y que esta deberá ser la ventaja del entrevistado en el largo plazo;
- poner en claro cuánto tiempo se va a destinar para la entrevista;
- empezar buscando que los entrevistados se sientan cómodos, animándolos, a menudo, a que cuenten cómo fueron sus comienzos y cómo ha sido el desarrollo de sus negocios;
- hacer primero las preguntas que no levantan controversia; conservar los interrogantes más delicados y sensibles para el final de la entrevista;
- compartir información para animar a los entrevistados a que intercambien sus conocimientos. Por ejemplo, usted podría hablarles acerca de la producción potencial de los agricultores de su zona;
- confirmar la respuesta si existe alguna duda sobre lo que el entrevistado quiere decir;
- escribir cuanto sea posible en el formulario de la entrevista mientras el entrevistado habla;
- agradecer a los entrevistados por su tiempo, sus ideas y su colaboración;
- diligenciar adecuadamente el formulario y leerlo para asegurarse de que se entiende perfectamente lo que ha sido dicho;

- entrevistar una selección amplia de agricultores, comerciantes y empresarios con el fin de acumular las ideas y opiniones de un gran número de personas.

Análisis de los resultados

Los resultados de las entrevistas deberán ser escritos, en forma de anotaciones, tan pronto como sea posible. Haga uso de un cuadro para recopilar los datos cuantitativos. Aproveche los datos y los resultados de la entrevista para preparar una reseña del sector agrícola y de los recursos rurales.

Esta debe comprender:

- el tamaño de las fincas y los ingresos que generan;
- los productos que producen;
- cómo comercializan los agricultores sus productos;
- los agronegocios abastecedores de insumos con importancia en la localidad y aquellos comprometidos con la comercialización de cosechas;
- las diferencias en cultivos, mercados y ganancias entre las diferentes zonas;
- los costos tipo de producción y los ingresos generados por los cultivos principales;
- los problemas de los agricultores, las soluciones que ellos quisieran tener y las oportunidades para desarrollar los aspectos comerciales de su negocio agrícola.

De las preguntas que se hagan sobre los **principales productos**, se debe obtener la siguiente información:

- cantidades representativas (tipo) y valor de la producción vendida;
- preferencias de calidad en términos de variedad, apariencia, tamaño, sabor, empaque, clasificación;
- prácticas poscosecha, vida de almacenamiento, posibilidades de almacenamiento; diferencias en la demanda de acuerdo con la época del año, día de la semana o por efectos de festividades tales como el Diwali (Festival de las luces en la India), Navidad, Nuevo año lunar (Asia), Ramadán (novenio mes del calendario islámico);
- otros abastecedores rivales, sus características de calidad, estacionalidad y precio;
- tendencias en la demanda del consumidor y posibilidades de abastecimiento adicional;
- precios característicos y costos de comercialización.

Como resultado de haber realizado las entrevistas usted debe adquirir conocimiento acerca de la cadena de comercialización y, entonces, tener la capacidad de aconsejar a los agricultores sobre:

- los diferentes canales de comercialización de los principales productos y su importancia relativa;
- cuáles de los empresarios importantes están comprometidos con la comercialización agrícola y cómo y dónde pueden ser contactados;

- las diferentes empresas con las cuales los productores pueden trabajar, qué tan dispuestas están para hacer negocios con los agricultores y sus intereses comerciales y de negocios;
- los costos probables de comercialización, incluyendo transporte, empaque, almacenamiento y tarifas de comisiones;
- precios y, cómo y porqué estos sufren cambios.

5 Cómo ayudar a los agricultores a entender el mercado

Principales temas en el Capítulo 5

***TÉCNICAS PARA COMUNICAR
A LOS AGRICULTORES ASUNTOS
PROPIOS DE LOS MERCADOS***

Algunas de estas son ...

*Calendarios de cosechas
para mostrar la estacionalidad;*

Cálculos de costos de producción;

Mapas que indiquen la localización de la producción;

*Diagramas descriptivos de los
canales de comercialización;*

*Suministro de información
sobre los comerciantes;*

Tendencias de precios a lo largo del año;

*Ayuda a los agricultores
a entender sus planes de comercialización;*

*Información sobre la
demanda por distintos productos.*

**TRANSMITIR EL MENSAJE
A LOS AGRICULTORES**

Conversar directamente con agricultores, comerciantes y otros vinculados a la actividad permite recoger la información necesaria para mejorar la comercialización agrícola. Conocer la variedad de productos cultivados, la estacionalidad de los cultivos y datos aproximados de los costos de producción puede ayudar a los agricultores a comprender sus posibilidades de comercialización y de esta forma, aumentar los ingresos de la finca o explotación agrícola. Esto requiere primero, un cuidadoso análisis de la información recolectada y, posteriormente, disponer de un método efectivo de presentación de esos informes a los agricultores.

Las sesiones de análisis con grupos de agricultores pueden ser dirigidas presentando la información en tableros o en cartulinas especiales para este propósito. En el recuadro “Principales temas en el Capítulo 5” se indican algunos asuntos que pueden ser presentados. Estos se describen en forma breve a continuación.

Calendario de cosechas

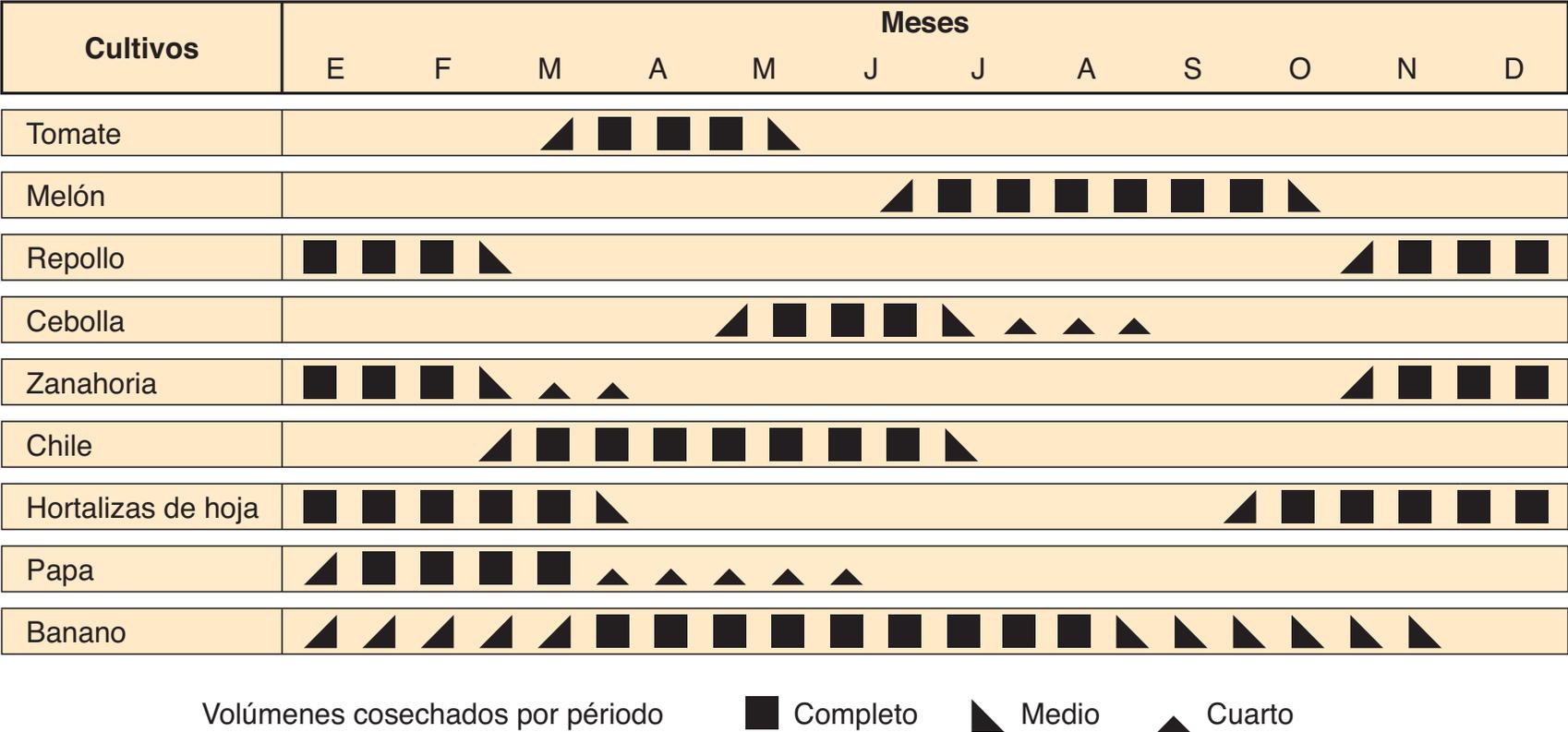
Un calendario de cosechas puede ser aprovechado para comparar períodos en los que un área está en

condiciones de abastecer productos agrícolas con aquellos cuando los precios de mercado tienen la propensión a aumentar. También puede ser utilizado para comparar la estacionalidad de la producción de una zona con la de otra que es su competencia. Por ejemplo, con el propósito de identificar cuáles son los períodos en los que su producción puede tener ventajas, los agricultores de la Isla de Mindanao en el sur de Filipinas han comparado su calendario de cosechas con

el de los productores de la provincia de Luzón Norte, quienes les compiten en la producción de hortalizas.

El calendario de cosechas que aparece en la Gráfica 7 es, moderadamente, típico de muchos países de clima caliente. Este indica en forma de diagrama cuándo se inician las temporadas de siembra, los períodos de máxima cosecha y la cesación de la oferta de cada cultivo. Algunos, como el repollo, la zanahoria

Gráfica 7
Calendario de cosechas



y la papa que son hortalizas de zona templada sujeta a muchos cambios en el estado del tiempo, se producen durante los meses de invierno. El melón y el banano, por otra parte, son abastecidos principalmente durante los meses más calientes.

Cálculo de costos de producción

El Cuadro 2 muestra los costos de producción de una hortaliza deshidratada (Bouri) obtenida de una pasta

de arveja (frijol negro) con condimentos y otras verduras. Estos datos fueron recolectados entre productores en una reunión de agricultores en Bangladesh. Cuando la información fue presentada de esta manera ante los agricultores, se generaron discusiones acerca de cómo podrían ellos reducir el costo del insumo principal (frijol negro) y sobre cómo podrían aumentar sus ventas. También aprovecharon la información para comparar sus ventas y sus márgenes con las de otros productores.

Cuadro 2
Costos de una verdura deshidratada (Bouri), Bangladesh

	Productores				Promedio
	1	2	3	4	
Ingredientes					
Frijol negro	25	30	20	26,7	25,4
Cenizas de calabaza	2	3,5	3,8	4	3,3
Condimentos	2	2,3	2	2,3	2,1
Costos totales	29	35,8	25,8	33	30,8
Ventas (precio por kg)	50	62	45	50	51,8
Margen bruto por kg	21	26,2	19,2	17	21
Ventas (kg por día)	8	10	12,5	12,5	10,8
Margen por día	168	262	240	212,5	220,6
Trabajadores de familia	2	3	2	2	2,3
Margen/día/persona	84	87	120	106	99,3

Los datos sobre costos de producción y las cifras de precios de ventas pueden ser empleados para preparar presupuestos (ver ejemplo en el Cuadro 7 en el Capítulo 7). Hecho esto pueden ser usados para asesorar a los agricultores en temas como el de la rentabilidad potencial de los distintos cultivos. Las entidades crediticias y los bancos también pueden aprovechar esta clase de información cuando analizan solicitudes de crédito para financiar la producción.

Los rendimientos que los agricultores pretenden alcanzar pueden ser muy variables. En ciertas ocasiones ellos no saben cuáles son sus rendimientos. Los que se obtienen en los centros de investigación experimental suelen ser más altos que los conseguidos por los agricultores y, por tanto, no deben ser utilizados para estimar los presupuestos de los cultivos. Los rendimientos pueden ser estimados acudiendo al método de averiguar el peso de la cosecha de un sector del terreno y, con base en ese resultado, calcular los rendimientos por hectárea. Sin embargo, este procedimiento es útil solamente cuando la consulta se hace en época de cosecha. A los agricultores se les debe recomendar que adquieran la costumbre de registrar y archivar datos relacionados con los rendimientos, información que les permitirá elaborar cálculos de posibles cosechas en el futuro.

Mapas de localización de la producción

Los mapas que indican los lugares en donde está ubicada la producción son de gran ayuda para quienes trabajan

en programas de extensión, para que sepan con claridad si existen “clusters” en donde se cultivan determinados productos (ver Gráfica 8).

Estos mapas también son de utilidad para sostener debates con los comerciantes y pueden ser usados para identificar lugares en donde los agricultores puedan agruparse para abastecer a los comerciantes. De igual forma, es conveniente disponer de mapas con información sobre mercados alternativos, sus distancias en relación con los productores, su tamaño y de si sus precios son atractivos. Este material ayuda a los productores a pensar en las opciones que tienen para vender sus productos.

Descripciones del sistema de comercialización

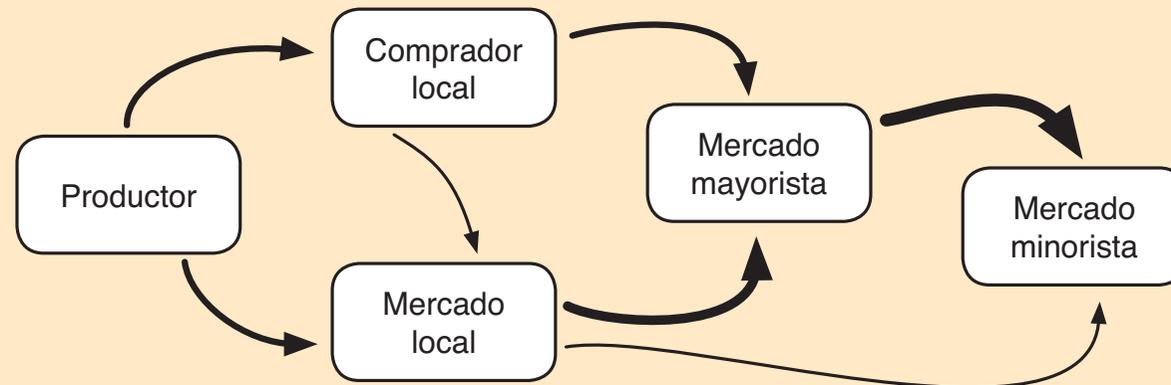
Los diagramas simplificados que indican el flujo de los productos hacia los mercados se constituyen también en herramienta útil para percatarse de los medios alternativos de que disponen los agricultores para vender sus productos. El uso de líneas de distinto grosor ayuda a ver cuáles son los canales más importantes (ver Gráfica 9).

La Gráfica 10 muestra los diferentes canales de comercialización a través de los cuales pueden trasladarse las hortalizas. Tal como se ha hecho en la Gráfica 9, en esta se estima una relativa importancia de los diferentes canales y ella se indica, en términos generales, por el grosor de las líneas.

Gráfica 8
Mapa de una zona de producción

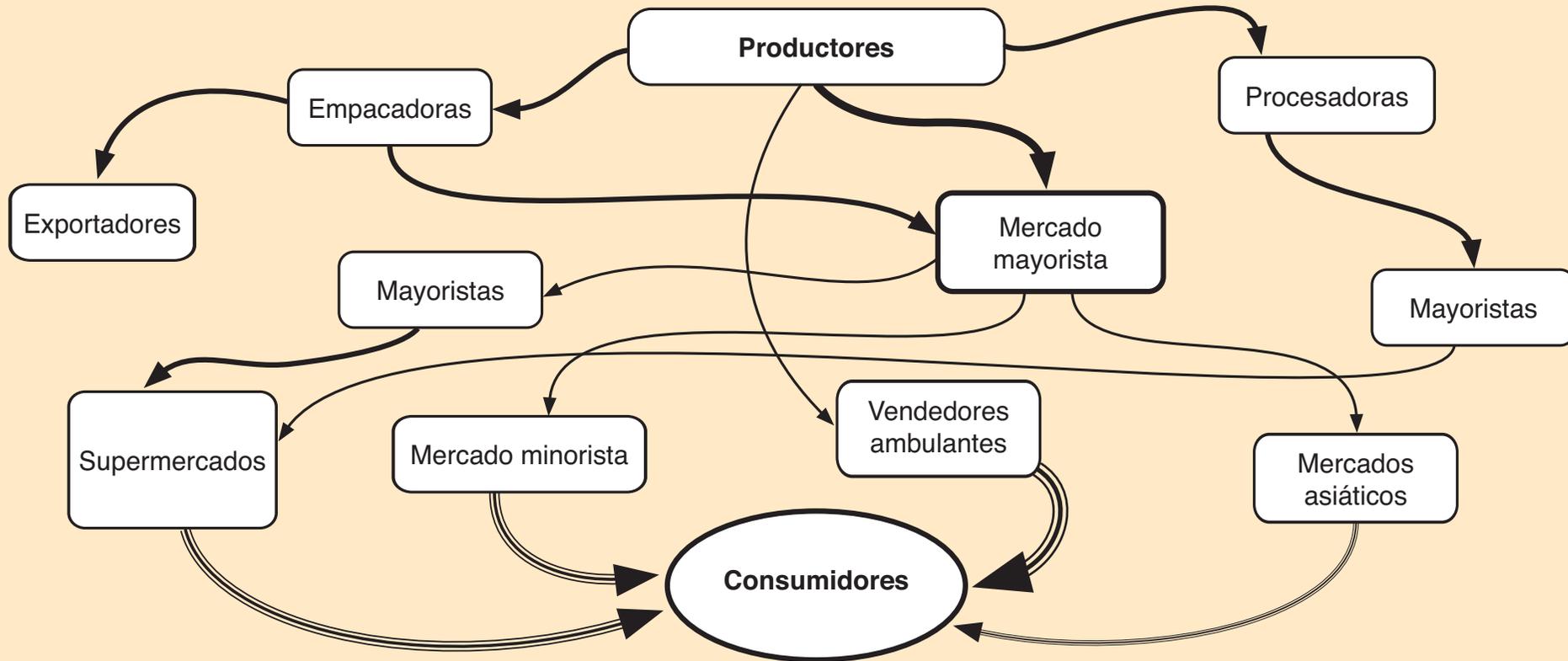


Gráfica 9
Canales de mercado



Gráfica 10

Canales de comercialización para hortalizas, Sudáfrica



Los **mayoristas** en Sudáfrica son negociantes autónomos que compran al por mayor y venden a los minoristas más importantes.

Los **agentes** son quienes en representación de los agricultores venden la producción en los mercados mayoristas (producción doméstica), por lo cual reciben una comisión. Los **operadores de camioneta** son comerciantes ambulantes en pequeña escala que conducen pequeños vehículos y quienes adquieren la mercadería en los campos y en los mercados mayoristas y venden a los **vendedores ambulantes o buhoneros**, quienes, a su vez, venden productos frescos en las calles o en casetas o quioscos instalados en pequeños mercados.

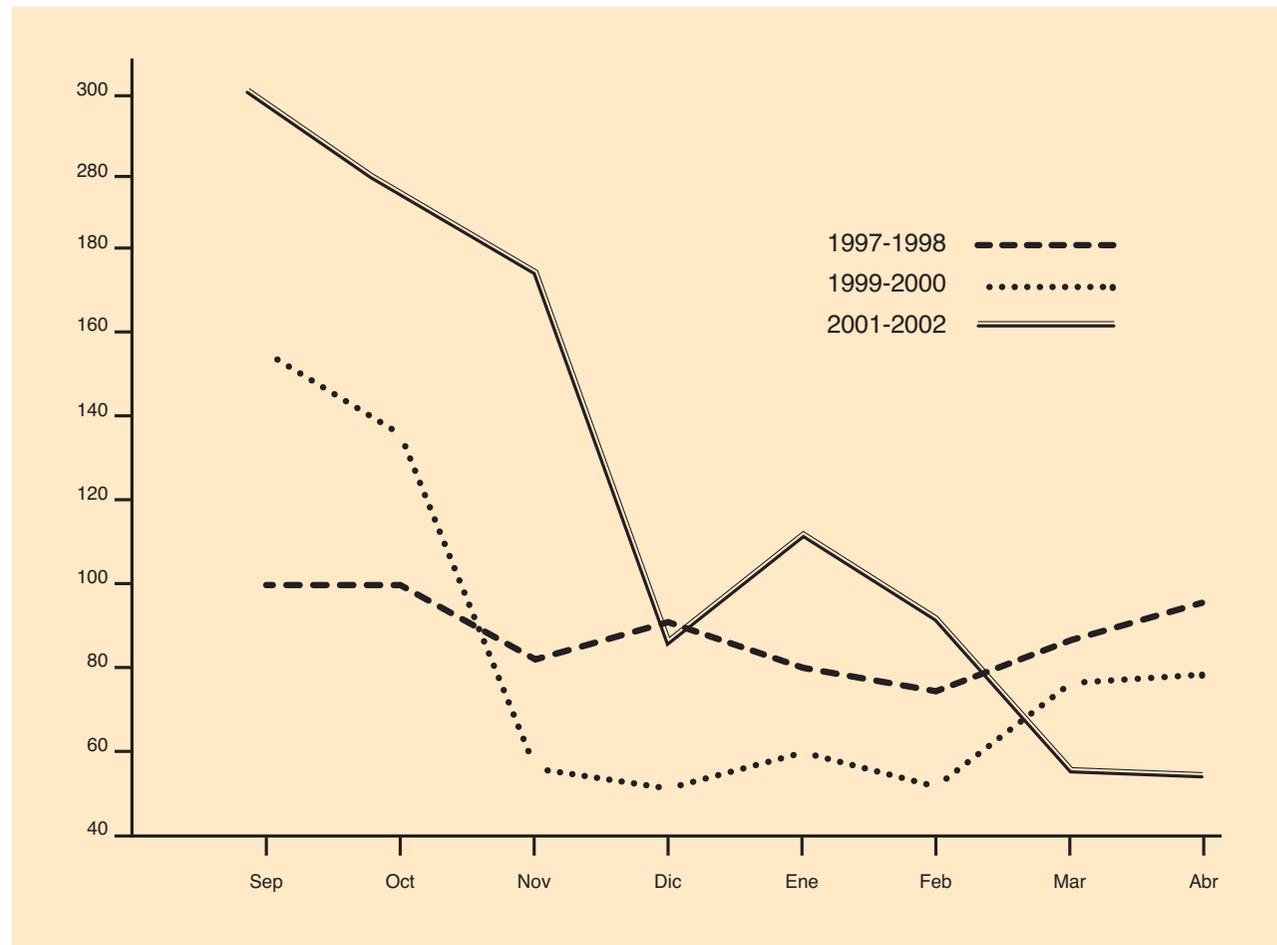
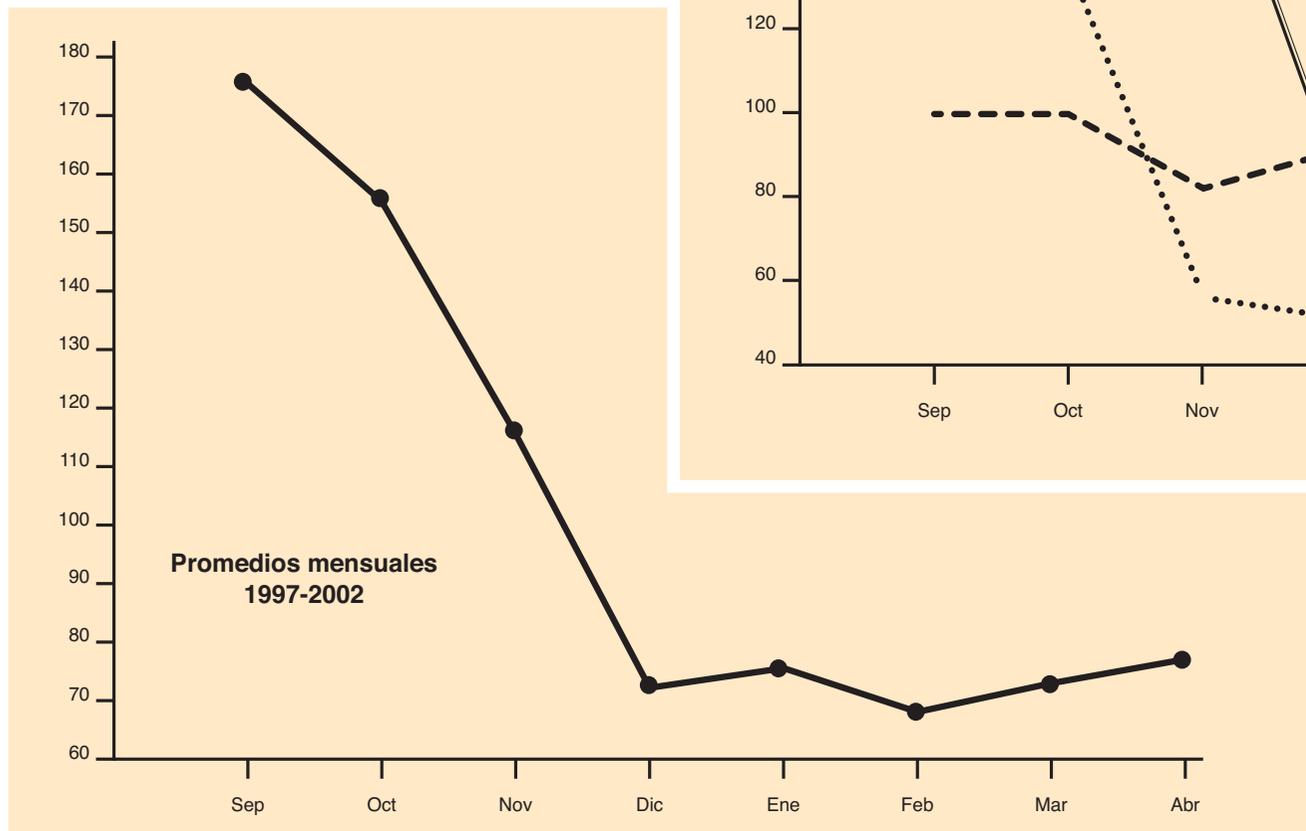
Las ventas en el año 2002, a través de supermercados y el sector informal (esto es, comerciantes de camioneta y vendedores ambulantes o buhoneros), registraron aumentos, mientras que las que se hacían a través de los mercados mayoristas caían,

aun cuando estos seguían siendo los puntos de venta unitarios más importantes en términos de volumen. Las ventas al tradicional sector de procesamiento (es decir, enlatado y secado) se mantenían en niveles bajos mientras que se registraban aumentos en los tipos de procesamiento más avanzados, tales como aperitivos, bocadillos o pasabocas, comidas listas para ser consumidas, salsas, compotas, alimentos preparados, así como en los productos de exportación.

Nota: A medida que los países avanzan en su proceso de desarrollo, los canales de comercialización se tornan más complejos y surgen nuevas opciones. La evolución de la agroindustria (por ejemplo, enlatado, congelación, extracción de jugos, secado, preempaque, producción de salsas y compotas y de comidas listas para su consumo) y de restaurantes y cadenas de comida rápida pueden dar lugar al desarrollo de sus propios proveedores mayoristas especializados.

Gráfica 11

Diagrama de tendencia de precios;
precios mayoristas de coliflor,
Pakistán



Note: El análisis revela que los precios más altos de las primeras entregas han mejorado. Esto indica que existen oportunidades en las cuales los productores pueden cosechar fuera de la temporada principal. Los precios más altos se registran en septiembre y octubre y los más bajos entre diciembre y febrero. Aumentan de nuevo en marzo.

Pronóstico de precios

Para los agricultores es importante saber qué precios van a poder recibir por sus productos. Desde luego que los precios futuros son inescrutables. La variedad de precios recibidos en el pasado se constituye en la mejor guía para los productores.

El análisis de datos históricos de precios mediante el uso de promedios y de gráficas permite ver patrones típicos de precios. Los datos de precios pueden ser usados para ayudar a los productores a hacer presupuestos sencillos de cosechas y a identificar nuevas oportunidades de mercado (ej. producción por fuera de temporada).

Información sobre comerciantes

Una forma de aumentar el volumen y el monto de las transacciones en la cadena de comercialización es mediante el mejoramiento de las comunicaciones entre la gente vinculada a la misma.

Con frecuencia, las exigencias de los agricultores son bastante sencillas. Ante todo, ellos quieren saber quiénes van a querer comprar sus productos. Esta información no tiene nada de compleja y bien pueden recopilarse listados de direcciones y números telefónicos, acompañadas de notas breves sobre cada uno de los comerciantes (ver Anexo 7).

Un directorio de los comerciantes de la localidad, de transportadores y de mayoristas de productos agrícolas

puede ser de mucha utilidad cuando los agricultores necesitan encontrar otros compradores para sus productos. La información con destino a la Base de Datos (hoja técnica o informática) puede resumirse en un simple cuadro de una página.

Diagnóstico de problemas de comercialización

Las conversaciones que se sostengan con los agricultores pueden revelar cuáles son sus necesidades y problemas, pero, antes que todo, es recomendable investigar la situación de la producción local y las prácticas de comercialización, tal como se reseña en el Capítulo 4. Esto permite tener más claridad sobre cuál es el apoyo más necesitado por los agricultores. El Cuadro 3 compara los resultados de sondeos adelantados en pequeñas explotaciones agrícolas de dos provincias en Sudáfrica.

- En ambas zonas el tipo de agricultura de mayor importancia es la producción de hortalizas, pero la combinación o mezcla de cultivos es ligeramente distinta.
- Las pequeñas fincas de la Provincia del Norte están mejor articuladas con la cadena de comercialización, bien por las ventas que hacen a vendedores ambulantes, bien por su abastecimiento a los mercados abiertos. En el Estado Libre del Este los agricultores venden principalmente a los consumidores particulares.

Cuadro 3

Resultados de estudios sobre pequeñas fincas, Sudáfrica

	Estado Libre del Este	Provincia del Norte
Propiedad de la tierra	37% del caudillo; 27% municipio; 10% alquilada; 9% propia	No disponible
Tamaño de la finca	33% menos de 1 ha; 28% 1-10 ha	52% menos de 1 ha; 27% 1-10 ha
Clase de negocio	42% hortalizas; 35% carne; 30% lácteos; 25% avícola	87% hortalizas; 27% maíz; 28% carne; 11% aves de corral; 11% frutas

Fincas hortícolas

Principales cultivos	Repollo 50%; Remolacha 50%; Espinaca 40%; Zanahoria 37%; Papa 30%	Tomate 77%; Repollo 70%; Cebolla 40%, Espinaca 27%
Canales de comercialización	Comerciantes independientes 64%; mercado abierto 17%; pequeñas tiendas 8%; organizaciones 6%; vendedores ambulantes 6%	Vendedores ambulantes 35%; comerciantes independientes 28%; mercado abierto 26%; pequeñas tiendas 11%
Transporte	No usa 47%; a pié 19%; vehículo propio 16%; taxi 9%; camión alquilado 9%	Transporte alquilado 40%; no usa 28%; transporte propio 32%
Técnicas de promoción de ventas	De viva voz 62%; muestras físicas 28%; exhibición 7%; al azar 7%	Exhibición 46%; de viva voz 39%; muestras físicas 12%; al azar 3%
Fijación de precios	El de mercado 24%; consejo de extensionista 20%; precio de tienda 18%; propio precio 18%; igual a otros productores 7%; igual a vendedores ambulantes 7%	Propio precio 38%; el de mercado 22%; igual a otros productores 20%; acepta precio ofrecido 14%; consejo de extensionista 6%
Valor agregado	Lavado de hortalizas 63%, empaque 23%, pelado 6%, cortado 6%	Lavado y desvastado 56%, empaque 44%
Distancia de los mercados	Menos de 1km 21%, 1-5km 33%, 6-30km 25%	Menos de 1km 22%, 1-5km 33%, 6-30km 25%, a más de 30km 37%
Propuestas de los agricultores para mejorar los mercados de hortalizas	<ul style="list-style-type: none"> • construir un nuevo mercado (50%) • vender directamente a supermercados • solo ventas de contado y en efectivo • almacenar y transportar • vender en otras ciudades, en mercados, a vendedores ambulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • construir nuevos mercados (90%) • vender a los principales mercados • mejorar los precios • ventas por contrato a supermercados • publicidad • agentes africanos en los mercados más importantes
Propuestas de los agricultores sobre apoyo del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • fomentar la cooperación entre los africanos y los agricultores con nivel comercial para abastecer el consumo sofisticado • instalar quioscos de las fincas en las ciudades • apoyo con transporte hasta los mercados principales • mejorar las vías de acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • subsidios de transporte • información de mercados • construir quioscos de mercado • apoyo financiero • determinar puntos de venta para comercialización • licitaciones para abastecer escuelas, hospitales

- Los productores de la Provincia del Norte contratan el servicio de transporte o usan sus propios vehículos, pero los del Estado Libre del Este basan sus operaciones en las ventas directas desde la misma finca.
- Los agricultores del Estado Libre del Este están localizados, por lo general, más cerca de los mercados pero se quejan de que los compradores quieren adquirir la producción a crédito y no son juiciosos en el pago de sus acreencias; sus quejas se extienden también contra los niveles manifiestos de robo de productos en el mercado.
- Ambas zonas consideran que la comercialización puede mejorarse mediante la construcción de nuevas plazas de mercado y esperan con ansia la ampliación de los supermercados que comprarían directamente la producción a los agricultores.

El Cuadro 4 resume las dificultades detectadas entre los agricultores de la parte norte de Mozambique. Este cuadro fue preparado de acuerdo con un programa de entrevistas con sesenta agricultores de cinco distritos. Aunque la importancia de las dificultades encontradas varía de una zona a otra, el transporte de la producción fue claramente identificada como la mayor.

Se mencionó que la segunda mayor dificultad era la limitada cantidad de comerciantes y la ausencia de competencia entre ellos. Sin embargo, esto condujo a

buscar los motivos a de tan escasa participación de los comerciantes. La razón que se encontró fue la de que ellos no disponían de recursos suficientes para actuar como tales (es decir, capital de trabajo, transporte), no tenían conocimientos ni interés en el negocio, o porque había escasa demanda por los productos cultivados por el agricultor.

La queja de los agricultores por los bajos precios es un resultado predecible en toda investigación de campo. Los precios insuficientes o inadecuados pueden ser el reflejo de los altos costos de comercialización o de la escasez de demanda. Probablemente sea posible mejorar los precios mediante la disminución de los costos de comercialización y la promoción de mayor competencia entre los compradores, su mayor capacidad de negociación y la organización del acceso a nuevas oportunidades en el mercado.

Durante la investigación adelantada en Mozambique, se escuchó repetidamente a los agricultores referirse a los comerciantes como personas poco dignas de confianza. Querían decir que aquellos comerciantes visitados les parecían inconsistentes e impredecibles y que, por tanto, no tenían certeza de los precios que estos les pudieran ofrecer, ni de si estaban dispuestos a visitarlos de nuevo. Esta situación puede ser el síntoma del deseo de parte de los agricultores de llegar a construir una relación comercial más regular y más confiable.

Cuadro 4

Dificultades de los agricultores en comercialización, Mozambique (porcentaje de agricultores entrevistados)

Dificultades	Provincias				
	Nampula	Mecuburi	Mogovolas	Ribaue	Malema
Transporte	86	100	67	58	50
Falta de competencia/ pocos comerciantes	33	66	78	66	19
Precios bajos	24	50	45	33	25
Comerciantes poco dignos de confianza	29	33	45	33	19
Vías	76	33	—	—	25
Falta de, o pobreza de plazas de mercado	8	16	—	33	—
Crédito para el productor	—	33	—	—	25
Costos de la materia prima	—	—	—	25	13

Nota: Con frecuencia, los agricultores tienen más de una dificultad. De ahí que los totales de las columnas superen el 100%.

Base de datos de productos

Además de la Base de Datos de Comerciantes (ver Anexo 7), puede prepararse la Base de Datos de Productos para dar información sobre las características de los bienes hortícolas demandados por el mercado, junto con indicaciones de precios estacionales y patrones de la oferta. Su objetivo es el de dar a productores y abastecedores información importante requerida por ellos

para tomar correctas decisiones acerca de los productos que deben cultivar y vender. La información contenida en la Base de Datos de Productos puede crearse durante la entrevista con el comerciante. Deberá incluir datos acerca de: variedades, presentación, sabor; estándares de clasificación y de calidad; patrones de estacionalidad y de oferta; precios representativos y patrones de precios; empaque; tendencia de las ventas.

6 Cómo ayudar a los agricultores a decidir qué hacer

Principales temas en el Capítulo 6

LOS AGRICULTORES DEBERÁN RECIBIR APOYO PARA TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES DE COMERCIALIZACIÓN. PARA TOMAR DECISIONES, LOS AGRICULTORES TENDRÁN QUE ESTAR BIEN INFORMADOS

La clasificación de los agricultores por categorías ayuda a decidir cómo apoyarlos; Las reuniones de los agricultores les permiten participar en la toma de decisiones; La garantía del éxito de estas reuniones depende de su buena planificación.

PARA ASESORAR A LOS AGRICULTORES ES NECESARIO QUE USTED SEPA QUÉ PUEDE Y QUÉ NO PUEDE FUNCIONAR

Con frecuencia se presentan distintas opciones de estrategias de comercialización; Es poco frecuente que perduren aquellas soluciones que incluyen apoyo directo y subsidiado de parte de los gobiernos o de ONG.

TRABAJO CON EL SECTOR PRIVADO

CÓMO AYUDAR A LOS AGRICULTORES A TOMAR DECISIONES

Algunas veces los extensionistas tratan de “presionar” a los agricultores a aceptar recomendaciones. Sin embargo, cuando se imponen decisiones acerca de qué sembrar y qué vender, estas raramente tienen éxito. Los agricultores no sienten como propias estas decisiones, no se sienten comprometidos con ellas y, en este caso, su sentido de responsabilidad disminuye. Si las cosas no funcionan es muy fácil para ellos culpar a quienes les han inducido a hacer lo “incorrecto”.

Ayudar a los agricultores a tomar sus propias decisiones es un proceso más difícil y más lento que el de tratar de decirles qué tienen que hacer, pero en el largo plazo, será un procedimiento más exitoso. Cuando los grupos de agricultores asumen el “sentido de pertenencia” de sus planes se muestran más entusiasmados, muestran mayor determinación para superar los problemas y se sienten más orgullosos si sus planes tienen éxito. Tendrán en el futuro una capacidad superior para sobreponerse a las dificultades y ellos mismos buscarán más activamente las soluciones.

Recuadro 3

Categorías de agricultores en relación con su estrategia de comercialización

Tipo	Descripción	Necesidades	Actividades posibles
Comprometido	Los productores desean vender su propia producción	Conocimientos básicos de cómo funciona el mercado y cuáles son los productos demandados	Capacitación. Visitas al mercado. Indicación de productos posibles. Contactos con posibles compradores
Conforme	Los productores muestran poco entusiasmo por mejorar el comercialización de sus	Pocas	Ninguna
Progresista	Los productores ya comercializan sus productos, pero ahora buscan mejorar ventas y rentabilidad	Para reducir costos, aumentan ventas o incrementan precios	Investigar cómo reducir costos, aumentar producción y mejorar ventas
Renunciante o Resignante	Los productores buscan diversificar con nuevos productos y mercados	Identificar posibles productos, identificar mercados y posibles acuerdos contractuales	Investigar mercados. Evaluar rentabilidad. Planear y llevar a cabo programas de desarrollo

Nota: Cuando los agricultores empiezan apenas a vender sus productos son clasificados como “Comprometidos”. Es poco probable que estos proveedores sepan a quién vender y qué necesita el mercado. Habrá algunos agricultores satisfechos con la organización del comercialización de sus productos. Ellos son clasificados como “Conformes”. Como quiera que no solicitan ayuda, no hay necesidad de suministrársela. Sin embargo, probablemente la mayor parte de los agricultores van a ser incluidos en la categoría de “Progresistas”.

Significa esto que normalmente venden parte de su producción y están buscando formas de mejorar sus ingresos. Por lo general, esto lo logran vendiendo más productos, recibiendo precios mayores o reduciendo costos. El grupo de “Renunciantes o resignantes” está formado por productores ansiosos de diversificar mediante la venta de nuevos productos o del ingreso a nuevos mercados. Necesitan apoyo similar al de los “Comprometidos”, pero tienen la ventaja de su experiencia comercial.

Para tomar decisiones, los agricultores deben estar bien informados. Necesitan saber cuáles opciones tienen. Tendrán que analizar qué pueden hacer para mejorar su comercialización y acordar qué hacer y quién es responsable de las distintas tareas específicas. Le corresponde a usted la función de liderar este proceso.

Los medios que usted puede escoger para ayudarlos a decidir qué se necesita hacer para mejorar los ingresos dependen del nivel de comercialización que los productores hayan alcanzado.

En el Recuadro 3 se explica un método para clasificar a los agricultores. Este enfoque ayuda a identificar sus necesidades con mayor probabilidad de acierto, y a establecer lo que ellas podrían significar en términos de los posibles pasos por seguir.

Celebración de una reunión de agricultores

Las decisiones acerca de lo que es necesario hacer se toman generalmente en reuniones de agricultores, las cuales usted puede organizar. Es posible que estas se prolonguen por dos o tres horas. Es necesario que las invitaciones se envíen con anticipación. En el tiempo disponible en la reunión solamente dos o tres temas de mayor importancia pueden ser considerados. Decida los temas que se van a analizar y prepare un temario o programa de la reunión.

PROGRAMA

Apertura tradicional
(de acuerdo con las costumbres locales,
ej. oraciones)

Propósito de la reunión
(ej. formas de aumentar las ventas)

Presentación

Tema 1
Cuáles son los productos
que el mercado necesita comprar
(presentación por parte
de comerciantes)

Tema 2
Discusión — Formas de aumentar las ventas

Las reuniones más exitosas logran que el máximo número de agricultores participe activamente en la discusión. Son muy importantes los preparativos de la reunión. El agrupamiento de los participantes activos ayuda a estimular el desarrollo del encuentro. Si las mujeres juegan un papel activo en el cultivo, usted tiene que asegurarse de que ellas tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista.

Después de las formalidades de rigor, tales como las oraciones iniciales, usted deberá explicar el motivo de la reunión y el programa que se va a desarrollar. Solicitar a la gente que se presente tiene la doble función de ayudar a quienes son forasteros a identificar y recordar los nombres de los participantes, y conseguir que la gente se acostumbre a hablar en público. Normalmente, las reuniones deben incluir una combinación de



Los agricultores deben ubicarse en el centro y en el frente, mientras los observadores, como los niños, deben estar por fuera del grupo

presentaciones y de debates. Su método para organizar una reunión de agricultores podría incluir:

- analizar temas que ayuden a los agricultores a entender su situación del momento y a identificar sus oportunidades y limitantes;
- estimular a los agricultores a pensar en las formas de mejorar su propia comercialización;
- fijar su atención en asuntos prácticos;
- hacer uso de presentaciones audio visuales siempre y cuando sea posible¹;
- acudir a los comerciantes y a otras fuentes para que comenten a los agricultores sobre cómo funciona el mercado;
- asegurarse de que cada tema debatido sea la secuencia lógica del último tratado;
- entregue a los agricultores la información que requieren para tomar decisiones;
- haga uso de estudios de caso y dé ejemplos de otro lugar;
- pronostique los problemas de comercialización que los agricultores van a encontrar y asegúrese de poder ofrecer diferentes soluciones;
- termine la reunión teniendo claridad suficiente sobre los pasos que se deben seguir, quiénes son los responsables de ellos y cuándo deben llevarse a cabo.

¹ Por ejemplo, FAO tiene disponibles dos videos sobre comercialización hortícola. Para más información: C-electrónico: AGS-Registry@FAO.ORG

Contenido de la reunión. Usted puede hacer presentaciones cortas sobre los resultados de su investigación de mercados. Las presentaciones reales deben ser simples y la información debe tener relación con un aspecto particular o explicar un tema determinado.

Las presentaciones breves a cargo de los agricultores o de los comerciantes pueden ser de mucha utilidad. Un método efectivo que usted puede usar para ayudar a quienes no están acostumbrados a hablar en público es el de entrevistarlos. Anime a los agricultores a participar pidiéndoles que entreguen información y que señalen cuáles ven como sus problemas y oportunidades. De igual forma, se debe estimular a otros participantes a hacer preguntas sobre los temas expuestos. La reunión debe ser un lugar donde las ideas puedan debatirse y en donde se logre conseguir entendimiento y apoyo. Los temas de discusión pueden incluir:

- comparación de costos de producción y comercialización entre diferentes agricultores;
- identificación de los productos de mayor importancia y de aquellos que tienen demanda y generan la mayor rentabilidad;
- ventajas y desventajas de los mercados alternativos;
- identificación de problemas y de sus posibles soluciones;
- determinación de las posibilidades de nuevos productos;
- cómo encontrar nuevos mercados.

Escriba en un tablero o dibuje un diagrama de los resultados del debate. Como quiera que es posible que algunos agricultores tengan muy bajo nivel de escolaridad, es importante que eventualmente se les lea lo que se ha escrito y que se haga uso de diagramas y de otro tipo de información visual

Oferta de posibilidades. Durante los debates surgirán temas y problemas. Los productores pueden sugerir posibles soluciones pero, con frecuencia, es posible que no lleguen a estar al tanto de las muchas formas que existen para manejar los problemas y aprovechar las oportunidades.

El Recuadro 4 presenta un ejemplo en el que un funcionario extensionista ha preparado un listado de los principales problemas identificados por los mismos agricultores durante una reunión anterior, junto con las soluciones posibles.

Usted puede hacer sugerencias relacionadas con soluciones alternativas para los problemas de comercialización de los agricultores. A menudo, los agricultores encuentran diferentes mercados y estrategias de comercialización que bien les gustaría desarrollar. Algunas de las más comunes se presentan en el Cuadro 5, con sus ventajas y desventajas. Estar al tanto de estas opciones es útil para explicar a los agricultores algunas de las implicaciones de usar diferentes canales de comercialización.

Recuadro 4

Ejemplos de problemas de comercialización para los productores y sus posibles soluciones

Problemas	Soluciones
A los productores les falta conocimientos sobre el mercado	Desarrollar conocimientos del mercado entre los agricultores. Establecer relaciones sólidas con comerciantes responsables y ganar conocimiento del mercado y entendimiento con ellos. Invitar a los comerciantes del mercado a los cursos de Entrenamiento en Comercialización para que los agricultores puedan presenciar cómo se hacen las entrevistas de investigación de mercados y para que ellos mismos hagan consultas. Animar a los productores para que ellos mismos visiten e investiguen el mercado.
Bajos volúmenes de productos para vender	Hacer comercialización de grupo para consolidar la producción, vender a mayoristas, a comerciantes o directamente a los consumidores. Planear conjuntamente la producción y comercializar sólo en un momento dado cuando se tengan volúmenes de producto que fortalezcan la comercialización (es decir, concentrarse en productos determinados, en un momento dado, con días comunes de cosecha). Enfocar la producción por grupos sobre un rango limitado de productos para hacer grandes volúmenes con poca gama de productos.

Cuadro 5

Algunas estrategias alternativas de comercialización

	Ventajas	Desventajas
Venta a vecinos	Con frecuencia, el primer paso que se da en la comercialización agrícola es la venta a los vecinos. Los agricultores deberán estar en condiciones de ofrecer productos que otros tengan dificultad para sembrar. Por ejemplo, productos de fuera de temporada o aquellos difíciles de cultivar.	El mercado se sobre-abastece fácilmente
Venta en el mercado local	Este es el paso siguiente en comercialización. Implica llevar los productos al mercado local, generalmente de una pequeña población en donde hay gente asalariada que necesita adquirir productos agrícolas.	El mercado se sobre-abastece fácilmente
Venta a comerciantes visitantes	Como los comerciantes compran en la finca no es necesario salir de ella. No hay asuntos de transporte. Los buenos compradores dan ideas acerca de lo que necesita el mercado, lo que permite a los agricultores concentrarse en la producción.	Difícil alcanzar una posición sólida para negociar los precios. Se tiene confianza en la información de mercado proporcionada por el comprador.
Venta a mercados mayoristas	El mercado está en capacidad de absorber grandes cantidades de productos. Los precios del mercado son relativamente transparentes. Si hay suficientes volúmenes y los agricultores están organizados, se puede hacer el acopio de la producción desde muchas fincas.	Se requieren altas capacidades en comercialización. Puede ser necesario escoger los agentes del mercado, revisar los precios, organizar el transporte, clasificar la producción, empacarla bien y presentarla en la mejor forma.
Venta a procesadores	El procesador necesita conseguir materias primas y el mercado es una buena fuente de ellas. Algunos procesadores pueden suministrar insumos y asistencia técnica para asegurar la obtención de los rendimientos y calidades requeridas. La producción por contrato es una posibilidad. En general, la demanda por alimentos procesados está en proceso de expansión.	Los precios pueden ser inferiores. Los agricultores pueden verse tentados a hacer caso omiso del contrato y a vender en el mercado local a mejores precios. Puede suceder que los procesadores no suministren ni la asistencia técnica ni los insumos requeridos. Es posible que el procesador registre bajas en la demanda por productos procesados y decida suspender las compras a los agricultores.
Producción en suburbios	Los productores de los suburbios (o de zonas cercanas) de las ciudades pueden tener acceso al mercado urbano más grande, especialmente con productos perecederos. Los productos pueden ser llevados al mercado o, si la demanda es muy alta, los compradores los recogen en la finca, y, a veces, hasta los cosechan ellos mismos.	Los robos y la falta de seguridad pueden alcanzar niveles preocupantes.

Hacia el final de la reunión es necesario que haya acuerdo sobre “los pasos siguientes”. En este momento es útil resumir los principales asuntos analizados, aquellos sobre los cuales ha habido acuerdo y las opciones que han sido consideradas como los pasos siguientes.

Mejorar la comercialización es, a menudo, un largo proceso. Es improbable que los problemas de comercialización se vayan a solucionar en una reunión de agricultores. Con frecuencia, el mejor resultado es el de llegar a un acuerdo sobre las actividades que a renglón seguido se deben acometer para ayudar a solucionar los problemas.

Se debe tener en cuenta qué se precisa hacer y quién lo debe hacer. Es necesario preparar una programación de forma tal que cada uno conozca sus roles y responsabilidades. En el Recuadro 5 se muestra un ejemplo.

Recuadro 5

Trabajo con los agricultores para mejorar la comercialización

Primer paso

Organice debates con el grupo de agricultores sobre los principales productos y los recursos y capacidades de la localidad, para preparar un listado breve de áreas potenciales por producto. Forme un grupo de trabajo en comercialización (4-6 miembros).

Segundo paso

Trabaje con el grupo de trabajo en el cálculo de costos de producción y rentabilidad de cultivos alternativos. Tenga en cuenta los mercados alternativos e identifique el lugar para llevar a cabo la investigación de mercados junto con una cantidad limitada de productos potenciales. Oriente al grupo acerca de la forma de llevar a cabo la investigación de mercados y las entrevistas a los comerciantes.

Tercer paso

Permita que el grupo de trabajo presencie las primeras entrevistas a los comerciantes. Más tarde ellos deberán adelantar su propia investigación de mercados sobre productos (precios, calidad, cantidades, demanda, perspectivas) y sobre puntos de distribución (tiendas, comerciantes, mercados, condiciones comerciales).

Cuarto paso

El grupo de trabajo analiza los resultados y llega a un acuerdo sobre las recomendaciones que debe dar al grupo de agricultores.

Quinto paso

El grupo de trabajo presenta los resultados y recomendaciones al grupo de agricultores. Juntos, los agricultores preparan un plan de acción con indicación de lo que harán, de los responsables y de las fechas de las principales actividades.



SABER QUÉ FUNCIONA

Cuando organice reuniones de agricultores usted necesita tener ideas claras acerca de lo que se debe hacer para solucionar problemas de comercialización. Las soluciones propuestas por los agricultores deben ser realistas y posibles de alcanzar. Normalmente, las soluciones posibles son aquellas que los mismos agricultores obtienen con sus esfuerzos. “Soluciones” que tienen menos posibilidades de ser alcanzadas o de ser sostenidas en el largo plazo son aquellas que requieren la presencia de un agente externo, como la del gobierno o la de una ONG que se responsabilice de comercializar la producción. En el Cuadro 6 se dan ejemplos de soluciones realistas y no realistas.

En el Anexo 6 se ofrece información más detallada sobre los errores que se deben evitar cuando se está tratando de mejorar la comercialización.

Es frecuente que aquellos que trabajan con agricultores se sientan tentados a involucrarse en forma directa en la comercialización, por ejemplo, mediante el uso de vehículos del sector público o de una ONG o de un proyecto de desarrollo para transportar los productos de los agricultores. En el largo plazo esta práctica tiene

muchas desventajas. Es poco realista pensar que los vehículos del gobierno o de otras agencias se destinen a cumplir con esta actividad. Una vez se ha empezado, es difícil parar y hacerlo decepcionará a los agricultores, quienes llegarían a depender de este servicio. Es importante establecer, desde el principio, relaciones comerciales que puedan mantenerse sin acudir al apoyo externo. Para los agricultores es mucho mejor trabajar con una empresa local de transportes o con comerciantes debidamente establecidos que atenerse a un patrocinio subsidiado de parte de las agencias de desarrollo.

Con frecuencia, los gobiernos han tratado de ayudar a los agricultores garantizándoles la adquisición de sus productos a precios determinados. Aunque esto puede ser positivo en el corto plazo para cultivadores independientes, en el largo plazo resulta ser una política muy onerosa. Cuando los agricultores tienen conciencia de que se les van a garantizar precios y mercado tienden a aumentar su producción. La producción lograda así va a exceder por mucho la demanda del mercado y, por tanto, va a tener que ser desechada.

Algunas veces, el procesamiento y el almacenamiento son vistos como una solución para los problemas de comercialización causados por excedentes en la producción. No lo son. La oferta de materias primas para procesamiento debería estar comprometida, en su mayor parte, con la producción por contrato para asegurar que los volúmenes apropiados estén disponibles a lo largo

Cuadro 6

Soluciones realistas y utópicas para problemas de comercialización

	Soluciones posibles	Soluciones utópicas
Los comerciantes no vienen a comprar	Trabajar para aumentar las cantidades disponibles y atraer a los comerciantes.	Lograr que el gobierno ponga en funcionamiento una Comisión de comercialización.
	Solicitar a la ONG local o al extensionista que establezca contactos con comerciantes.	Solicitar a la ONG que les compre a los agricultores.
Los comerciantes no van al mercado por mal estado de vías	Trabajar juntos para arreglar y mantener las vías locales.	Tratar de conseguir que el gobierno se encargue de la reparación de las vías.
Bajos precios	Buscar distintos mercados con precios mejores.	Persuadir al gobierno de que establezca precios mínimos o de que adquiera todos los excedentes de producción.
Sobreoferta	Buscar mercados alternativos y, en el largo plazo, estimular la diversificación y la producción orientada hacia el mercado.	Confiar en que el gobierno vaya a construir plantas de procesamiento para aprovechar la sobreoferta.
Falta de lugares de mercado	Desarrollar un mercado en pequeña escala en determinados días.	Solicitar al gobierno que construya un nuevo mercado costoso sin que haya evidencia de que existen demanda y oferta suficientes.
Producción en suburbios	Organizar a los agricultores y a los transportadores locales para poner en funcionamiento un servicio de transporte regular que sea rentable para los transportadores.	Crear que el gobierno o el sector privado van a montar una operación de transporte a pérdida.

de toda la temporada de procesamiento. Una planta destinada a este propósito no puede estar fundada con base en excedentes ocasionales. Tales inversiones se justifican únicamente cuando existe un mercado firme para los productos procesados y una oferta confiable de materias primas. El almacenamiento a largo plazo de productos hortícolas tiene una utilidad limitada, especialmente en situaciones de sobreoferta. Superar el problema de excedentes no es tarea fácil pero existe mayor probabilidad de lograrlo si se dispone de un buen servicio de información y si la planeación de las actividades de comercialización analizadas en esta Guía se lleva a cabo teniendo en cuenta a los agricultores.

Hacer funcionar con éxito un negocio exige conocimientos distintos de los de un funcionario. Pocas veces las operaciones comerciales manejadas por el gobierno se constituyen en negocios de éxito. Como quiera que estas operaciones no son rentables, no son sostenibles y, en el largo plazo, son más los problemas que crean para los agricultores que los que solucionan. Es frecuente que el personal se vea sometido a presiones por parte de agricultores bien conectados para que adquiera productos con bajos estándares de calidad, los cuales posteriormente no pueden ser vendidos.

Los agricultores, especialmente aquellos que se encuentran localizados a distancias considerables del mercado, solicitan que sus costos de transporte sean subsidiados. Esta es una política costosa no sostenible

y, cuando los subsidios se eliminan, los agricultores quedan en peores condiciones que las que tenían antes, por el hecho de que las actividades agrícolas se planean con base en esos subsidios y no con base en la demanda del mercado ni en su propia habilidad para abastecer esa demanda con rentabilidad.

La clasificación reduce los volúmenes comercializados y aumenta los costos, pero eleva los precios. La idea de introducir normas de clasificación en el mercado debe ser considerada con cuidado. Lo más aconsejable es que las normas se establezcan con base en las clasificaciones previamente usadas por los comerciantes.

Los agricultores deben conocer esta situación y poder someterse a ella, pero no es conveniente que los gobiernos traten de imponer estándares de clasificación que no hayan sido requeridos por el comercio. Cualquier norma puesta en práctica necesita el apoyo del comercio y los consumidores deben estar preparados para pagar los costos adicionales que ella genere.

Por lo general, los sistemas de comercialización se han desarrollado a través de generaciones. Para que los cambios funcionen en favor del sistema y no en contra de él, es preciso que previamente se haga una cuidadosa evaluación de los mismos. En la mayor parte de los casos, su rol es el de ayudar a los agricultores a trabajar en los sistemas existentes, o a tratar de hacer leves ajustes en ellos.



Los precios de compra fijados por el gobierno o los precios subsidiados estimulan la sobre producción, la cual, con frecuencia, no puede ser vendida

TRABAJO CON EL SECTOR PRIVADO

Es frecuente que la clave para aumentar los ingresos de los agricultores sea interesar a las empresas a trabajar con los productores

Por lo general, el desarrollo económico conduce al surgimiento de nuevos negocios en la cadena de comercialización agrícola. Se establecen empresas procesadoras de alimentos y necesitan tener la seguridad del abastecimiento de la materia prima. Este, a su turno, crea nuevas oportunidades de mercado para los agricultores y oportunidades de negocios para los comerciantes. Es frecuente que la empresa privada se muestre ansiosa de trabajar en una zona en donde haya un funcionario de extensión o una ONG que sirva de apoyo, como quiera que ese soporte podría mejorar las oportunidades de éxito.

El desarrollo de nuevas empresas y nuevas oportunidades de negocios determina el potencial para los aumentos reales en los ingresos de la finca. También es bastante riesgoso. Es preciso resolver algunos interrogantes clave sobre nuevos productos o empresas agrícolas. Si las respuestas a estos son positivas habrá una mayor oportunidad de éxito. Las preguntas son:



Existen muchas posibilidades de éxito en los negocios cuando propuestos por empresas que funcionan con éxito en el comercio o en el procesamiento agrícola.



La mayoría de los negocios exitosos surgen de empresas agrícolas existentes y debidamente establecidas. Cuando los agricultores conocen el cultivo, la confianza es mayor. Los productos nuevos conllevan mayor riesgo.



Puede darse prelación a los negocios que ofrecen beneficios que superan los ingresos mejorados de los agricultores. Esto podría incluir negocios de valor agregado y posibilidades de empleo. A menudo las comunidades prefieren la creación de oportunidades de empleo estable a que los riesgos asociados con la agricultura.



Los pequeños agricultores son reacios a tomar riesgos, lo cual es natural y correcto. Pueden no desear tener nuevos productos y empresas a menos que crean que son muchas las oportunidades del éxito de estos. Cuando se consideren nuevos cultivos es preciso decidir cómo reducir los riesgos vinculados a la producción.



Los productos escogidos para ser desarrollados deben depender bastante de la posibilidad clara de una oportunidad de mercado y de un tamaño de mercado suficientemente grande que permita mejorar los ingresos rurales.



Los agricultores solo empiezan nuevas empresas si creen que existe la probabilidad de que las posibles ganancias van a justificar la inversión en tiempo y en trabajo. Para poder animar a los agricultores a tomar el riesgo es necesario que los nuevos productos sean más rentables que los negocios existentes.



Generalmente, el producto necesita ser producido con una ventaja en costos sobre otras áreas de producción.



Los desarrollos que requieren apoyo subsidiado de parte de alguna ONG, donantes o del gobierno, corren el riesgo de no ser sostenibles una vez que el apoyo sea retirado. La disponibilidad de subsidios estimula a ignorar el hecho de que el mercado para el producto en cuestión no es el adecuado o que el negocio no tiene posibilidades de funcionar con rentabilidad.

7 Producir para el mercado

Principales temas en el Capítulo 7

LOS AGRICULTORES NECESITAN PRODUCIR LO QUE LOS CONSUMIDORES DESEAN COMPRAR

*Factores que inciden en la selección de los productos
que se deben sembrar;
Equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.*

INVERSIONES QUE PUEDEN MEJORAR LA RENTABILIDAD MEDIANTE ...

*reducción del riesgo;
aumentos en los precios;
aumentos en los rendimientos;
reducción en los costos de producción;
valor agregado.*

AYUDAR A LOS AGRICULTORES A ORGANIZAR EL ABASTECIMIENTO DE INSUMOS, FINANZAS Y TRANSPORTE

ACTIVIDADES PARA CONECTAR LA PRODUCCIÓN CON LOS MERCADOS

LA ADECUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Su principal función en comercialización es la de mejorar la noción que sus agricultores tengan de lo que es la comercialización y de sus capacidades para, mediante la siembra de cultivos demandados por el mercado, llegar a tener mayores posibilidades comerciales y de generación de rentabilidad. Este capítulo considera las formas mediante las cuales los agricultores pueden adaptar su producción a las necesidades del mercado. La mayoría de los agricultores es conservadora por naturaleza y se mostrará reacia a comprometerse con nuevos negocios, porque estos conllevan riesgos. Tanto los nuevos cultivos como la adopción de nuevas tecnologías o técnicas de producción deberán, por tanto, ser emprendidos, en un comienzo, con base en ensayos de pequeña escala.

Asuntos de pre producción y planeación de la producción

Los agricultores necesitan asesoría acerca de los cultivos que deben sembrar y del tipo de oportunidades en el mercado a las cuales deben apuntar. Mientras que la decisión final debe estar siempre a cargo de los agricultores, usted tendrá que estar en condiciones de

ayudarles a planear su producción. Aunque es preciso tener en cuenta los asuntos propios de la producción, tales como la disponibilidad de mano de obra y la rotación de cultivos, el factor clave que afecta las decisiones de producción es el de que esta siempre debe ser orientada hacia el mercado. Esto significa que se deben sembrar productos para los cuales haya demanda y que los agricultores puedan producir con rentabilidad.

Selección de cultivos. La selección de cultivos debe estar basada en los probables retornos netos del más importante negocio agrícola alternativo (ver Cuadro 7). Estos cálculos establecerán cuáles podrían ser los productos más rentables. Estos resultados se pueden analizar en conjunto con los agricultores.

La investigación de mercados deberá haber indicado cuáles son los productos de la localidad que comparados con productos de otras zonas, tienen las mayores posibilidades de tener éxito en términos de costos, calidad o estacionalidad. Igualmente, la investigación tendrá que haber revelado cuáles son las variedades preferidas y la mejor época para ofrecerlas. Estos hallazgos deben convertirse en recomendaciones prácticas a los agricultores y abarcar aspectos como:

- variedades preferidas por el mercado;
- fechas de siembra (ej. si extender el periodo de oferta o apuntar a un periodo de precios muy altos; si evitar épocas de sobreoferta);

- otras técnicas para alargar el período de producción hasta períodos de altos precios, tales como el uso de variedades tardías o tempranas, los trasplantes, o el uso de riego o de invernaderos;
- técnicas para mejorar la calidad, tales como la fertilización más apropiada, poda del cultivo, riego y protección contra el tiempo.

El Cuadro 7 presenta un resumen de los costos e ingresos comparativos de tres diferentes cultivos. Aunque el Cultivo C responde con las mayores ventas, su rentabilidad es menor que la que registran los Cultivos A y B. Es preciso que los agricultores estén al tanto de la diferencia entre los ingresos brutos (esto es, el valor de las ventas) y los ingresos netos (es decir, el valor de

Cuadro 7
Selección de cultivos para desarrollar

	Cultivo		
	A	B	C
Ventas esperadas de 1 hectárea	3 000	2 000	4 000
<i>Costos</i>			
Producción	1 000	500	2 000
Comercialización	1 000	500	1 500
Retornos netos	1 000	1 000	500
Cultivo seleccionado	Sí	Sí	No

Gráfica 12
**Costos de producción,
 margen bruto por hectárea
 y costo de punto de
 equilibrio para
 pepino cohombro**

**Costos de
 producción**

Ingresos	[<p>(a) Producción mercadeada por hectárea 10 000 kg (b) Precio a \$ 0,25 por kg</p> <p style="text-align: right;">Ingreso bruto (a x b) = \$2 500</p>														
Costo de insumos	[<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 80%;">Semilla, 3,0 kg a \$22 por kg</td><td style="text-align: right;">\$ 66</td></tr> <tr><td>Fertilizante, 4 x 50 kg Amm. Sulfato a \$6 por bolsa</td><td style="text-align: right;">24</td></tr> <tr><td>Abono orgánico, 15 toneladas a \$5 por tonelada</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> <tr><td>Fumigaciones 5: aprox. \$11 por hectárea</td><td style="text-align: right;">55</td></tr> <tr><td>Labranza mecanizada del suelo \$40 por hectárea</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td colspan="2" style="border-top: 1px solid black; text-align: right;"><i>Sub total insumos</i> 260</td></tr> </table>	Semilla, 3,0 kg a \$22 por kg	\$ 66	Fertilizante, 4 x 50 kg Amm. Sulfato a \$6 por bolsa	24	Abono orgánico, 15 toneladas a \$5 por tonelada	75	Fumigaciones 5: aprox. \$11 por hectárea	55	Labranza mecanizada del suelo \$40 por hectárea	40	<i>Sub total insumos</i> 260			
Semilla, 3,0 kg a \$22 por kg	\$ 66															
Fertilizante, 4 x 50 kg Amm. Sulfato a \$6 por bolsa	24															
Abono orgánico, 15 toneladas a \$5 por tonelada	75															
Fumigaciones 5: aprox. \$11 por hectárea	55															
Labranza mecanizada del suelo \$40 por hectárea	40															
<i>Sub total insumos</i> 260																
Costo de mano de obra	[<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 80%;">Preparación manual de la tierra: 4 días a \$2 por día</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td>Siembra: 6 días a \$2 por día</td><td style="text-align: right;">12</td></tr> <tr><td>Fumigación: 4 días a \$2 por día</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td>Riego: 20 días a \$2 por día</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td>Cavar con azadón: 20 días a \$2 por día</td><td style="text-align: right;">40</td></tr> <tr><td>Cosecha: 90 días a \$2 por día</td><td style="text-align: right;">180</td></tr> <tr><td colspan="2" style="border-top: 1px solid black; text-align: right;"><i>Sub total mano de obra</i> 288</td></tr> </table>	Preparación manual de la tierra: 4 días a \$2 por día	8	Siembra: 6 días a \$2 por día	12	Fumigación: 4 días a \$2 por día	8	Riego: 20 días a \$2 por día	40	Cavar con azadón: 20 días a \$2 por día	40	Cosecha: 90 días a \$2 por día	180	<i>Sub total mano de obra</i> 288	
Preparación manual de la tierra: 4 días a \$2 por día	8															
Siembra: 6 días a \$2 por día	12															
Fumigación: 4 días a \$2 por día	8															
Riego: 20 días a \$2 por día	40															
Cavar con azadón: 20 días a \$2 por día	40															
Cosecha: 90 días a \$2 por día	180															
<i>Sub total mano de obra</i> 288																
Costo de comercialización	[<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 80%;">Transporte a 1,5 centavos el kg x 10 000 kg</td><td style="text-align: right;">150</td></tr> <tr><td>Empaque: cajas de 20 kg a \$1 por caja</td><td style="text-align: right;">500</td></tr> <tr><td colspan="2" style="border-top: 1px solid black; text-align: right;"><i>Sub total comercialización</i> 650</td></tr> </table>	Transporte a 1,5 centavos el kg x 10 000 kg	150	Empaque: cajas de 20 kg a \$1 por caja	500	<i>Sub total comercialización</i> 650									
Transporte a 1,5 centavos el kg x 10 000 kg	150															
Empaque: cajas de 20 kg a \$1 por caja	500															
<i>Sub total comercialización</i> 650																
		<p>(c) Costo total de producción y comercialización 1198</p>														

Nota: Este cálculo es un ejemplo sencillo de cómo los agricultores pueden estimar la rentabilidad de sembrar un determinado cultivo hortícola. Para adelantar tal análisis, es preciso disponer de información veraz. El cálculo también puede hacerse antes de sembrar, para ver si es rentable o no. En este caso, se necesita un pronóstico de precios ajustado a la realidad.

Margen bruto/ganancias netas por acre [(a x b) – c] = \$1 302
Precio de punto de equilibrio por kg (c ÷ a) = 11,98 cents por kg

las ventas después de deducir los costos). Ellos deben considerar los probables ingresos netos cuando hacen la planeación de qué producir.

La Gráfica 12 de la página anterior dá un ejemplo de costos detallados para un cultivo de pepino cohombro. Cuando se estiman los costos, es útil recordar que normalmente el 80 por ciento de ellos corresponden sólo al 20 por ciento de los rubros. En consecuencia, usted se debe concentrar en recolectar información veraz sobre los principales costos. Los costos y los retornos del agricultor independiente pueden variar mucho, y los cálculos, como los que se muestran en la Gráfica 12, son útiles para ayudar a los agricultores a comparar su desempeño con el de los otros productores.

Selección de una gama de productos. Es recomendable que los agricultores logren un equilibrio entre sembrar una amplia gama de cultivos y concentrarse en aquellos en los cuales tienen las mayores ventajas. Dar lugar a una gama de productos reduce el impacto de una producción posible o de la caída del mercado para un cultivo. Por ejemplo, si los agricultores solo siembran papa y sus cultivos se ven afectados por el Tizón de la papa, ellos no percibirán ganancia alguna. Sin embargo, si ellos siembran dos o tres productos distintos y tienen éxito en las cosechas, se verán menos afectados por la enfermedad de la papa.

La siembra simultánea de muchos productos puede causar problemas. Esto se debe a que no es muy probable que el agricultor tenga la suficiente pericia para manejar todos los cultivos y a que los volúmenes más pequeños de cada producto hacen más difícil la comercialización. Con mucha frecuencia los productores tienen sus preferencias por productos con los cuales se sienten cómodos cultivándolos o que crecen bien en su tierra.

A medida que se desarrolla la agricultura, el cultivo de la tierra se especializa más. Los agricultores, como aquellos que abastecen a los supermercados o a los procesadores, se tienen que concentrar, por lo general, en relativamente pocos productos. No obstante que los productores se vuelven más expertos, muy rara vez pueden llegar a serlo en más de tres o cuatro productos.

Con frecuencia, los cultivos más rentables son aquellos que están sometidos a los mayores riesgos. Es costumbre tener un sistema de cultivos en el cual los que conllevan mayores riesgos son equilibrados con aquellos en los cuales se puede tener más confianza. Un ejemplo podría ser sembrar al mismo tiempo uno o dos cultivos de hortalizas en gran escala, tales como papa y cebolla, junto con productos más cotizados como los pimientos (verdes o rojos) y las hortalizas de hoja o para ensaladas. Las fincas pequeñas tienen, por lo general, mayor disponibilidad de mano de obra por hectárea que

una explotación de gran tamaño y pueden aprovechar esta ventaja concentrándose en el manejo de cultivos intensivos en mano de obra. Estos no se pueden cosechar mecánicamente y también pueden necesitar trasplante, poda, limpieza manual (con azadón) y cosecha en varias oportunidades.

Inversiones en fincas.

A menudo, los agricultores se sienten tentados a hacer inversiones costosas que no mejoran significativamente la viabilidad financiera de sus fincas. Es preciso evitar esta situación. Las decisiones deben tener como prioritarias las inversiones que puedan: asegurar un ingreso mediante la reducción de los riesgos; aumentar los ingresos a través del mejoramiento de los precios; mejorar los ingresos aumentando los rendimientos; reducir los costos de producción; o generar ingresos adicionales.

Entre las **inversiones que pueden mejorar la estabilidad de los rendimientos** y, por tanto, reducir los riesgos, se cuentan:

- aquellas que protegen de las plagas y enfermedades, tales como fumigadores y atomizadores;
- riego y otra tecnología que reduzca los efectos adversos del tiempo.

Tales inversiones son especialmente importantes en horticultura porque cuando los rendimientos son bajos debido a las plagas o al mal tiempo, los precios se elevan en forma significativa. El productor cuyos rendimientos son menos afectados, obtiene la mayor utilidad.

Entre las **inversiones que mejoran los precios**, se incluyen:

- tecnología para producción por fuera de temporada, tal como los invernaderos y la tecnología mejorada de trasplantes;
- inversiones hechas directamente para mejorar el proceso de comercialización, tales como las que se hacen en instalaciones para hacer trabajos de clasificación, almacenamiento en la finca, camiones y camionetas para transportar la producción y teléfonos para mejorar las comunicaciones con el mercado;
- inversiones que mejoren la calidad del producto (es decir, riego, protección al cultivo o material de siembra de alta calidad).

Las inversiones que aumentan la producción son:

- equipo de riego;
- uso científico del fertilizante (ej. cantidades exactas, el momento más indicado para la aplicación, cantidades adecuadas de los distintos nutrientes);
- material vegetal de alta calidad.



FAO/19003/R. Faidutti

Cosecha de hortalizas bajo invernadero



FAO/17127/M. Marzot

Riego en cultivo de papa



FAO/12461/F. Mattioli

El agricultor emplea una unidad de aspersión a motor en una plantación de bananos

Las inversiones que ahorran en costos de producción incluyen:

- herbicidas y azadones mecánicos, que puedan reducir los costos de mano de obra de la desyerba.

Las inversiones que pueden producir ingresos adicionales son:

- equipo de procesamiento para agregar valor a los productos;
- transporte para llevar los productos a los nuevos mercados.

Abastecimiento de insumos

El abastecimiento de insumos puede tener un efecto directo sobre la rentabilidad. El material vegetal es especialmente importante. Los consumidores pueden tener serias preferencias por algunas variedades, colores y sabores en particular. Por ejemplo, en gran parte del Medio y Cercano Oriente se prefiere el tomate ciruelo (es decir, tipo Roma). También puede ser importante el color del producto; vale decir que algunas veces las manzanas rojas se prefieren a las variedades verdes y doradas. Las ganancias de los productores pueden ser superiores cuando se tiene seguridad del abastecimiento del material vegetal adecuado, y parte de su rol puede ser analizar en conjunto con los invernaderos o centros de almácigos y con los proveedores de semilla las variedades que ellos deben mantener en inventario.

Los daños causados por plagas y enfermedades reducirán seriamente los precios de los productos y su potencial vida de almacenamiento. Algunas veces es posible solucionar estos problemas mediante el uso de prácticas adecuadas de protección de cultivos. En la India se pusieron en marcha algunos programas de fumigación para controlar la enfermedad de la roña en las manzanas de Kashmir. Un paso crucial en el éxito de la puesta en funcionamiento de este programa fue asegurarse de que las tiendas de agroquímicos tenían disponibilidad de los materiales recomendados.

Crédito y financiamiento

Entre las más frecuentes limitantes críticas de la producción puede mencionarse la escasez de capital de trabajo y de recursos para propósitos de inversión. Aparte de los recursos propios del productor, las fuentes potenciales de recursos financieros pueden dividirse entre formales e informales.

Fuentes formales. Están constituidas, principalmente, por los bancos y otra clase de instituciones financieras como las asociaciones de crédito, las cooperativas de ahorro y crédito y varias clases de organizaciones de micro finanzas. Todas ellas ofrecen distintos tipos de préstamos y normalmente aplican tasas de interés de mercado. En el caso de los bancos, estos exigen cierto tipo de garantías específicas para conceder y abonar los préstamos, lo cual, junto con frecuentes procedimientos dispendiosos, tienden a limitar seriamente el acceso al

crédito de la mayoría de los agricultores. Si al momento de la solicitud del préstamo se hace entrega a los bancos de presupuestos de costos de producción e información detallada sobre probables ganancias y otras relevantes acerca de la actividad, estos estarían en mejor capacidad de evaluar en forma más precisa el riesgo implícito en la operación y podrían, en consecuencia, disminuir los trámites. Las asociaciones de crédito y otra clase de instituciones financieras de propiedad de socios son, por su misma naturaleza, más abiertas a atender solicitudes de agricultores por préstamos para financiar la producción. Pero, así como sucede con instituciones de micro crédito, debido a la limitación de fondos, es frecuente que se vean enfrentados a tener problemas para atender cantidades considerables de préstamos.

Las instituciones financieras tienen normas diferentes sobre el objeto de los préstamos que ellas están dispuestas a atender. Algunas los concederán únicamente para la adquisición de insumos, mientras que otras los podrán ofrecer para financiar los costos laborales. En casos menos frecuentes algunas de estas entidades ofrecen préstamos a los agricultores para atender los costos de comercialización. Tales créditos se necesitan para cubrir los costos de cosecha, transporte, empaque y, aún, de almacenamiento de la producción. La ventaja de tales préstamos es que los productores no están sujetos a restricciones que les indiquen a quién tienen que vender, como es el caso cuando ellos toman préstamos de los comerciantes.

En el ejemplo de la Gráfica 12 los costos de cosecha y comercialización suman las dos terceras partes de todos los costos, y los empaque son, como rubro, los más altos. Esto demuestra con claridad, que es necesario obtener créditos para cubrir los costos de comercialización y de producción.

Cuando los agricultores trabajan bajo contrato para entregar la producción a una agroindustria (por ejemplo, a un procesador de alimentos o a un exportador), es posible que se hagan préstamos para producción con base en un valor hipotético de esta. Estos son los llamados préstamos con pignoración. Bajo un esquema de préstamo con pignoración, el banco o el procesador hacen avances de un porcentaje de los ingresos esperados como crédito de producción (dígase el 50 por ciento) sin procurar garantía adicional alguna. La recuperación de los créditos concedidos puede ser hecha por la agroindustria, que deduce de los ingresos de los productores el monto de la deuda que se debe pagar. Infortunadamente, algunas veces tales acuerdos se rompen cuando el agricultor decide vender la producción a alguien más que le ofrece un precio superior, irrespetando de esta forma el acuerdo inicialmente firmado. En situaciones como estas usted deberá comentar con los agricultores los beneficios de disponer de salidas continuas y confiables para sus productos, e indicarles que tales beneficios se pueden perder si se buscan ventajas con precios a corto plazo, como ocurre con esta forma de actuar.

Crédito informal. La disponibilidad de recursos formales de las instituciones financieras es muy limitada en muchos países, y, usualmente, ello obliga a los agricultores a tener que depender de fuentes informales de recursos. Entre las fuentes de crédito informal se incluyen los prestamistas, miembros de la familia, amigos, comerciantes y proveedores de insumos. A menudo, los préstamos informales se hacen con base en vínculos familiares o de confianza mutua y están libres de los trámites burocráticos que tanto tiempo consumen.

Con frecuencia, en algunos países el comerciante es la fuente más importante de crédito informal. Muchas veces, el rol de los comerciantes como fuente de préstamos es mal entendido. Los comerciantes proporcionan crédito a los agricultores para asegurar el abastecimiento futuro y, por tanto, los ingresos futuros. Los verdaderos costos de tales créditos a los productores son difíciles de determinar. Entre las críticas más comunes está la de que se cobran altas tasas de interés y que los productores que han tomado los préstamos se ven forzados a vender su producción a bajos precios. En algunos casos esta es una verdad que no tiene duda y, en el caso de precios bajos, los agricultores no se pueden cambiar a otro comerciante o mayorista. Sin embargo, lo contrario también se aplica cuando los agricultores, sabiendo que el comerciante tiene que comprarles, ponen menos interés en producir con calidad. Por lo general, los comerciantes no conceden préstamos a los productores con la intención de explotarlos. Ellos dan dinero en

préstamo para asegurarse de que los productores tengan una producción suficiente en cantidad que permita satisfacer la demanda. Los créditos concedidos por los comerciantes son recuperados, simplemente, deduciendo el dinero anticipado del valor de las ventas.

Transporte

Si no tienen acceso adecuado al servicio de transporte, los agricultores están en clara desventaja. Ellos dependen de las visitas que hagan los compradores. Con transporte, los productores tienen control sobre el mercado al cual se traslada la producción y, por tanto, potencialmente están en una posición de comercialización más sólida. Medios para mejorar el transporte, por ejemplo, vías más amplias, entregas más rápidas y mejor utilización de las capacidades, son todos métodos probados para reducir los costos y abrir nuevas oportunidades de mercado.

Usted puede desempeñar un rol importante ayudando a los agricultores a ganar acceso al transporte. Esta gestión podría incluir la presentación de los productores y los transportadores, planear una ruta de recolección y ayudar a organizar los servicios adicionales.

Usualmente, los transportadores que no venden a los comerciantes que los visitan tienen que transportar la producción hasta los mercados en camiones o camionetas alquiladas. Por lo general, el agricultor se ve obligado o a pagar un precio fijo por el vehículo arrendado, sin importar qué tan pequeño sea lo transportado, o a que

se le cobre por caja o por bulto. Ambos sistemas son ineficientes.

Cuando el camión no está totalmente cargado, se elevan los costos por unidad (ejemplo, caja, bolsa). Es posible conseguir reducción en los costos motivando a los agricultores a compartir el servicio de transporte. Usted puede ayudarles a acopiar la producción en un día determinado de la semana en lugares específicos de recolección.

Cuando el transporte se cobra por unidad, los transportadores tienden generalmente a sobrecargar los camiones con el fin de obtener los máximos ingresos. Mediante el acopio de productos en un lugar para garantizar cargas completas, se puede negociar un precio fijo por el camión y los productores pueden asegurarse ellos mismos de que el camión no quede sobrecargado y de que su mercadería no sufra daños. Es difícil resistir la tentación de ubicar en un vehículo contenedores adicionales apretujados, lo que es práctica común entre

*A menudo,
los transportadores
sobrecargan los camiones
para maximizar su ingreso*



*De esta manera
aún la producción
mejor empacada
puede sufrir daños*

los comerciantes, así como entre los agricultores. Sin embargo, generalmente los beneficios en términos de reducción de costos de transporte son menores que las pérdidas representadas por la mercadería dañada.

Generalmente, mientras mayor sea la capacidad de carga (esto es, mientras más grande sea el camión que se usa) más barata será la unidad de costo de transporte. Por ejemplo, en Pakistán, un camión de 8 toneladas que viaja desde Punjab en el norte hasta Karachi costaba 4 000 rupias (es decir, 500 rupias por tonelada de producto), al tiempo que el mismo viaje en un camión articulado de 20 toneladas costaba 7 000 rupias (es decir, 350 rupias por tonelada).

Los agricultores capaces de invertir en transporte, compran, principalmente, pequeñas camionetas, lo que hace que la unidad de costo de transporte sea mayor que la de alquilar espacio en un camión de mayor capacidad, pero, esas camionetas permiten a los agricultores tener la posibilidad de:

- transportar los productos al mercado inmediatamente después de la cosecha;
- prestar servicios de transporte a los productores vecinos;
- llevar la producción para la venta a los mercados de agricultores;
- hacer ventas directas a minoristas y a proveedores de servicios de banquetes.

Creación de vínculos con el mercado y con empresas

Es frecuente que las posibilidades de producción tengan poco desarrollo porque tanto compradores como vendedores desconocen la existencia del otro. Es posible que un comprador no esté al tanto de las variedades y cantidades de hortalizas producidas por los agricultores de una determinada zona ni de las que se podrían producir si se dispusiera de un mercado en la vecindad. Tal como se indicó antes, usted debe preparar un listado de los compradores, agroindustrias y transportadores de su zona. Es necesario que esta lista incluya nombres de contactos y direcciones y que indique los productos que ellos compran y los servicios que prestan. Es importante que las negociaciones se adelanten directamente entre los agricultores y los compradores. Su apoyo a los agricultores puede darse suministrándoles por anticipado información como la de las condiciones de los negocios con los comerciantes, los rangos probables de precios y los nombres de otras empresas con las cuales vale la pena establecer contactos, pero es claro que usted no se debe involucrar tratando de llegar a acuerdos en nombre de ellos.

El Recuadro 6 explica las formas mediante las cuales usted puede apoyar a los agricultores en la iniciación de negocios, en la superación de obstáculos y en el establecimiento de nuevas relaciones comerciales.

Recuadro 6

Actividades para crear vínculos con el mercado y con empresas de negocios

Invitar a los comerciantes a reunirse con grupos de agricultores.

Reuniones en las cuales pueden explorarse las posibilidades de hacer negocios

Ayudar a los comerciantes a descubrir nuevos puntos de distribución de mercados.

Esta actividad puede incluir el acompañamiento en las visitas de ventas y la identificación de oportunidades de mercado que puedan ser exploradas por los comerciantes.

Crear vínculos entre un grupo de productores y un procesador.

Esto podría incluir la determinación de las necesidades de materia prima que tiene el procesador y los probables precios de compra. Es posible establecer el interés de los agricultores de trabajar con el procesador y ambas partes pueden ayudar a dar vida a un acuerdo que cubra producción, planeación, apoyo técnico y de insumos, estándares de precios y de calidad, condiciones de entrega y de pago. Una vez que el soporte esté en marcha, puede incluir la supervisión de la producción y de los pagos, así como de la solución de controversias.

Ayudar a los agricultores a superar los problemas de transporte.

Se podría incluir el trabajo con grupos de agricultores y un camionero para poner en marcha un servicio de transporte.

Promover la creación de nuevos lugares de mercado.

Esta actividad podría incluir la promoción del establecimiento de un mercado de acopio o de un mercado de agricultores en la localidad y asesorarlos en su planeación.

Suministrar información y apoyo en las negociaciones a los agricultores y a los grupos de agricultores.

Se proporciona asistencia a los agricultores entregándoles nombres y contactos en empresas importantes como las proveedoras de servicio de empaque, compañías de transporte, agentes de mercado (comisionistas) y comerciantes y empresas procesadoras. Los agricultores pueden recibir orientación acerca de los precios tipo, de empaque, de costos comparativos de transporte y de agentes con buenas referencias.

Apoyar el despegue de nuevas relaciones comerciales.

Actuando como terciador en los casos de controversias e interrupción de las comunicaciones.

8 Manejo poscosecha

Principales temas en el Capítulo 8

OPORTUNIDAD, TÉCNICAS Y CONDICIONES DE LA COSECHA

*Oportunidad de la cosecha
para conseguir buenos precios;
Cosecha en el punto exacto de madurez;
Impacto de la mala cosecha en la calidad;
Cosecha en el momento indicado del día;
Manejo en el campo.*

TRATAMIENTO, SECADO Y EMPAQUE POR TAMAÑOS

*Clases de materiales de empaque;
Cuándo usar empaque; Tipos de daños
contra los cuales protege el empaque.*

ALMACENAMIENTO
*Decisión acerca de si el almacenamiento
es efectivo o no.*

***AYUDAR AL AGRICULTOR A CONQUISTAR
REPUTACIÓN POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO***

RECOMENDACIÓN DE POSCOSECHA

Esta Guía no pretende cubrir en profundidad los detalles técnicos del manejo poscosecha de los cultivos hortícolas: La FAO y otras organizaciones han cubierto este aspecto en muchas otras publicaciones. Esta Guía hace especial énfasis en las implicaciones comerciales de las distintas prácticas de cosecha y poscosecha. Los aspectos clave son:

- conservar la calidad;
- lograr la máxima vida en almacenamiento del producto;
- suministro de los productos cuando y como lo demande el mercado.

Mediante la capacitación de los agricultores, tanto con entrenamiento práctico como con presentaciones, es como mejor puede usted ayudar a perfeccionar el manejo poscosecha. En las páginas siguientes se indican las aplicaciones más adecuadas de las técnicas poscosecha para aumentar las ganancias de los agricultores.

Cosecha

La oportunidad, las técnicas y las condiciones de la cosecha pueden afectar significativamente los precios.

Cosecha y precios. A veces la cosecha se hace en los comienzos de la temporada para aprovechar las oportunidades de precios altos; por ejemplo, repollos cosechados como hortalizas de primavera, zanahorias tiernas vendidas en manojos, ciruelas verdes y papas tiernas. Para aprovechar estas oportunidades de mercado de muy corto plazo se necesitan vínculos muy cercanos con el mercado.

Cosecha y sazón del producto. La vida en almacenamiento del producto y su aptitud para ser almacenado por períodos largos es afectada por el grado de sazón del producto en el momento en que es cosechado. Para la mayor parte de los productos hortícolas, la etapa óptima de cosecha depende no solo del clima y de la distancia al mercado, sino también de la variedad y de sus condiciones de crecimiento. Cuando se analicen los mercados alejados, es preciso hacer pruebas que permitan determinar el grado de sazón más indicado para cosechar las frutas. Envíe muestras con distintos grados de madurez y evalúe cuáles dan los mejores resultados. Puede ser necesario acudir a la asesoría de un experto para determinar si el almacenamiento del producto a largo plazo pudiera mejorar significativamente los ingresos del agricultor.

Cosecha y calidad. Es frecuente que los productores no estén al tanto de los efectos que en la calidad del producto pueden producir la cosecha y el manipuleo cuando este llega al mercado. Una vez que la fruta ha

sido arrancada del árbol, o que una hortaliza de raíz o de hoja ha sido cosechada, se le ha aislado de su fuente de alimento y, especialmente, del agua. Normalmente, los efectos de un tratamiento inadecuado se observan algunos días más tarde, cuando el producto está siendo exhibido para la venta o está almacenado.

Es frecuente que esta situación conduzca a controversias, porque los agricultores despachan los productos que consideran están con buena calidad, pero cuando estos son recibidos en el mercado el comerciante

Oportunidad en la cosecha y comercialización

El almacenamiento de tubérculos y raíces como camote, zanahoria, cebolla, ajo, y ñame, por lo general se mejora cuando su cosecha se hace en el momento en que estos productos han alcanzado totalmente su grado de sazón.

Algunos tubérculos y raíces, como la mandioca y la zanahoria, pueden ser cosechados en un período algo más extenso, ya que ellos pueden ser dejados en el terreno por un tiempo adicional.

Los melones tienen que ser cosechados en la fase precisa; cuando se hace muy temprano el contenido total de azúcares no se ha desarrollado, y cuando se hace muy tarde han perdido azúcares y ven reducida su consistencia.

Algunas frutas, como banano, piña, mango, aguacate (palta) son cosechados cuando les falta madurez, con el fin de poder transportarlas hasta mercados distantes.

observa que el producto se ha deteriorado. Un ejemplo al respecto viene de Tonga, en el Pacífico Sur, país que acostumbra exportar pimiento verde (capsicum) a Nueva Zelanda. Cuando la fruta salía de Tonga parecía estar en excelente condición pero cuando llegaba a su destino, después de cuatro días de viaje en buque, lo hacía en condiciones muy pobres. El problema fue atribuido al empleo de cuchillos sucios durante la cosecha.

El manipuleo deficiente en la etapa poscosecha, que disminuye la calidad del producto, tiene dos efectos: primero, se reduce el precio y, segundo, a lo largo del tiempo baja el crédito de buena productora que puede haber ganado la región (y tiende a ser de nuevo la causa de precios más bajos). Cuando se mejoran la cosecha y el manipuleo, se obtendrá un producto con mejor apariencia y mejor vida en almacenamiento, lo que conduce a precios superiores.

Hora del día para la cosecha. Lo ideal es que la cosecha tenga lugar cuando el producto y el clima estén con el mayor grado de frescura que sea posible y cuando la planta tenga el más alto contenido de humedad. Esta situación se presenta temprano en la mañana, pero es necesario tener en cuenta otros aspectos. Por ejemplo, es posible que en las horas de la mañana no haya mano de obra ni transporte disponibles. Si se presentan problemas con el transporte se debe reprogramar la cosecha para evitar tener que dejar el producto esperando en el terreno por mucho tiempo. Con frecuencia, algunos productos

Técnicas de cosecha

Para evitar que las frutas de árboles altos caigan al suelo y se lastimen, coséchelas con un garfio y una bolsa para recolectar atada a un asta o palo.

Con el uso de herramientas cortantes coseche lechuga, repollo, pimentón, berenjena, melones y banano.

Para cosechar las frutas...

use la palma de la mano; nunca las sostenga con los dedos. Siempre y cuando sea posible, la cosecha debe hacerse arrancando la raíz; ejemplo, el caso de las fresas, leguminosas pequeñas y guisantes (arvejas).

Las hortalizas de hoja...

se cosechan cortando la planta con un cuchillo afilado, tan cerca de la raíz como sea posible.

Los bulbos...

como el ajo y las cebollas se cosechan levantando las hojas desde el cuello y cortándolas a una distancia de más o menos 3 cm del bulbo.

Los tubérculos y raíces...

se cosechan normalmente con garfios y azadones. Se debe cavar a unos 15 cm (6 pulgadas) de distancia de la planta. Es preferible apalancar y halar las raíces en vez de pretender sacarlas cavando. La cosecha se facilita cuando el suelo está relativamente seco, pues tanto los daños como la necesidad de lavado se reducen.

tienen momentos de cosecha ideales. Por ejemplo, los cítricos no deben arrancarse del árbol antes de que el rocío se haya secado. El momento más indicado para cosechar mangos es en la mitad de la mañana, cuando el flujo de látex es mínimo.

Mejoramiento en campo de la vida en almacenamiento

Cuando se trabaja con productos muy perecederos, trapos húmedos colocados encima de las cajas usadas en el campo, ayudan a proteger del calor del sol. Algunas hortalizas de hoja pueden ser salpicadas con agua, a intervalos, para mantener la humedad de las hojas.

Tan pronto como sea posible, las cajas usadas en campo deben ser llevadas a una zona sombreada. Para permitir la ventilación y mantener la producción fresca, en el campo se deben usar tiendas de lona o lugares de acopio sombreados, contruidos con materiales naturales.

Recipientes de campo. Las bolsas o canastas atadas a la cintura del recolector permiten que ambas manos permanezcan en libertad. Esto facilita que se reduzca el daño en el producto asociado con el movimiento en campo de los sacos cargados. Cuando se emplean bolsas, antes que darles un giro y sacar el producto por su boca superior, es preferible poder abrir el fondo de estas para permitir que el producto salga en forma delicada. Los recipientes se deben vaciar cuidadosamente para

reducir las caídas de altura de las frutas y los daños en ellas. Los recipientes deben mantenerse limpios en cuanto sea posible.

Debe evitarse el uso de canastas o cajas con bordes ásperos o cortantes o, si es el caso, revestir estos contenedores con papel o con hojas. A menudo, el daño se causa cuando se transfiere el producto de un recipiente a otro. Cuando sea posible, el producto debe ser cosechado directamente en el contenedor en el cual va a ser almacenado o transportado.

Secado y tratamiento

El secado se usa principalmente en bulbos con el fin de prolongar la vida en almacenamiento y conservación. Productos como la cebolla y el ajo pueden ser sometidos a secado en el campo, extendiéndolos en un solo tendido por períodos de seis días. Alternativamente, el secado puede hacerse bajo cubierta en bandejas pandas apiladas. La meta es fortalecer las escamas externas y eliminar la humedad del cuello del bulbo, con el fin de prolongar la vida de almacenamiento y de comercialización.

La mayoría de las raíces reaccionan ante el calor y la humedad después de haber sido cosechadas, mediante el engrosamiento y endurecimiento de sus capas externas, lo cual les da protección contra deshidratación y las infecciones. Sucede, entonces, la regeneración de la epidermis. Esto es lo que se denomina curado

o tratamiento, proceso que mejora significativamente la vida de almacenamiento de productos como papa y zanahoria.

Clasificación

La clasificación por grados o niveles se lleva a cabo para que:

- los productos libres de enfermedades y de manchas y deformidades puedan ser seleccionados para almacenamiento a largo plazo;
- los productos de alta calidad puedan ser escogidos para ser transportados a mercados alejados;
- los productos puedan ser seleccionados por calidad, madurez, color y tamaño. La producción escogida se empaqueta en diferentes tipos de envase para facilitar la comercialización entre consumidores con distintas exigencias de calidad.

Algunas veces la clasificación se lleva a cabo en el campo bajo la sombra de un árbol. Esta práctica es antihigiénica e ineficiente. Las zonas dedicadas para la clasificación o cabañas son, generalmente, abiertas por los lados y tienen techos de paja o de lámina de zinc para dar sombra. La gente puede clasificar con rapidez estando de pie o sentada en mesas. Estas, cubiertas con telas de polietileno son fáciles de limpiar y la tela se puede reemplazar con costos bajos. Debe haber buena iluminación. Los techos de zinc se pueden pintar de blanco para reflejar (reflejar) el calor, mientras que el

agua que chorrea por fuera de la cabaña ayuda a reducir el posible calor existente dentro del edificio.

Empaque

El diseño de un buen empaque acentúa los atractivos del producto, facilita su manejo y permite que sea comercializado en unidades apropiadas, además de que ayuda a evitar los daños mecánicos.

Daños mecánicos. Las cuatro principales clases de daños mecánicos son cortaduras, magulladuras por compresión, daños por impacto y raspaduras o excoriaciones por vibración.

- ***Cortaduras.*** El cuidado que se tenga en la cosecha y en el manipuleo ayuda a eliminar cortaduras y heridas en la fruta. Revestir el empaque con papel o con hojas también puede evitar daños en la mercadería contenida.
- ***Magulladuras por compresión.*** Estas se pueden reducir con el uso de empaques suficientemente fuertes para aguantar múltiples apilamientos. Los materiales de empaque tienen que ser particularmente resistentes en las esquinas verticales. Los empaques también deben ser de una profundidad adecuada para evitar que los tendidos bajos de producto sean dañados con el peso de los productos que están encima. Las cajas no deben llenarse en demasía porque ello causaría daño dado

que el peso del montón de producto ejerce presión desde el primer tendido de frutas u hortalizas y se transmite hasta los tendidos inferiores.

- *Daños por impacto.* Los golpes en el transporte o por las caídas de las cajas pueden causar esta clase de daños. Las caídas se pueden dar, bien porque el empaque es muy pequeño y fácil de lanzar o porque es muy grande para ser cómodamente manejado. Una unidad de empaque no debe exceder los 50 kg ya que este es el máximo peso que puede ser fácilmente manipulado. Usualmente, las especificaciones del tamaño del empaque dependen de las necesidades de los clientes, aunque en muchos países la oferta de buenos materiales de empaque es limitada y los compradores tienen que aceptar lo que se encuentre disponible.
- *Excoriaciones por vibración.* Generalmente, esta clase de daños ocurre durante el transporte. Pueden ser significativamente reducidos si se evita el movimiento del producto dentro del recipiente mientras que, al mismo tiempo, se asegura que las frutas y hortalizas no sean juntadas a la fuerza. Mediante el uso de bandejas celulares, envolturas individuales o cojines que amortigüen puede evitarse que las frutas rocen unas con otras. Un ejemplo es el uso de papel y de paja para separar los tendidos de manzanas. Con el fin de acomodar la mercadería, un sistema alternativo es agitar

el recipiente con cuidado para que se llenen los espacios que se han creado.

Materiales de empaque. Individualmente considerado, el empaque puede representar el costo más alto, tal como lo demuestran los cálculos incluidos en el Cuadro 6, especialmente en el caso de recipientes no retornables de madera o cartón. Las ventajas del empaque deben justificar claramente la inversión. Un ejemplo de tales cálculos se presenta en la Gráfica 13. Usualmente, los comerciantes apuntan a tener los mínimos costos y son reacios a invertir en empaque, a menos que se demuestren las ganancias financieras. A continuación se indican cinco clases de material de empaque:

- Materiales naturales disponibles localmente (por ejemplo, cajas o bandejas de madera, canastas tramadas de bambú o sauce o cajones fabricados con franjas delgadas de madera o juncos). Mientras que normalmente se recomienda el uso de materiales locales, el excesivo uso puede tener consecuencias negativas para el medio ambiente. En la región norte de la India, por ejemplo, ha habido problemas de deforestación debido al aprovechamiento de árboles para la fabricación de cajas de madera para las manzanas;
- La pasta de fibra y el cartón corrugado están siendo usados cada vez más, especialmente en países en vía de desarrollo;

Gráfica 13

Análisis costo-beneficio del empaque

Suponga una producción de pepino cohombro de 6 000 kg. El precio de mercado es de \$0,30 por kg y el empaque cuesta \$0,05 por kg. Los otros costos de comercialización son \$0,05 por kg de forma tal que el ingreso neto es de \$0,20 por kg. Con empaque no hay pérdidas. Sin empaque las pérdidas varían, tal como lo hace el precio de venta. Un análisis de costo-beneficio necesita tener en cuenta las diferencias en precios y las pérdidas y, por tanto, los cálculos son algo complicados.

	CASO			
	A	B	C	D
Ingreso neto — ventas empacadas (\$0,20 per kg x 6 000)	1 200	1 200	1 200	1 200
Ingreso neto — ventas sin empaque				
Pérdidas 10% Precio de mercado \$0,26	1 104			
Pérdidas 10% Precio de mercado \$0,27		1 158		
Pérdidas 5% Precio de mercado \$0,26			1 182	
Pérdidas 5% Precio de mercado \$0,27				1 242
Usa empaque	SI	SI	SI	NO

Nota: Para calcular el impacto de las pérdidas, el valor del producto perdido es el valor bruto, que incluye costos de transporte, porque en estos se incurre aun cuando el producto se pierda. El ingreso neto para el agricultor de ventas no empacadas se calcula como sigue:

$$6\ 000 \times (\text{Precio de venta} - \text{Costos de transporte}) - \text{Costo de pérdidas}$$

$$(\text{Precio} \times 6\ 000\ \text{kg} \times \text{pérdidas expresadas en decimales [i.e. 10\% pérdida = 0,1]}).$$

Así, cuando las pérdidas son 10% y el precio de mercado es \$0,26 entonces el cálculo es

$$(6\ 000 \times \$0,21) = \$1\ 260 - (\$0,26 \times [6\ 000 \times 0,1]) = \$156 = \$1\ 104.$$

- Las cajas de plástico son costosas y generalmente tienen que ser importadas. Tienen la ventaja de que son reutilizables pero su uso exige el funcionamiento de un sistema que se encargue de devolver a la finca los recipientes con el fin de que sean utilizados de nuevo;
- Las bolsas y las redes son baratas pero no protegen de los daños. Se usan para el empaque de cebolla, ajo, repollo y papa;
- El plástico y el papel se usan con frecuencia para forrar o envolver el producto hortícola.

Presentación del empaque. Una impresión atractiva y los nombres de marca pueden agregar valor a los productos frescos, pero solamente en aquellos mercados en donde los consumidores son solventes y aprecian la estética y la apariencia. En los mercados de perecederos del Golfo Árabe y del Sudeste asiático la impresión multicolor es común porque ayuda a vender la producción y a elevar los precios.

Almacenamiento

Los productos pueden ser almacenados tanto para propósitos de corta como de larga duración. El almacenamiento por períodos cortos se usa principalmente para dar flexibilidad a la comercialización (por ejemplo, cuando se debe esperar el transporte), o porque los compradores no están disponibles en forma inmediata. La mayor parte de los productos hortícolas son perecederos y solamente pueden ser almacenados

por unos pocos días. Únicamente en casos muy raros se justifica almacenar productos perecederos para esperar precios más altos, dado que el almacenamiento reduce la calidad y la vida en almacenamiento al tiempo que se aumentan los costos. El almacenamiento es costoso y, en la mayoría de los casos, cuando los productos son sacados del mismo tienen que competir en el mercado con otros mucho más frescos.

Pocos productos se adaptan al almacenamiento de larga duración. Estos pueden ser bien guardados más allá del período normal de cosecha. Cuando eventualmente se venden, usualmente se pueden obtener precios más altos y, mediante la ampliación de la temporada de comercialización, una cantidad de producto puede ser comercializada. A menudo, las tiendas que tienen más éxito son aquellas que están localizadas en zonas urbanas porque los productos pueden ser rápidamente liberados en el mercado cuando los precios suben. Las instalaciones de frío en las zonas urbanas también pueden ser aprovechadas para una variedad de productos (manzanas en invierno, cítricos en verano, mantequilla y otros productos lácteos).

El almacenamiento refrigerado es costoso y solamente se justifica si se puede manejar con rentabilidad. Esto requiere demanda adecuada de almacenamiento, buena administración y suministro confiable de energía. Sin embargo, la vida en almacenamiento se puede incrementar sin hacer inversiones costosas en equipo



Raras veces se justifica almacenar productos a la espera de que los precios suban

Cuando los productos se sacan del almacenamiento tienen que competir con frutas y hortalizas frescas.

Aumento de las ganancias de los agricultores

Aquí se ha hecho hincapié en aspectos mejorados como el manipuleo, clasificación y empaque. Mejores precios pueden ser el resultado de la calidad de un solo despacho. En el largo plazo, grupos de agricultores pueden obtener primas sobre sus precios por haber ganado una identidad y reputación por su regularidad como proveedores de productos de alta calidad, mediante:

- aplicación de requisitos mínimos de clasificación para un producto de la máxima calidad;
- evaluación de esta norma;
- acuerdo sobre el nombre, símbolo o imagen de una marca, la cual puede imprimirse en el empaque;
- acuerdo de que bajo esa marca solamente se comercializarán productos de alta calidad;
- exigir a todos los productores que identifiquen los empaques con su propia marca, de forma tal que sobre cualquier producto que tenga condiciones inferiores se puedan adelantar pruebas de rastreabilidad que conduzcan a encontrar el responsable de la violación.

Son muchos los ejemplos de zonas de producción que obtienen primas sobre los precios en razón de su reputación como proveedoras de productos de alta calidad, pero es importante recordar que ganar una reputación toma años y fácilmente puede ser arruinada por uno o dos despachos de baja calidad.

de bodegaje. Las primeras prioridades deben ser seleccionar producción de alta calidad (es decir, libre de abolladuras y de daños causados por plagas y enfermedades), mantener alta humedad y conservar los productos bajo la sombra. En condiciones normales, con buena administración, los depósitos ventilados pueden ser extremadamente rentables, especialmente si se usan para papa y cebolla. En el mejor de los casos, requieren

9 Mejoramiento de los acuerdos de comercialización

Principales temas en el Capítulo 9

FORMAS DE AYUDAR A LOS AGRICULTORES A DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS

*Contactos de los agricultores con los compradores;
Promoción de los centros de acopio
y los mercados de pueblo;
Impulso a la comercialización en grupo;
Trabajo con cooperativas.*

COOPERACIÓN CON LOS AGRICULTORES EN LAS NEGOCIACIONES Y EN LAS VENTAS

*La necesidad de estar bien informado;
Identificación de las necesidades de los procesadores;
Contratos con procesadores y otros.*

USO DE LA INFORMACIÓN DE MERCADOS

*En el corto plazo;
En el largo plazo.*

REALIZACIÓN DE PRUEBAS DE COMERCIALIZACIÓN

LA CADENA DE PRODUCCIÓN- COMERCIALIZACIÓN

Una de las funciones vitales de una organización que intenta ayudar a los agricultores a mejorar la comercialización es la de aceitar las ruedas de la cadena de producción-comercialización; esto es, colaborar con las empresas de la cadena para que funcionen más eficientemente. Muy a menudo, las cadenas de comercialización no están debidamente coordinadas y los participantes en ellas ignoran la existencia de otros y de sus necesidades, problemas y oportunidades. Usted tiene un importante rol en la creación de oportunidades para que se encuentren compradores y vendedores a compartir información, intercambiar ideas y explorar oportunidades de comercio.

Apoyo a los agricultores en el desarrollo de mercados

Vinculación de compradores con vendedores. No siempre los compradores están al tanto de las muchas fuentes alternativas de productos que pueden estar disponibles para ellos. A menudo, los productores no aprecian la gama de clientes potenciales para sus productos, ni saben cómo requiere el mercado que estos

sean presentados, ni cuáles pueden ser los probables precios para ellos. Uno de los roles más importantes que usted puede desempeñar es el de la creación de vínculos entre compradores y vendedores. Esto puede lograrse de distintas maneras, así:

- suministrando información de contactos y presentando a los socios potenciales de comercio;
- creando un foro en donde compradores y vendedores puedan reunirse (ej. en reuniones de agricultores, seminarios, sesiones de entrenamiento, ferias comerciales). Las conversaciones sobre comercio más importantes ocurren informalmente; por decir algo, en un té o café o en el almuerzo;
- cooperando con los comerciantes en el acceso a nuevas oportunidades de mercado, mediante el suministro de asesoría en comercialización y resultados de las investigaciones;
- poniendo en contacto a compradores con vendedores.

Establecimiento de centros de acopio. Los centros de acopio permiten reunir volúmenes considerables de productos, lo cual sirve de atractivo para los compradores y crea competencia entre ellos. Los mejores precios son una realidad y pueden obtenerse economías en el transporte.

Cuando quiera que se hagan despachos de productos hacia un mercado distante en forma desorganizada, es

el momento para que usted considere la posibilidad de promover la puesta en funcionamiento de un centro de recolección. Usted podría hacer esto mediante:

- la identificación de un sitio adecuado (es decir, uno que sea de fácil acceso tanto para productores como para comerciantes);
- acuerdos con productores locales para que se organice la cosecha y se lleven los productos hasta un centro de acopio en un determinado día de la semana;
- información para los compradores, agentes comisionistas, mayoristas y camioneros acerca de cuándo y dónde van a hacer el acopio los agricultores;
- el estímulo a los productores para que no se enfrasquen en una competencia de precios entre ellos.

Mercados de productores y mercados rurales. Los mercados de productores permiten a los agricultores o a grupos de ellos, vender directamente la producción a los minoristas o a clientes individuales. En Egipto y en la India, por ejemplo, se han establecido, con éxito, mercados rurales. Funcionan una vez por semana y permiten a los productores vender directamente a los consumidores o a los agentes mayoristas, quienes, a su vez, llevan el producto hasta los mercados urbanos.



Trabajando juntos para acopiar la producción en un lugar, los agricultores pueden atraer a los comerciantes y reducir sus costos de comercialización

En la India existe buen conocimiento de las demandas de los mercados locales (haat) lo que permite analizar en forma acertada la necesidad de nuevos mercados. Cerca de las dos terceras partes de los nuevos mercados registran prosperidad (ver Estudio de caso 3).

Comercialización en grupo. El establecimiento de nuevos puntos de distribución aumenta la eficiencia de los comerciantes y permite a los productores formarse una clara idea de lo que necesitan producir para satisfacer las demandas del mercado. Cuando los agricultores tienen suficiente confianza mutua hay un ámbito que informalmente les permite trabajar juntos como grupo con miras a mejorar sus ventas. El primer paso para ellos en este proceso es tener claridad sobre los beneficios de trabajar juntos y aprender a comprometerse con la coordinación de sus actividades. Estas ideas se pueden desarrollar mejor en forma colectiva con los agricultores. Entre las posibles maneras de que los productores puedan trabajar juntos, se incluyen:

- consolidar cargas para facilitar el transporte a granel o la compra al por mayor por parte de los comerciantes;
- compartir el transporte para reducir costos;
- actuar en grupo en las negociaciones con los compradores;
- comprar colectivamente los insumos para reducir costos.

En Bangladesh, cerca del 90 por ciento de los grupos de agricultores que recibieron capacitación en comercialización desarrollaron actividades colectivas de comercialización. Estas abarcaron desde usar teléfonos móviles para llamar a los comerciantes cuando los agricultores disponían de cantidades suficientes para la venta, hasta delegar miembros del grupo para que fueran a los mercados o a las empresas de agroindustria a vender los productos.

Cooperativas. En muchos países, las cooperativas han sido constituidas para comercializar productos agrícolas en representación de los agricultores. Una cooperativa que sea efectiva puede aumentar para los pequeños agricultores las oportunidades de permanecer viable mientras el mercado se desarrolla y se precisan las inversiones necesarias para adquirir el equipo de poscosecha (es decir, clasificadoras y empacadoras para el mercado de exportación o para abastecer a los supermercados). Esta Guía presenta varios ejemplos de cooperación informal entre productores. Cuando se considere la posibilidad de constituir una cooperativa más formal, usted deberá tener en cuenta:

- la importancia de que los productores mantengan el control. Este se asegura con los estatutos de la cooperativa. La base deseable para tomar decisiones puede ser el concepto de “una persona-un voto”, o el capital social vinculado con el área de tierra cultivada;



FAO/17493

Las actividades cooperativas surgen de la necesidad, cuando los productores reconocen que su supervivencia depende de la fortaleza de la negociación colectiva que puede resultar de trabajar juntos.



FAO/17299/L. Dematteis

Trabajar juntos debe surgir como resultado de la necesidad sentida de los agricultores de cooperar y no por imposición de organismos externos.

- la necesidad de emplear personal eficiente y bien motivado, especialmente en el nivel superior de administración. Muchas cooperativas han fracasado cuando han contratado el personal equivocado o cuando han remunerado al personal indicado con salarios insuficientes. La comercialización requiere mentalidad de negocios. Con frecuencia, las cooperativas exitosas han sido constituidas estableciendo una relación directa entre los salarios de los gerentes y la facturación o las sumas netas pagadas a sus miembros;
- una cooperativa adecuadamente equipada debe tener las instalaciones y equipos necesarios para cumplir con sus objetivos, pero deberá evitar la acumulación de niveles muy elevados de gastos de funcionamiento.

Negociar y vender

El momento más crítico para el productor en la cadena producción/comercialización es el de llegar a un acuerdo sobre el precio con el comprador. Es aquí cuando el agricultor descubre si todos los esfuerzos y el dinero invertidos en la siembra de los cultivos han valido la pena.

Usted tiene un rol importante que desempeñar en el mejoramiento de las fortalezas de los agricultores para negociar y en la capacitación de estos en el arte de las ventas. La naturaleza de los negocios es tal que tanto compradores como vendedores tratan de hacer

máximas sus ganancias. Para hacer esto se requiere información pero, por lo general, los productores son los menos informados en la cadena de comercialización. Usualmente, un productor bien informado, con algunas habilidades básicas en negociación, obtendrá mejores precios que los agricultores menos informados.

La fortaleza de los agricultores en las negociaciones se puede aumentar si:

- disponen de información sobre la gama de compradores a disposición;
- siembran cultivos sobre los cuales hay demanda sólida;
- están al tanto de las condiciones y precios que prevalecen en el mercado y de la relación que tienen estos con los de los productores;
- están al tanto de los costos de punto de equilibrio de la producción y la comercialización (ver Gráfica 12).

Usted puede asesorar a los agricultores sobre los asuntos indicados antes dándoles información, así como ayudando a grupos de productores en las negociaciones con compradores y en la elaboración de los contratos. Algunas veces, los comerciantes y los intermediarios pueden aprovecharse de los agricultores:

- en el peso de la cosecha;
- en la calidad comparativa del producto;

Uso de notas de remisión para mejorar la transparencia de los precios

Cuando los productos son enviados al mercado mayorista para su venta por comisión, se debe hacer uso de notas de remisión. Se imprimen con cuatro copias:

Una para ser retenida por el productor,
una para el transportador, y
dos para el agente comisionista.

Todas las notas de remisión deben ser numeradas en serie. El productor puede verificar diariamente con el agente comisionista, por teléfono, el comportamiento de las ventas programadas y puede anotar en su copia de la nota de remisión los precios de venta por producto. Cuando toda la mercadería consignada haya sido vendida, el agente comisionista deberá devolver una copia de la nota de remisión con los precios de venta allí indicados, junto con el dinero generado por la operación.

Ayudar a la agroindustria para que trabaje con los agricultores

Usted puede desempeñar un rol vital como intermediario entre los agricultores y las empresas de agroindustria como procesadores de frutas y hortalizas. Esta labor puede incluir la organización de los agricultores para coordinar la producción, impartirles capacitación y colaborar con los productores en los contratos de negociación con la compañía.

- cuando se hacen cálculos del monto adeudado a los productores;
- cuando se presenta en forma incorrecta la situación del mercado (precios, oferta, demanda).

Es posible reducir esta clase de problemas si, en primer lugar, se encuentran comerciantes honestos. Debe examinarse la precisión de las básculas. En el caso de las grandes balanzas, un método efectivo del cual usted puede hacer uso, es el de probar si determinan con exactitud su propio peso. Si se comparte información acerca de la fama de los comerciantes, los productores sabrán en cuáles comerciantes confiar.

Con su cooperación, un procesador puede poner en funcionamiento un sistema mediante el cual agricultores escogidos siembren expresamente para la fábrica. Agricultores idóneos pueden ser seleccionados para hacer parte de un grupo o de varios grupos para:

- poner en práctica técnicas mejoradas de producción;
- diseñar un programa de producción;
- recibir capacitación en técnicas mejoradas de cosecha, manipuleo, clasificación y empaque;
- llegar a acuerdos de precios estables para la producción;
- coordinar el suministro de materiales de empaque y de transporte.

Contratos. La agricultura por contrato se ha vuelto más común a medida que la agricultura se desarrolla². Tiene la ventaja de que reduce las fluctuaciones en los precios y, por tanto, el riesgo, tanto para productores como para compradores. Sin embargo, pueden surgir problemas cuando se presenta una diferencia significativa entre el precio del contrato y el precio del mercado abierto. Entonces, los productores se sienten tentados a obtener utilidades en el corto plazo y a vender la mercadería a otros compradores³. Generalmente, esta es una práctica miope porque desalienta a las agroempresas para volver a trabajar con esos agricultores.

Diferentes clases de contratos

Compras de la empresa

Los precios y las cantidades se acuerdan con anticipación.

Garantías mínimas

Se acuerda un precio mínimo y se paga una bonificación una vez la agroindustria haya vendido los productos frescos o procesados, dependiendo de las ganancias obtenidas.

Cuentas en común

Se comparten los riesgos entre la agroindustria y el productor. Las pérdidas y las utilidades se distribuyen por igual entre las partes.

Comisiones

La agroempresa vende en representación del productor y deduce una comisión previamente acordada.

Uso de la información de mercados

Una cadena de comercialización efectiva no sólo saca los productos de las áreas rurales y, a cambio, trae dinero a ellas, sino que también genera, para los agricultores, un flujo continuo de retroalimentación sobre la situación del mercado. Esta información deberá mantener a los agricultores en contacto con las cambiantes necesidades de los mercados. Tal conocimiento capacita a los productores para tener auto-confianza en las negociaciones y les permite una visión sobre cómo se comparan la calidad y precio de sus productos con los de la competencia.

La información de mercados puede dividirse en información de corto plazo que ayuda a los agricultores a tomar decisiones instantáneas sobre comercialización o sobre la venta de sus productos, e información a plazos mayores, la cual puede ser usada para tomar decisiones sobre siembras y para planear las estrategias de comercialización.

La información a **corto plazo** incluye:

- información actualizada de precios;
- información actualizada sobre oferta y demanda.

² Ver *Agricultura por contrato — Alianzas para el crecimiento*, FAO Boletín de Servicios Agrícolas 145

³ Esta es indistintamente conocida como comercialización extra contractual, venta secundaria (venta de costado), salto con garrocha.

Los servicios gubernamentales de información de mercados han sido puestos en funcionamiento en muchos países, pero ellos han tenido dificultades. Es costoso ponerlos a funcionar y la información no siempre es veraz. El tiempo que toma procesarla hace que los datos que se ofrecen sobre el mercado no estén actualizados en el momento en que llegan al agricultor. Es frecuente que en estos días el teléfono sea la fuente de información más importante en muchos países. Los compradores y los vendedores se contactan entre sí y se suministran retroalimentación inmediata sobre precios, oferta y demanda. El acceso a los teléfonos, especialmente a los móviles y celulares, es asunto verdaderamente importante para aquellos agricultores orientados hacia el mercado.

Ante la falta de teléfonos, los agricultores deben animarse a compartir la información de mercados. Por ejemplo, cuando regresan de una visita a un mercado, deben circular, entre los productores del vecindario, noticias sobre precios y oportunidades de negocios. Algunos extensionistas han organizado tableros de noticias en donde los agricultores pueden fijar avisos con información acerca de las condiciones del mercado.

La información de mercados a **largo plazo** incluye:

- reportes de precios trimestrales o anuales obtenidos en los servicios de información de mercados;

- bases de datos de los productos y de los comerciantes;
- contactos en empresas que prestan servicios (ej. transporte, almacenamiento), e insumos (es decir, semillas, fertilizantes y empaques);
- descripciones de la cadena de comercialización y de su funcionamiento.

Esta clase de información ayuda a los agricultores a decidir qué tipo de cultivo sembrar, cómo podrían comercializar sus productos y a través de cuáles empresas venderlos. Parte de la información puede conseguirse en directorios, catálogos y en las revistas de comercio. La información especializada tiene que obtenerse de diferentes fuentes y es muy probable que no esté fácilmente disponible.

Pruebas de comercialización

Una nueva actividad comercial, bien sea que se venda a nuevos compradores o que se comercialicen nuevos productos, permite tener la oportunidad de obtener ingresos adicionales para el campo. También es este un período de riesgo, cuando hay altas probabilidades de que ocurran problemas. Usted, como agente extensionista tiene una función importante que cumplir en:

- asegurar que se despachen las muestras a los nuevos compradores potenciales (la mayoría de los comerciantes quieren ver muestras del producto);

- organizar un programa de pruebas de comercialización si el comerciante responde positivamente y los retornos financieros parecen promisorios. Esto se hace mediante la comercialización de pequeños volúmenes de producción durante un determinado período de tiempo que permita resolver los problemas que surjan en el sistema, como acuerdos de pago, conexiones de transporte y asuntos propios de la calidad. Las pruebas de comercialización también pueden establecer si la operación comercial tiene probabilidades de ser rentable en el largo plazo;
- solucionar controversias, asegurar que hay comunicación entre los socios comerciales y prevenir que surja cualquier mal entendido.

Finalmente, las relaciones comerciales tienen que estar basadas en la confianza. La fase de pruebas de comercialización permite el desarrollo de la confianza mutua, que las partes se conozcan y que sepan cómo trabaja cada una.

Anexo 1 — Parte 1

Cuestionario para el agricultor

Diligenciado por

Fecha

Nombre del agricultor

Ubicación de la finca

Breve descripción de la finca

.....

.....

Recursos

Área de la finca

.....

.....

(total, cultivada, con riego)

¿Equipo usado?

.....

.....

Acceso a fuentes de agua

.....

.....

(distancia de la finca, técnicas de riego)

Insumos (semilla, fertilizante, herbicidas)
comprados y lugar de compra

.....

.....

.....

.....

¿Cuánta gente trabaja en la finca?

.....

.....

(agricultor, familia y los trabajadores contratados)

Producción

¿Cuáles son los principales productos cultivados para la venta?

.....

.....

.....

.....

(indicar los principales productos realmente vendidos,
antes que consumidos, y el porcentaje de la producción total
representado por las ventas en el mercado)

¿Cuáles son los principales problemas
de producción que se enfrentan?

.....

.....

.....

Comercialización

¿Sistemas de venta de los productos?
.....
.....
.....

(visita de comerciantes a la finca,
productos a los mercados local y mayorista etc.)

¿Cómo decide el productor los precios que va a pedir?
.....
.....

¿Cuáles son las principales dificultades con la comercialización?
.....
.....
.....

¿Quiénes son los compradores locales
más importantes de cada producto?
.....
.....

¿Qué ajustes le gustaría que se hicieran
en los contratos de comercialización?
.....
.....

Anexo 1 — Parte 2
**Acuerdos de comercialización
del agricultor**

Producto
.....
(indicar producto para investigación más detallada)

Información sobre producto

Producción total.....

¿Qué parte de su producción se vende?

¿Cantidades vendidas por año?
.....
(aumento o disminución de ventas)

Oferta estacional
.....
(comienzo, pico y fin de temporada por mes)

Empaque
.....
(peso del producto por unidad de empaque, tipo de empaque)

¿Se aplican alguna clasificación y estándares de calidad?
.....
(tamaño, color, humedad, variedad)

Precios frecuentes y rangos de precios

.....
.....
.....

(precios promedio, precios máximos y mínimos, variaciones estacionales, variación de precios de acuerdo con la calidad)

¿Costos de producción?

.....
.....
.....
.....
.....

(labranza, semillas, fertilizante, riego, desyerbe y herbicidas, control de plagas y enfermedades, mano de obra para siembra, manejo del cultivo, fumigación, riego, cosecha, clasificación, empaque)

Transporte (para el comerciante y el productor)

¿Cómo se ha organizado y cómo funciona el transporte?

.....
.....
.....
.....

¿Qué cantidades se transporta en cada viaje al mercado?

.....
.....
.....
.....

¿Costo del embalaje usado para llevar el producto a los distintos mercados?

.....
.....
.....
.....

¿Cuáles son las dificultades que se tienen con el transporte?

.....
.....
.....
.....

Empaque, almacenamiento y procesamiento (agricultor y comerciante)

¿Clases y tamaños del material de empaque, y sus costos?

.....
.....
.....
.....

¿Acuerdos de almacenamiento, si los hay. ¿Dónde, cómo y por quién?

.....
.....
.....
.....

(en finca, cooperativa, grupo de agricultores, en el mercado, por parte del consumidor, clase y costo)

Negocios

¿Cuál es el producto que se comercializa hoy?.....
.....
.....

¿Cuáles son los compradores más importantes y por qué?
.....
.....
.....
(diferentes tipos de compradores a quienes el productor puede vender)

¿Cuáles compradores tienen la mejor reputación?.....
.....
.....

¿Hay competencia entre los compradores?.....
.....
.....
.....

¿Dan los agricultores crédito a los compradores?
.....
.....
.....

¿Cuándo pagan los compradores?
.....
.....

¿Cuáles son los principales mercados
en donde se puede vender el producto?.....
.....
.....
.....
.....

Aspectos generales

¿Es rentable este cultivo?
.....

¿Hay oportunidad de vender más productos?
.....
.....

¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad del cultivo?
.....
.....
.....
.....

¿Cómo sabe usted los precios
a los cuales debe vender sus productos?
.....
.....

(información verbal, información de mercados, radio)

Anexo 2

Cuestionario para el comerciante

Encuestador

Fecha

Contacto

Cargo

Nombre
y dirección de la empresa

Actividades de la empresa

.....
.....
.....
.....
.....

(principales productos manejados, quién vende a quién,
servicios prestados tales como almacenamiento en frío,
despachos, crédito, empaque, clasificación)

Recursos de la empresa

.....
.....
.....
.....

(Transporte, almacenamiento en frío, distribución mayorista y minorista)

Forma de hacer negocios.....

.....
.....
.....

(¿Los productos son recogidos y despachados por el productor? ¿las
compras se hacen con base en comisión o a precios fijos? ¿cómo y
cuándo se acuerdan los precios? ¿hay términos de pago?)

Productos en demanda o con oferta reducida

.....
.....
.....

(productos requeridos en grandes volúmenes y cuándo,
características de los productos, precios probables)

Principales clientes.....

.....
.....
.....

(¿Están aumentando las ventas, constantes, decayendo?)

¿Principales dificultades como negocio?

.....
.....
.....

¿Cómo desean trabajar los comerciantes con los proveedores?

.....
.....
.....
.....

¿Cuáles son las más grandes comercializadoras de frutas y hortalizas?

.....
.....
.....

Información sobre productos manejados por el comerciante

Producto

Volúmenes vendidos
(total por año)

.....
.....
.....
(ejemplos de máximos y mínimos por mes y por semana)

Tamaño total estimado del Mercado

.....
.....
.....
(trate de establecer la facturación total de ventas en el área, pueblo, ciudad, y la relación entre oferta y demanda)

Proveedores más importantes

.....
.....
.....

(¿Cuáles son sus puntos de venta únicos o temporales y, ha tenido usted problemas con ellos?)

Características de los productos

.....
.....
.....
(variedad o descripción)

Normas de clasificación o calidad

.....
.....
.....
(grado de madurez, color, sabor, tamaños, niveles aceptables de productos defectuosos)

Empaque

.....
.....
.....
(clase de empaque, tamaño, peso neto del producto, impresión necesaria)

Razones de las variaciones de precios

.....
.....
.....
(compra, venta, gama, impacto de la estacionalidad)

Precios típicos mensuales

Ene _____	Feb _____	Mar _____	Abr _____
May _____	Jun _____	Jul _____	Ago _____
Sep _____	Oct _____	Nov _____	Dic _____

Factores que afectan las ventas

.....

Tendencia de ventas

.....

(¿En las dos o tres últimas temporadas han aumentado las ventas, han bajado, han estado constantes?)

¿Este cultivo requiere suministros adicionales o nuevos?

.....

¿Cuándo y qué cantidad de suministros adicionales se requieren?

.....

Recomendaciones de los comerciantes sobre cómo es posible agregar nuevos suministros

.....

.....

Transporte

¿Cómo está organizado el transporte y cómo funciona?

.....

.....

Cantidades y costos involucrados

.....

.....

¿Qué problemas de transporte se han tenido?

.....

.....

Empaque, almacenamiento y procesamiento

Tipo y tamaño del material de empaque

.....

.....

(Quién lo posee o quién lo suministra, y sus costos)

¿Contratos de almacenamiento, dónde, cómo y por parte de quién?

.....

.....

Anexo 3

Resumen de técnicas de extensión en comercialización

Actividad posible	Educación en comercialización	Vínculos con el mercado	Actividades de coordinación
<i>Actividades de reproducción</i>			
<p>Producción orientada a la comercialización. La producción se basa en la demanda por una calidad, variedad, temporada y empaque especiales.</p>	<p>Capacitar a los agricultores sobre lo que el mercado necesita en términos de producto y de sistema de comercialización. Uso de agricultores exitosos para que expliquen sus estrategias y técnicas de negocios.</p>	—	<p>Organización de encuentros de agricultores exitosos con otros colegas.</p>
<p>Presupuestos de cultivo/precios Cálculos de retornos potenciales de distintos cultivos, y de cómo la rentabilidad puede aumentarse mediante el mejoramiento de la producción comercializable, precios más altos y costos menores.</p>	<p>Capacitar al agricultor en análisis de cultivos alternativos, sus retornos potenciales y cómo mejorarlos. Use sus reuniones o trabaje con asociaciones o grupos de productores.</p>	—	<p>Reuniones de agricultores.</p>
<p>Abastecimiento de insumos Algunas veces es posible obtener rentabilidad si se asegura el suministro de los insumos apropiados (ej. material vegetal de las variedades o cultivares demandadas por el mercado, fumigación que controle determinadas plagas y enfermedades).</p>	<p>Recomendar por medio del servicio de extensión y de los compradores, técnicas mejoradas de producción.</p>	—	<p>Asesorar a empresas proveedoras locales sobre necesidades de insumos apropiados para los agricultores (ej. ciertas variedades, atomizadores especiales, tecnologías).</p>
<p>Finanzas y crédito Con frecuencia, los agricultores necesitan fuentes de financiación de la producción. Los comerciantes, y fuentes formales e informales, pueden suministrar esta financiación. Generalmente, las condiciones son distintas.</p>	<p>Explicar a agricultores la gama, costos y beneficios de fuentes alternativas de crédito, incluyendo crédito informal.</p>	—	<p>Asesorar a empresas proveedoras locales sobre necesidades de insumos apropiados para los agricultores y la disposición de instituciones financieras locales para financiarlas.</p>

Actividad posible	Educación en comercialización	Vínculos con el mercado	Actividades de coordinación
<i>Actividades de preproducción, continuación</i>			
Asesoría en inversión La tecnología (es decir, riego, invernaderos o atomizadores) pueden aumentar la rentabilidad.	Los agricultores que hayan puesto en práctica las técnicas o tecnologías, pueden dar charlas y explicar la comercialización potencial y los beneficios financieros de invertir en nueva tecnología.	—	Asesorar a proveedores de insumos y a tiendas locales sobre tecnología mejorada e insumos que los productores querrán comprar. Organizar a los agricultores para que expliquen su tecnología a otros.
<i>Poscosecha y distribución</i>			
Cosecha Buenas prácticas sobre cuándo cosechar, cómo hacerlo con reducción de pérdidas y cómo mantener la calidad.	Entrenamiento del agricultor demostraciones prácticas.	—	Planeación de la capacitación.
Clasificación, empaque y almacenamiento Clasificación y almacenamiento pueden mejorar precios; empaque puede ayudar a reducir daños y mejorar precios.	Entrenamiento del agricultor y demostraciones prácticas. Suministro de información sobre estándares de clasificación y empaque	—	Asegurar que el material de empaque esté disponible en las fuentes locales. Trabajar con productores locales de empaque.
Transporte y distribución El acceso a los servicios de transporte puede dar a los agricultores mayor control sobre la comercialización de sus productos.	Trabajar con los agricultores para analizar formas de reducir costos. Suministrarles listas de transportadores e indicaciones de costos típicos.	—	Organizar a los agricultores y a los transportadores para que, mediante consolidación de carga, recolecciones regulares, etc., desarrollen convenios de transporte más baratos y más confiables.

Anexo 3, continuación

Actividad posible	Educación en comercialización	Vínculos con el mercado	Actividades de coordinación
<p>Vinculación de compradores con vendedores Compradores y vendedores dependen unos de otros. Los compradores acogen con agrado nuevos y potencialmente mejores fuentes de abastecimiento, mientras que los vendedores desearán explorar posibles nuevos mercados para sus productos.</p>	<p>Explicar a los agricultores cómo funciona la cadena de comercialización y cómo está evolucionando. Proveerlos de listados de compradores y de sus contactos.</p>	<p><i>Comercialización y ventas</i> Organizar encuentros de comerciantes con agricultores y con grupos de estos, Ayudar a los comerciantes, exportadores y agricultores a investigar y encontrar oportunidades de comercialización.</p>	<p>Facilitar las reuniones, mediante ferias de comercio, misiones de vendedores al exterior, y misiones de compradores al interior.</p>
<p>Mejores comunicaciones en la cadena de comercialización. Cuando los eslabones se conocen, se comunican bien y coordinan actividades, el proceso es más eficiente y puede ser más efectivo en la compra de los productos y en la circulación de dinero en la economía campesina.</p>	<p>Mediante la capacitación se explican a los agricultores y a los comerciantes, las necesidades, exigencias y actividades de cada eslabón.</p>	<p>—</p>	<p>Creación de oportunidades para que compradores y vendedores se encuentren, discutan y creen formas de aumentar las ventas y de superar dificultades (ej. talleres, seminarios, sesiones de entrenamiento). Lo más importante de las discusiones será el resultado de charlas informales entre agricultores y comerciantes.</p>
<p>Establecimiento de centros de recolección, mercados locales, mercados rurales y mercados de acopio. La creación de mercados locales para consolidar productos en un lugar y en un momento dado, atrae a compradores y a vendedores.</p>	<p>Explicar a los agricultores la necesidad de un mercado local y de ganar su apoyo.</p>	<p>Explicar a los comerciantes la necesidad de un mercado local o de acopio y animarlos para que concurren a los mercados locales.</p>	<p>Seleccionar la ubicación del mercado. Trabajar en conjunto con las autoridades para el suministro de servicios públicos. Acordar los días y horarios del mercado. Informar a agricultores y comerciantes sobre fechas y horarios. Apoyar al mercado durante sus primeros días.</p>

Actividad posible	Educación en comercialización	Vínculos con el mercado	Actividades de coordinación
<p>Trabajo con grupos y asociaciones de agricultores y con cooperativas Si un grupo de agricultores se maneja con eficiencia, puede llegar a ser muy exitoso en la comercialización de sus productos, porque se fortalecen la economías de escala y el poder de negociación.</p>	<p>Análisis y desarrollo, en conjunto con los agricultores, de una estrategia para mejorar la comercialización de sus productos. Selección de los posibles socios comerciales de los grupos.</p>	<p>Capacitar a los representantes del grupo de agricultores en la negociación de contratos de abastecimiento a los comerciantes.</p>	<p>Apoyo en las primeras operaciones de negocios para que los malos entendidos puedan ser resueltos y se superen las controversias.</p>
<i>Comercialización y ventas, continuación</i>			
<p>Trabajo con la agroindustria Con el aumento del procesamiento, las oportunidades de abastecer al sector agroindustrial crecerán a medida que la economía evolucione</p>	<p>Ayudar a los agricultores a asimilar las condiciones de contratos alternativos.</p>	<p>Facilitar encuentros entre el sector agrícola y la agroindustria.</p>	<p>Asegurarse de que las actividades de los agricultores y de la agroindustria sean coordinadas, y de que se solucionen los problemas, malos entendidos y controversias.</p>
<p>Contratos Con frecuencia, los procesadores y la gran agroindustria quieren contratar la producción para asegurar abastecimiento. Esta práctica es útil porque ayuda a mejorar la seguridad de los ingresos de los productores.</p>	<p>Ayudar a los agricultores a asimilar las condiciones de contratos alternativos.</p>	<p>Asesorar a los agricultores en los contratos, especialmente con instrucciones acerca de condiciones particulares.</p>	<p>Establecer contactos de agricultores y grupos de ellos con la agroindustria.</p>
<p>Negociar y vender Con frecuencia, los precios que se reciben dependen de las fortalezas y poder de negociación de los agricultores</p>	<p>Guiar a los agricultores sobre cómo funciona el mercado (oferta y demanda), técnicas de negociación y rangos típicos de precios.</p>	<p>Mediante la selección de sus clientes potenciales y orientación en los términos de compra, asesorar a los agricultores en las negociaciones con los nuevos proveedores.</p>	<p>Orientar a los agricultores acerca de dónde es posible obtener información de mercados y dónde contactar compradores.</p>

Anexo 3, continuación

Actividad posible	Educación en comercialización	Vínculos con el mercado	Actividades de coordinación
<i>Comercialización y ventas, continuación</i>			
<p>Uso de la información de mercados Incluye fuentes de información oficiales, no oficiales e informales, que puedan ayudar al agricultor a entender el funcionamiento del mercado. La información a corto plazo ayuda a tomar decisiones sobre las ventas, mientras que aquella que cubre períodos de larga duración, puede influir en las decisiones de siembra.</p>	<p>Adiestrar a los agricultores sobre el uso e interpretación de la información. Hacer hincapié en la importancia de que ellos mismos la consigan.</p>	<p>Exhortar a los agricultores para que en sus contactos con los comerciantes busquen información de mercados y de precios.</p>	<p>Organizar la divulgación del sistema oficial de información de precios. Suministrar información a los agricultores sobre contactos, mercados, productos y precios.</p>
<p>Incrementar nuevas actividades comercio Las ventas a nuevos clientes y las de nuevos productos dan la oportunidad de crecer, pero también pueden traer problemas.</p>	<p>Planear con los agricultores una estrategia racional para desarrollar las ventas. Identificar nuevas oportunidades de mercado para los comerciantes.</p>	<p>Entregar muestras a los compradores interesados. Llevar a cabo pruebas de mercado entre los comerciantes más promisorios.</p>	<p>Proporcionar apoyo continuo durante las primeras etapas de negocios para que los malos entendidos puedan ser resueltos y se superen las controversias. Asesorar con investigación de mercados.</p>
<i>Varios</i>			
<p>Empresas de valor agregado A medida que hay desarrollo, con frecuencia surgen oportunidades para productos que tienen valor agregado (ej. pasabocas, botanas, frutas secas).</p>	<p style="text-align: center;">—</p>	<p>Conectar los procesadores (ordenadores, computadores) con los de los posibles socios comerciales.</p>	<p>Organizar la capacitación y las conexiones con aquellos que pueden suministrar tecnología.</p>
<p>Desarrollo de cultivos Mediante el uso de tecnologías nuevas y diferentes y de la introducción de nuevos cultivos, habrá oportunidades para producciones más rentables.</p>	<p style="text-align: center;">—</p>	<p style="text-align: center;">—</p>	<p>Organizar la realización de la investigación de cultivos y de pruebas de desarrollo y usarlas para demostraciones a los agricultores.</p>

Actividad posible	Educación en comercialización	Vínculos con el mercado	Actividades de coordinación
<p>Articulación de proyectos Con frecuencia hay oportunidades de trabajar con proyectos de desarrollo.</p>	—	—	Mediante la presentación de oportunidades y necesidades al gobierno, ONG y organizaciones internacionales, atraer el apoyo financiero y tecnológico.
<p>Infraestructura La construcción de carreteras, puentes y la creación de sitios para mercados puede ser fundamental para el desarrollo económico.</p>	—	—	Presionar autoridades locales y nacionales para inversión y apoyo.
<p>Capacitación a funcionarios del sector agrícola La mayoría de estos funcionarios tienen escasa formación en comercialización como herramienta del desarrollo.</p>	Impartir cursos para gerentes generales, investigadores, multiplicadores y funcionarios de extensión para que puedan percatarse de la importancia de la comercialización.	—	—

Anexo 4 — Parte 1

Resumen de aspectos de manejo poscosecha

Para entender adecuadamente el manejo poscosecha se requiere mucho estudio. Esta Guía cubre solamente algunos principios básicos.

Para obtener mayor información, haga uso del listado de “Lecturas adicionales” que se encuentra al final de esta Guía

Influencias de la producción en la vida de estante

(la calidad y la larga vida de estante empiezan con la producción)

Los factores que influyen en la vida de estante son:

- **Agua**
Demasiada agua conduce a un crecimiento moderado y a que los productos se dañen fácilmente. Muy poca, a tamaños pequeños y a niveles de jugo reducidos. Una temporada seca seguida de una de tiempo húmedo puede llevar a aberturas y agrietamientos.
- **Plagas y enfermedades**
Los daños producidos por estas acortan la vida de estante.

- **Fertilizante**
Una nutrición incorrecta puede llevar a daños fisiológicos y a una corta vida en almacenamiento.
- **Sazón del producto**
Los productos cosechados antes del período de sazón se marchitan rápidamente

Principales causas de las pérdidas de producto

- **Altas temperaturas**
A mayor temperatura, mayor pérdida de humedad. Como resultado de esto, la enfermedad infecciosa se presentará con mayor rapidez y la vida de estante será más corta.

Técnicas para reducir daños en el producto y ampliar la vida de estante

- **Agua**

El agua constituye entre el 65% y el 85% de la planta.

Una vez cosechada, no es posible recuperar el agua perdida.

Mientras mayor es el área de la superficie de la fruta

(ej. con hortalizas de hoja) mayor es la pérdida de agua.

Cuando la pérdida es de entre el 5% y el 10% el producto se marchita visiblemente y no se puede vender.

- **Daño fisiológico**

Cuando una planta cosechada, o parte de la planta, se

ha marchitado, tiene daños o ha sido atacada por plagas

y enfermedades, pueden presentarse reacciones químicas

dentro del tejido de la planta que pueden producir sabores

desagradables. Sin agua fresca y sin alimentos de

fotosíntesis, el material vegetal se envejece rápidamente.

- **Daños por enfermedades**

Los daños, bien sean causados por mal manejo o por ataques

de plagas, aumentan la probabilidad de ataques de

enfermedades, tal como lo hace la humedad en la superficie

del producto, que conduce al desarrollo de hongos.

- **Daño mecánico**

Se presenta en la cosecha o como resultado del mal

manejo. El resquebrajamiento de la piel, el aplastamiento

y las magulladuras producen daño fisiológico y

enfermedades infecciosas.

- **Reducción de pérdida de agua**

Coseche los productos cuando se encuentren con buen riego;

manténgalos con alta humedad; reduzca el flujo de aire;

mantenga fresco el producto. El curado de algunos productos

(ej. secar el cuello y las capas externas de la cebolla,

permitir que la papa y el ñame desarrollen una piel más

gruesa bajo condiciones de calor húmedo) reduce la pérdida

de humedad.

- **Cero daños**

Corte la planta, no la tire; sosténgala con la palma de la

mano, no con los dedos; no la deje caer, sea delicado y

siempre manipúlela con cuidado.

Empaque en cajas con bordes bien definidos.

Use cajas poco profundas.

Asegúrese de que las capas superiores no generen peso

exagerado sobre los otros productos.

Verifique que las frutas no sobresalgan por encima de la parte

superior de la caja y que sean trituradas.

Las cajas pueden caerse o debilitarse si muchas cajas son

amontonadas encima de las otras (especialmente cuando se

trata de cajas de cartón húmedas).

Conduzca con cuidado por las vías en mal estado.

Para productos costosos use cajas con el interior acolchado

(ej. bandejas, papel).

Cosecha

- **Reducción del daño fisiológico**

Mantenga el producto turgente, abultado y sin daños.

- **Lograr niveles mínimos de enfermedades**

Descarte las frutas dañadas y enfermas; si es necesario trate el producto con fungicida; evite los daños; permita que haya suficiente flujo de aire para prevenir que se recoja humedad en la superficie de las frutas y hortalizas. Mantenga las cajas del campo limpias y no permita que los productos tengan contacto con el suelo.

- **Ante todo, mantener fresco el producto**

Coseche cuando el producto esté fresco (ej. temprano en las mañanas). En el campo, proteja el producto del sol con una tela húmeda. Retire la mercadería del sol tan pronto como le sea posible y almacene bajo la sombra.

- **Cuando se refrigera**

Aléjese del calor del campo tan pronto como sea posible y reduzca la temperatura de almacenamiento (nota: cada hora que se demore el enfriamiento se reduce el máximo de vida de estante en 10 horas). Si el producto es refrigerado DEBE mantenerse en cadena de frío hasta el momento de su venta, o mayor cantidad de humedad se desarrollará en la superficie del producto.

- **Cuando no se refrigera**

Mantenga los productos en lugar fresco, oscuro y húmedo.

- Todo el tiempo evite el daño mecánico en el producto. Mantenga el producto limpio, alejado del sol y sin contacto con el suelo.
- Coseche cuando el producto esté fresco y libre de humedad (por ejemplo, de rocío, de lluvia o de riego).
- Las raíces sufren menos daños cuando se siembran en camas elevadas.
- Las hortalizas de hoja deben ser cortadas a mano.
- El repollo y la lechuga deben ser cortadas y desvastadas con cuchillo.
- Con un tenedor explorador afloje los bulbos antes de cosecharlos.
- Para cosechar coliflor y brócoli, corte con cuchillo.
- Lo ideal es cortar las frutas, pero, si están en su punto, “levante, retuerce, y hale” manteniendo la fruta en la palma de la mano.
- Las frutas verdes en sazón o las frutas con pedúnculo leñoso deben ser podadas.
- Las frutas verdes sin madurez, con pedúnculo flojo (como el quimbombo, zucchini, ají pimiento y papaya) pueden ser cortadas con cuchillo.
- Las bolsas para cosechar permiten libertad en ambas manos y reducen los daños en las frutas.
- Para productos delicados que pueden ser aplastados o triturados (ej. tomate, legumbres) se recomienda el uso de baldes pequeños de plástico.

- Recipientes para granel se usan para el transporte en gran escala de productos como cítricos, manzanas y repollo.
- En las vías con baches, transporte los productos despacio y con cuidado.

Momento óptimo de la cosecha

- **Repollo**
Coseche cuando la cabeza tenga una formación resistente, antes de que las hojas externas empiecen a morir o que la cabeza muestre división o resquebrajamiento. En el momento indicado de sazón, las cabezas deben chirrear cuando se frota unas con otras.
- **Melón de zumo dulce (honeydew)**
Coseche cuando la fruta dé signos de que está llena, tiene un ligero verdor y la superficie está cubierta con algunos pelillos.
- **Banano (banana)**
Para exportación o para mercados muy distantes coseche la fruta cuando aún esté verde y solamente entre tres cuartos del volumen esperado (80 días después de haber retoñado) y tres cuartos de la altura esperada (90 días después de haber retoñado). Mientras más largo es el periodo de transporte, más delgados deben ser los dedos de la fruta al momento de cortarla. Para los mercados locales, la fruta debe ser cosechada cuando haya completado su formación (punto de sazón) pero antes de que haya empezado a madurar.

- **Piña**
Para consumo local o para envasado, coseche cuando la fruta tenga un amarillamiento entre el 25 y el 50 por ciento. Para mercados alejados, la cosecha debe tener lugar cuando se observen las primeras pistas de cambio de color en el fondo basal.

- **Cítricos**
Los índices de madurez de los cítricos se basan en el contenido de jugos por volumen, el total de sólidos solubles en los jugos y los sólidos: porcentaje de acidez, de acuerdo con la variedad y el mercado. En general, las frutas deberán contener al menos 40 por ciento de jugos por volumen y el total de sólidos solubles deberá estar por encima del 8 por ciento.
- **Manzana**
Para almacenamiento, recoja las manzanas cuando estén totalmente formadas pero no totalmente maduras.

En los centros de empaque

- **Clasificación de los productos**
La clasificación sólo puede diferenciar la calidad de los productos; no puede mejorarla. Retire los productos dañados, o si no ellos reducirán el valor del conjunto y se constituirán en fuente de infecciones. Clasifique los productos de acuerdo con tamaño y color. La mejor clasificación se hace en forma visual, al ojo.

Fotografías, entrenamiento y ayudas sobre tamaños ayudan al personal encargado de hacer la clasificación, para el logro de esa habilidad visual.

- **Empaque de productos**

Evita daños en los productos.

Es una unidad conveniente para la distribución.

Puede constituirse en publicidad para el producto.

Designa o marca el producto.

- **Centros de empaque**

Deben ser frescos, ofrecer sombra y proteger de la lluvia, al tiempo que debe permitir la ventilación natural.

Debe diseñarse de tal manera que permita al producto fluir en una dirección.

El lavado debe hacerse con agua limpia y circulante.

Administrar el tratamiento con fungicidas mediante el uso de atomizadores o de baños por inmersión.

Deshidrate completamente los productos antes de empacarlos.

Clasifique y empaque los productos en mesas; nunca lo haga sobre el suelo.

Almacene en lugar fresco y sombreado.

Haga despachos tan pronto como sea posible.

Empaque

- **Materiales naturales disponibles en la localidad** (canastas de bambú tejido. Recipientes o cajas fabricadas con tiras delgadas de madera o de junco).

Problemas típicos asociados con estos materiales

Falta de diseño y consistencia, lo que impide el múltiple apilamiento.

Bordes afilados que pueden causar abolladuras y perforaciones en los productos.

Uso ineficaz del espacio en los medios de transporte.

Daños en el medio ambiente causados por el exagerado uso de los materiales de la localidad (ej. la tala de árboles para fabricar cajas de embalaje).

Ventajas del uso de materiales disponibles en la localidad

El costo de los materiales es bajo.

Tanto los empleos como los ingresos son creados por empresas locales encargadas del empaque y embalaje.

La disponibilidad local de empaques también permite reducir los riesgos de que en un momento dado estos no se encuentren disponibles.

- **Las cajas y bandejas de madera** son ampliamente usadas en todo el mundo desarrollado y subdesarrollado.

Ventajas de usar materiales de madera

Fuertes, rígidos y pueden soportar la refrigeración.

Pueden ser fabricados localmente y reciclados.

Desventajas

La madera no siempre está disponible o es muy costosa. Con frecuencia, las cajas no son bien diseñadas ni bien fabricadas, lo que conduce a tener problemas de apilamiento y de ventilación. En un esfuerzo por ahorrar madera, las cajas se fabrican con mucha profundidad, lo que produce daños en las capas de productos del fondo. Es probable que algunas mejoras en el diseño de las cajas generen ahorro en el consumo de madera y disminuyan los daños en los productos. Pueden ser recicladas pero tienen dificultades para su limpieza.

*La bandeja "europea"
de productos ha sido adoptada con éxito
en buen número de países*

Las siguientes son características particulares del diseño de estas bandejas:

Cajas de tamaño estándar, con especiales medidas de longitud y anchura para facilitar el apilamiento. Uso de tiras delgadas de madera para el piso y parte de los lados, y de madera especialmente resistente en las esquinas verticales, dado que estas deben soportar el peso de la pila o arrume. Abertura o espacio entre los lados y el piso de la bandeja siguiente para permitir adecuada ventilación.

En vez de tapas se usa papel por encima del producto para reducir los efectos del polvo, la evaporación y para llevar al mínimo las pérdidas por hurto o robo.

Las bandejas con poca profundidad se usan para productos con tendencia a magullarse con facilidad, como los tomates, duraznos, uvas, mangos.

Las cajas más hondas se emplean para manzanas y cítricos. Es frecuente el uso de cajas más grandes pero más endeble para productos como repollo y coliflor.

- **La fibra y el cartón corrugado** son materiales que cada vez se usan con mayor frecuencia. Existe una considerable cantidad de cajas diseñadas con ingenio, que bien pueden ser copiadas. Estas cajas son muy livianas y con facilidad pueden imprimirse para hacerlas más atractivas.

Problemas característicos de estas cajas

Las cajas son costosas y no se pueden reciclar.

Es necesario encerrarlas para que puedan soportar largos períodos de almacenamiento en frío.

Con frecuencia, su producción es hecha por grandes fábricas, a costas del empleo rural.

A menudo, es necesario importar las materias primas.

Recientes mejoras en el diseño incluyen cajas fabricadas de una combinación de madera, para fortalecer su estructura, y cartón. También se ha incorporado el plástico en su diseño, especialmente para aumentar su resistencia en las esquinas.

- **Los contenedores de plástico** son costosos y, generalmente, tienen que ser importados. Son retornados a la finca después de haber sido usados y se aprovechan especialmente como cajas de campo o para abastecer puntos de distribución específicos como fábricas o supermercados.
- **Las bolsas y las mallas** son baratas pero protegen poco de los daños. Se pueden usar para empacar ciertos productos como cebollas y papas en unidades convenientes para su manejo y comercialización.
- **El plástico y el papel** se usan frecuentemente para forrar o para envolver los productos.
- **La impresión, la presentación del empaque y los nombres de marca** pueden agregar valor al producto, pero solamente en aquellos mercados en donde los clientes disponen de capacidad de compra y aprecian la estética y la imagen.

Almacenamiento

Los productos pueden ser almacenados, tanto durante períodos cortos como durante períodos largos.

- **El almacenamiento de corta duración** se acostumbra para dar flexibilidad a la comercialización (ej. cuando es necesario esperar el transporte o cuando los compradores no están disponibles en forma inmediata).

- **El almacenamiento de larga duración** es indicado para pocos productos (ver cuadro en la página siguiente). Pueden ser mantenidos en almacén durante períodos superiores al de la cosecha. Al mismo tiempo, normalmente es posible obtener mejores precios y vender mayores volúmenes de producto.

Las bodegas refrigeradas ofrecen las condiciones para un almacenamiento más extenso de los productos, sin embargo, también tienen sus desventajas.

Son costosas.

Exigen administración técnica de alta calidad.

Necesitan energía eléctrica y, si la oferta de esta es irregular, necesitan un generador.

Las bodegas ventiladas pueden ser extremadamente rentables, pero exigen condiciones especiales.

Frías temperaturas nocturnas

Los edificios deben estar dispuestos para interceptar los vientos nocturnos predominantes.

Los edificios deben estar protegidos del calor solar (ej. mediante el uso de la sombra de los árboles, la pintura de los edificios con color blanco o con las paredes descubiertas).

Cuando la temperatura ambiente cae por debajo de la de los productos, normalmente en las noches, la apertura de persianas permite la circulación del aire a través de los productos almacenados (este proceso puede ser automatizado y se puede usar ventiladores para aumentar la proporción de aire circulante).

La evaporación del calor del aire que ingresa (pasándolo a través de aire húmedo) ayuda a refrescar y a humidificar la bodega.

Ejemplos de almacenamiento ventilado

La papa puede ser conservada durante el invierno (entre tres y nueve meses) siempre que haya sido curada y tratada con sustancias antigermiñantes.

El camote debe ser curado a 28—30 °C durante pocos días. Posteriormente, puede almacenarse hasta por un máximo de seis meses.

Después de haber sido deshidratada y curada, la cebolla puede ser almacenada mediante el uso de la misma técnica, pero con menor humedad relativa.

El ajo puede ser guardado durante períodos de tres a cuatro meses.

El repollo, la zanahoria, la calabaza, la manzana, la pera y el limón han sido almacenados con éxito en bodegas ventiladas (ej. en Siria las manzanas se han podido guardar en cavas o fosas hasta por 10 meses).

Anexo 4 — Parte 2

Recomendaciones generales para el almacenamiento de productos frescos

Recomendación	Razones
La cosecha de los productos se hace en la etapa de sazón indicada.	Los productos que no han madurado tienen la piel muy delgada como resultado de una evaporación más rápida.
Mantenga el producto a la sombra.	La pérdida de agua es cuatro veces más rápida bajo la luz del sol.
Almacene productos limpios únicamente.	Los productos enfermos pueden infectar los productos sanos. Los productos dañados se infectan con facilidad y pierden agua. El mugre es fuente de enfermedades.
Retire las hojas de los frutos y de la raíz del producto.	Las hojas pierden al agua rápidamente.
A la papa, cebolla, ajo y jengibre aplíqueles sustancias antigerminantes debidamente aprobadas.	Ayuda a reducir la germinación durante el almacenamiento.
Con agua tratada con cloro (200 ppm) o con fungicida disponible en el comercio local, lave las frutas durante 30 segundos, enjuáguelas y séquelas.	Controla la presencia de hongos.
Forre canastas con papel o con hojas y contenedores con película de polietileno con algunos agujeros para ventilación.	Actúan como barreras para la elevada pérdida de humedad.
Almacene tan pronto como sea posible.	Mientras más rápido se refrigera el producto, más despacio se evapora el agua y, de esta forma, se reduce la actividad microbiana.
Las bodegas y los contenedores deben permanecer limpios.	Reduce las posibilidades de infección debidas al producto precedente en la bodega.
Antes de almacenarlos, mantenga durante diez días los tubérculos y raíces en un ambiente ligeramente húmedo y tibio.	Esto es lo que se denomina curado y acelera la cicatrización de las heridas.
Permita la circulación del aire.	Extrae el calor y el etileno emitidos por el producto.
Almacene hortalizas de hoja con humedad relativa alta.	Secar rápidamente con aire extrae la humedad de las hojas

Anexo 4 — Parte 2, continuación

Recomendación	Razones
Separe la fruta que está en punto de sazón de aquella que no lo está.	El proceso de maduración emite etileno, el cual acelera la maduración de la fruta verde.
Evite mezclar productos en la misma sala de almacenamiento.	Los olores y los gases emitidos pueden dañar otros productos.
Es posible crear condiciones de humedad fresca goteando agua a través de las telas de arpillera o de yute empleadas para recubrir las paredes de la bodega.	El calor latente de la evaporación refresca el aire. La humedad elevada disminuye la pérdida de agua.
Los bulbos deben ser sometidos a secado y curado hasta cuando el cuello se muestre apretado y las escamas externas chirreen.	Se controlan las enfermedades, especialmente la podredura del cuello y disminuye la pérdida de humedad.
Almacene los tubérculos y los bulbos en ambientes más secos que los requeridos por otros productos.	En condiciones de humedad los tubérculos germinan fácilmente.
Almacene productos de clima tropical a 10 °C o más. Conserve los productos de clima templado por debajo de los 10 °C.	Las bajas temperaturas causan la enfermedad del frío en los productos de clima tropical.
Use contenedores que puedan soportar el apilamiento.	Aproveche al máximo el espacio disponible para el almacenamiento sin causar daño en los productos.
Para mantener altos niveles de humedad que impidan el ingreso del aire caliente a los cuartos fríos, haga uso de cortinas de cintas plásticas, mantenga las puertas cerradas y los pisos mojados.	En la mayoría de los productos, los niveles altos de humedad evitan el encogimiento y la pérdida de peso.
No almacene cebolla en sacos que hagan parte de arrumes de más de seis sacos.	Para reducir los daños por compresión.
Mantenga la papa almacenada en la oscuridad.	A la luz del sol se tornan verdes y venenosas.
Para almacenar frutos como el tomate, rambután y mango se puede usar aserrín humedecido y limpio.	Se mantienen altos niveles de humedad. El aserrín debe ser secado antes de usarlo de nuevo.

Anexo 4 — Parte 3

Recomendaciones sobre prácticas de transporte

Recomendación	Razones
Retire los productos del cuarto frío durante la jornada fresca del día.	En condiciones cálidas los productos atraen la condensación. El agua crea un ambiente propicio para los ataques microbianos.
Transporte los productos durante las horas más frías del día (en la madrugada o en la noche).	El calor hace que se respire más rápido y que se pierda agua.
Supervise el cargue y el descargue. Las cajas deben ser levantadas y llevadas de un lugar a otro; nunca se deben lanzar.	Para evitar la caída de las cajas.
El cargue se puede facilitar si se hace uso de las bahías dispuestas para ese propósito o de peldaños o tabloneros. Las carretillas, los carros portadores y los montacargas reducen el manipuleo.	Los productos se pueden cargar y descargar con facilidad.
Para el cargue de piñas, repollos y melones transportados a granel, se puede usar el sistema de “lanzar y recibir”, pero en él deben participar al menos cinco personas.	Esta práctica es aceptable por la necesidad de acelerar el descargue y por el bajo costo individual de estas frutas.
Coloque acolchados (por ejemplo, de cartón) entre las pilas de contenedores.	Para evitar que la carga se desplace y para absorber la vibración.
Permita espacios suficientes entre las cajas para facilitar la ventilación adecuada.	Para evitar la acumulación de calor y de gases.
Las cajas deben ser agrupadas para reducir el movimiento y para distribuir el peso uniformemente. Apile hasta una altura tal que permita a las cajas del fondo soportar el peso sin ser apachurradas. Arrume o estibe los bienes en orden inverso al de su secuencia de descarga.	El movimiento de la carga y la defectuosa distribución del peso es causa de daños en los productos y de problemas en la conducción del vehículo.

Anexo 4 — Parte 3, continuación

Recomendación	Razones
Use lonas blancas o pintadas de blanco para cubrir los productos.	El calor solar rebotará en los productos.
Suministre ventilación durante el transporte levantando la lona 20 centímetros con un tablón, en forma de tienda de acampar.	Para permitir la circulación de aire que desplace el calor y los gases.
Las furgonetas deben disponer de paredes reforzadas y permitir la ventilación.	Para evitar que el calor se transmita a los productos.
Use separadores horizontales para separar los tendidos de cajas en el camión. Este sistema también se puede usar para el transporte a granel de productos como piñas, repollos, melones y cítricos.	Evita el daño por compresión en los productos transportados. Puede ser usado con recipientes o contenedores que no apilan o arruman tan bien como la carga a granel.
Los despachos a granel deben ser amortiguados con tendidos gruesos de paja o de hojas en el fondo y en los lados del camión.	Para prevenir los daños en la fruta, se usa este sistema para el transporte de melones de agua en los Estados Unidos.
Para reducir los balanceos y sacudones conduzca despacio, especialmente en vías en malas condiciones. El uso de camabajas o de vehículos con suspensión de aire es preferible al de los de suspensión de hojas de resorte.	El balanceo incrementa las fricciones y pérdidas y reduce los ingresos por concepto de ventas.
Los vehículos se deben mantener adecuadamente.	Los daños pueden causar pérdida de tiempo y llevar a altos niveles de daño en los productos.
Durante el cargue y descargue y mientras el vehículo se encuentre estacionado, debe estar bajo la sombra.	Protege del sol y de la lluvia.

Anexo 5

El entrenamiento de los funcionarios del sector agrícola

Tal como se ha indicado en esta Guía, la comercialización es una poderosa herramienta para el desarrollo económico. En muchos países, “comercialización” es todavía un concepto nuevo. Tradicionalmente, los ministerios de agricultura han enfocado su actividad en el apoyo a las actividades de producción. La mayoría de los oficiales de extensión agraria, tanto aquellos con mayor experiencia como quienes comienzan, cuentan con escaso entrenamiento en comercialización como herramienta para el desarrollo.

Los funcionarios de mayor categoría en los ministerios necesitan entender y apoyar las contribuciones de la comercialización

Los funcionarios del ministerio con los más avanzados conocimientos en comercialización deben instruir a los funcionarios expertos en este campo. En sus presentaciones el tiempo es limitado. Es preciso que la presentación sea bien preparada y que se concentre en aspectos clave, como:

*los beneficios de la comercialización
el proceso
las actividades posibles de la comercialización
los resultados planeados
los recursos y el apoyo requeridos*

Es necesario que los ministerios consideren cómo pueden entrenar a sus funcionarios en comercialización

Un curso de entrenamiento en comercialización para funcionarios especialistas en extensión no puede ser un simple foro para transmitir información. Para mantener el interés, el curso debe ser participativo. Algunas de las técnicas que han probado ser exitosas, son:

- estructure un curso de forma tal que los conocimientos sobre comercialización vayan en aumento y empiece, generalmente, con una visión general sobre el tema y con algunos conceptos teóricos básicos;
- los participantes deben presentarse y dar una breve idea sobre sus puntos de vista, desde su propia área, acerca de los problemas de la comercialización y de las oportunidades que esta ofrece;
- algunos especialistas en el manejo de productos pueden dar cortas charlas sobre la comercialización de esos productos;
- incluya el juego de roles (para permitir que los entrenados tengan la oportunidad de poner en práctica sus nuevos conocimientos y herramientas en un ambiente seguro);

- si es posible, organice visitas al mercado (para la demostración de técnicas de entrevistas con los comerciantes);
- suministre fuentes de información de mercados (direcciones en la Internet y en medios de comunicación, ayudas visuales, muestras de clasificación de productos, (afiches, dibujos animados, fotografías) y direcciones de contactos;
- entregue un listado claro con la información que todo extensionista de comercialización necesita manejar y de lo que puede hacer para ayudar a sus clientes en la agricultura;
- estimule los análisis y el intercambio de experiencias;
- realice sesiones diarias de retroalimentación de forma tal que el curso pueda ser modificado en atención a las necesidades manifestadas y a las quejas;
- pida a los participantes que al final del curso hagan una breve presentación sobre lo que han aprendido y sobre la forma como planean aplicar los nuevos conocimientos en su trabajo.

Un curso de capacitación como este puede transformar la gama de servicios de apoyo que un Ministerio de Agricultura puede ofrecer a los agricultores.

Anexo 6

Errores frecuentes en comercialización

	Situación	Resultado
Precios de compra fijados por el gobierno	La producción de frutas y hortalizas es altamente riesgosa porque algunas veces los precios de mercado son demasiado bajos para cubrir los costos. Como resultado, con frecuencia los agricultores solicitan al gobierno la compra de la producción hortifrutícola a precios fijos.	Cuando quiera que estos esquemas se han puesto en ejecución, los agricultores han respondido aumentando su producción. Actúan así porque los precios del gobierno garantizan una producción rentable y libre de riesgos que no tiene relación alguna con la demanda. Cantidades ingentes de producción se desaprovechan. Estos esquemas constituyen un gran desangre de los recursos públicos que bien podrían gastarse mejor en otras actividades (por ejemplo, para estimular la demanda interna, para abrir nuevos mercados o para mejorar la infraestructura rural).
Procesamiento de alimentos para aprovechar los excedentes	Cuando los precios caen debido a la sobre producción se acostumbra recomendar el montaje de una planta de procesamiento para aprovechar los excedentes.	Las industrias procesadoras de alimentos que son rentables no pueden estar fundadas en la oferta ocasional de materias primas resultantes de situaciones de sobre-abastecimiento en el mercado de perecederos. El procesamiento exige inversiones en costosos equipos. Las plantas que alcanzan el éxito tienen que tener una oferta garantizada de materias primas y generalmente, para asegurarse de que el abastecimiento sea constante a lo largo de la mayor parte posible de la temporada de suministros, deben establecer relaciones contractuales con productores. Estas empresas tienen el compromiso de producir alimentos procesados por los cuales existe una demanda que permite comercializarlos en condiciones de rentabilidad.
Transporte subsidiado	Es muy común que los agricultores soliciten que el gobierno o una ONG les subsidien el transporte hasta el mercado.	Rápidamente, los agricultores construyen una dependencia del transporte subsidiado. Generalmente, los costos para el gobierno son insostenibles y, con frecuencia, las ONG suspenden el apoyo financiero después de unos pocos años. Cuando se suspende el transporte subsidiado se acabará el medio de sustento de los agricultores y se reducirán sustancialmente sus ingresos.
Técnicas ultra modernas de poscosecha	Se espera reducir las pérdidas de las cosechas mediante la puesta en marcha de técnicas sofisticadas de poscosecha, tales como el uso de empaques costosos y una cadena de frío.	Las tecnologías modernas no sustituyen la buena administración. Solamente después de que las buenas prácticas básicas hayan sido implementadas en forma satisfactoria podrá pensarse en inversiones en tecnología de alto costo.

Anexo 6, continuación

	Situación	Resultado
Participación directa del funcionario extensionista en la toma de decisiones del negocio	Un extensionista reemplaza al agricultor en la toma de decisiones o llega a participar directamente en el comercio.	Es necesario que el extensionista permita en todos los casos que el agricultor y el comprador lleguen ellos mismos a un acuerdo. Cuando el extensionista ha intervenido en la operación y se presenta una controversia o una de las partes queda descontenta, lo más fácil para el agricultor y el comprador es culpar al funcionario extensionista. Este funcionario sólo podrá evitar que se le culpe si actúa de manera imparcial cuando algo falla y es capaz de resolver las controversias.
Cambiar por cambiar	Una dependencia gubernamental con responsabilidades en el área de la comercialización puede sentirse obligada a cambiar el sistema existente.	Lo que no siempre se aprecia debidamente es que existen muy buenas razones para que casi todos los sistemas de comercialización se hayan desarrollado hasta alcanzar la forma que tienen y que ellos continuarán respondiendo a las cambiantes exigencias del mercado. Como todo sistema, el de comercialización nunca será perfecto. Sin embargo, si el sistema funciona razonablemente bien, si hay competencia y si la producción se distribuye bien en todo el país, los gobiernos deben ser extremadamente cuidadosos en tratar de imponer cambios innecesarios. Una decisión como esta podría destruir el sistema que se supone se va a mejorar.
Almacenamiento de la producción para aprovechar alzas en los precios	Por lo común, se piensa que en tiempos de sobreoferta la producción puede ser almacenada para comercializarla cuando se presenten alzas en los precios.	La mayor parte de los cultivos hortícolas solamente pueden almacenarse durante períodos muy cortos. El almacenamiento es costoso y disminuye la frescura y la calidad de la producción. En casi todos los casos, cuando esta es sacada del almacén debe competir con otra que tiene mayor frescura. El resultado es que se reducen los precios y que, de todas formas, el agricultor está obligado a cubrir los costos del almacenamiento. En términos relativos, pocos son los cultivos adecuados para ser almacenados a largo plazo. Si durante la cosecha los precios están bajos, los productores almacenan una alta proporción de la misma. Cuando estos productos son sacados al mercado, se presenta una feroz competencia de precios. Rara vez los comerciantes cometen el error de almacenar productos por los cuales no existe demanda, pero, algunas veces los gobiernos buscan intervenir en los sistemas de comercialización y lo hacen mediante la promoción del desarrollo del almacenamiento.

Anexo 6, continuación

	Situación	Resultado
El gobierno pone en funcionamiento una operación comercial	Con frecuencia se acusa a los comerciantes de la obtención de excesivas utilidades. Se piensa que las operaciones comerciales en el campo de la horticultura puestas en funcionamiento por agencias gubernamentales producen mayores ingresos para los agricultores y menores precios para los consumidores.	Las empresas de comercialización de productos hortícolas puestas en funcionamiento por agencias gubernamentales casi siempre fracasan. Si disfrutan de algún monopolio especial (por ejemplo, la importación de alimentos) a duras penas pueden cubrir los costos. Entre las razones más frecuentes para su fracaso pueden mencionarse: inversiones innecesarias hechas en equipos y en edificios; personal administrativo que solamente trabaja en el horario de oficina y que no goza de incentivos sobre utilidades; exagerada cantidad de personal contratado y formas de trabajo restrictivas; ausencia de flexibilidad suficiente para ajustar los precios; falta de control de calidad; obligación de adquirir todos los productos agrícolas ofrecidos por los agricultores en respuesta a políticas que las presionan a hacerlo; altos niveles de desperdicio. La comercialización hortícola es un negocio altamente competitivo que requiere sólidas habilidades empresariales y comerciales. Por lo general, los servidores públicos no disponen de ellas.
Imposición de normas nacionales de clasificación para el mercado interno	Es frecuente que se sugiera mejorar la comercialización hortícola mediante la aplicación de normas nacionales de clasificación.	Cuando se establecen normas mínimas de clasificación obligatorias es posible que los precios al consumidor se incrementen porque las normas limitan la cantidad de producción que se comercializa y aumentan los costos. La introducción de normas se consigue más fácil si se formalizan las clasificaciones ya usadas. Las existentes normas de clasificación, informales y flexibles, que responden a los requerimientos del mercado y al estado de la oferta y la demanda, deberán ser usadas. Es necesario que el consumidor esté dispuesto a pagar un mayor precio por el producto clasificado. Cualquier intento de forzar alguna clasificación diferente sobre la industria hortícola será casi imposible de controlar, despilfarrará los recursos públicos, bien podría sacar del mercado productos nutritivos y perfectamente sanos, puede promover la corrupción y, con seguridad, fracasará.

Anexo 7

Base de datos de comerciantes

Nombre de la Compañía Buenos Negocios
Contacto A. Gomez — propietario y jefe de ventas
Dirección calle Buenos Aires — Mercado, Cuidad

Teléfono 41 63 58 44 **Fax** 41 63 58 44 / 35 21 65 ...
C-electrónico agomez@buenosnegocios.com
Celular 0790 500 7402

Historia de la empresa. Empezó como comerciante de cebolla y ha expandidosu negocio para poder actuar como agente comisionista (ventas por comisión) y como mayorista de una amplia variedad de hortalizas frescas. Abastece algunos supermercados, pero lo hace principalmente a pequeñas tiendas minoristas. Tiene un contrato con el gobierno para proveer de hortalizas a los cuarteles locales del ejército y está comenzando a almacenar y a procesar cebolla. Su facturación anual es de cerca de 1 millón de dólares. La empresa emplea a 20 personas en tres lugares diferentes.

Actividades de la empresa. Compra 500 toneladas de cebolla por año, 200 de las cuales se destinan a procesamiento, demanda que se espera aumentar. Además de cebolla, hoy también venden papa (600 toneladas) y ajo (20 toneladas anuales). Con el fin de poder abastecer todas las demandas de hortalizas del Ejército, la empresa empezó a comprar tomate, repollo y ensaladas de hoja frondosa, negocio que se ha expandido.

Productos demandados. La empresa está buscando contactos con agricultores que estén dispuestos a cultivar 200 toneladas de cebolla con alto contenido de materia seca con el fin de someterlas a proceso de secado. El ajo es importado en gran parte. Tienen interés en suministros locales si ellos resultan más baratos que los importados. Además, están buscando futuros abastecimientos de repollo en el verano y de tomate en el invierno. También buscan tener la garantía de abastecimiento a lo largo de todo el año de ensaladas de hojas frondosas provenientes de fuentes locales.

Procedimientos para hacer negocios. Contratarán a precios fijos mínimos con los cultivadores de cebolla que estén preparados para sembrar un tipo especial de cebolla apta para secado. La papa, el tomate, la cebolla y el repollo son vendidos con base en consignación (comisión del 10% sobre el precio de venta). Están interesados en un proyecto de participación de utilidades con productores dispuestos a hacer negocios en la producción de ensaladas de hoja frondosa a lo largo de todo el año.

Lecturas adicionales

Publicaciones FAO

1977. The modern farm business, and the farm business survey. FAO Better Farming Series, Rome.

1984. Guide to establishing small packing stations for fruit and vegetables in rural areas. FAO, Rome.

Extensión para el mercadeo de productos hortícolas — video de capacitación, FAO.

Comercialización Hortícola — técnicas de extensión (video y DVD), FAO.

1990. Make learning easier — a guide for improving educational/training materials, Rome.

1993. Prevención de pérdidas de alimentos poscosecha: frutas, hortalizas, raíces y tubérculos — manual de capacitación, Roma.

1995. Guía para el cálculo de los costos de comercialización, por A.W. Shepherd, FAO Guía de extensión en comercialización, Roma.

1995. Fruit and vegetable processing. FAO Agricultural Services Bulletin No. 119, Rome.

2001. Interpretación y uso de la información de mercados, por A.W. Shepherd, FAO Guía de extensión en comercialización No. 2, Roma.

2002. Agricultura por contrato — Alianzas para el crecimiento, Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO No. 145, Roma.

2003. Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas — Del campo al mercado, por A.F.López Camelo, Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO No. 151, Roma.

Otras publicaciones

ITC. 1988. Manual on the packaging of fresh fruits and vegetables. International Trade Centre, UNCTAD/GATT, Geneva.

Kader, A. et al., 1985. Post-harvest technology of horticultural crops. Cooperative extension, University of California

Sargent, M.J. 1973. Economics in horticulture, Macmillan Press.

NOTAS

NOTAS

La siguiente es una lista de boletines publicados
en la serie GUÍA DE EXTENSIÓN
EN COMERCIALIZACIÓN:

Guía para el CÁLCULO DE LOS COSTOS
DE COMERCIALIZACIÓN
1995, 59 pp. (E F I)

A guide to MAIZE MARKETING
for extension officers
1999, 111 pp. (I F)

Interpretación y uso de la
INFORMACIÓN DE MERCADOS
2001, 89 pp. (E F I)

ESTUDIO DE MERCADOS
agroindustriales
2003, 124 pp. (E I)

Planificación y diseño de MERCADOS RURALES
2004, 130 pp. (E I)

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
HORTÍCOLAS
2005, 151 pp. (E I)

Disponible en: E — Español
F — Francés
I — Inglés

Editor de la serie: Andrew W. Shepherd

Es frecuente que los agricultores que siembran productos hortícolas consideren la comercialización como su mayor dificultad. Sin embargo, a pesar de que ellos están en capacidad de determinar entre tales problemas los precios bajos, la falta de medios de transporte y las elevadas pérdidas poscosecha, por lo general, no están suficientemente preparados para establecer las soluciones posibles.

La comercialización exitosa requiere el aprendizaje de nuevas habilidades, nuevas técnicas y nuevas formas de obtener la información. Los funcionarios extensionistas vinculados a los ministerios de agricultura o a ONG, generalmente están bien preparados en técnicas de producción pero, usualmente acusan falta de conocimientos en técnicas de comercialización y de manejo poscosecha. Esta Guía pretende ayudarles a desarrollar sus conocimientos en estas áreas temáticas, con el fin de que tengan mayor capacidad para asesorar a los agricultores sobre una horticultura orientada hacia el mercado. Se hace énfasis en el apoyo a los productores para que constituyan relaciones de mutuo beneficio con comerciantes del sector privado y con agroindustriales.

Para obtener ejemplares de esta publicación,
así como información sobre las actividades de la FAO
relacionadas con la comercialización agrícola,
dirigirse por escrito a:

Grupo de Comercialización Agrícola
Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Roma, Italia

Telefax: (+39) 06 57056850
Correo electrónico: AGS-Registry@fao.org
Sitio web: <http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/es/agmarket/agmarket.html>