



### *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 cohiben 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 m<sup>2</sup>), 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



*Quando 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**

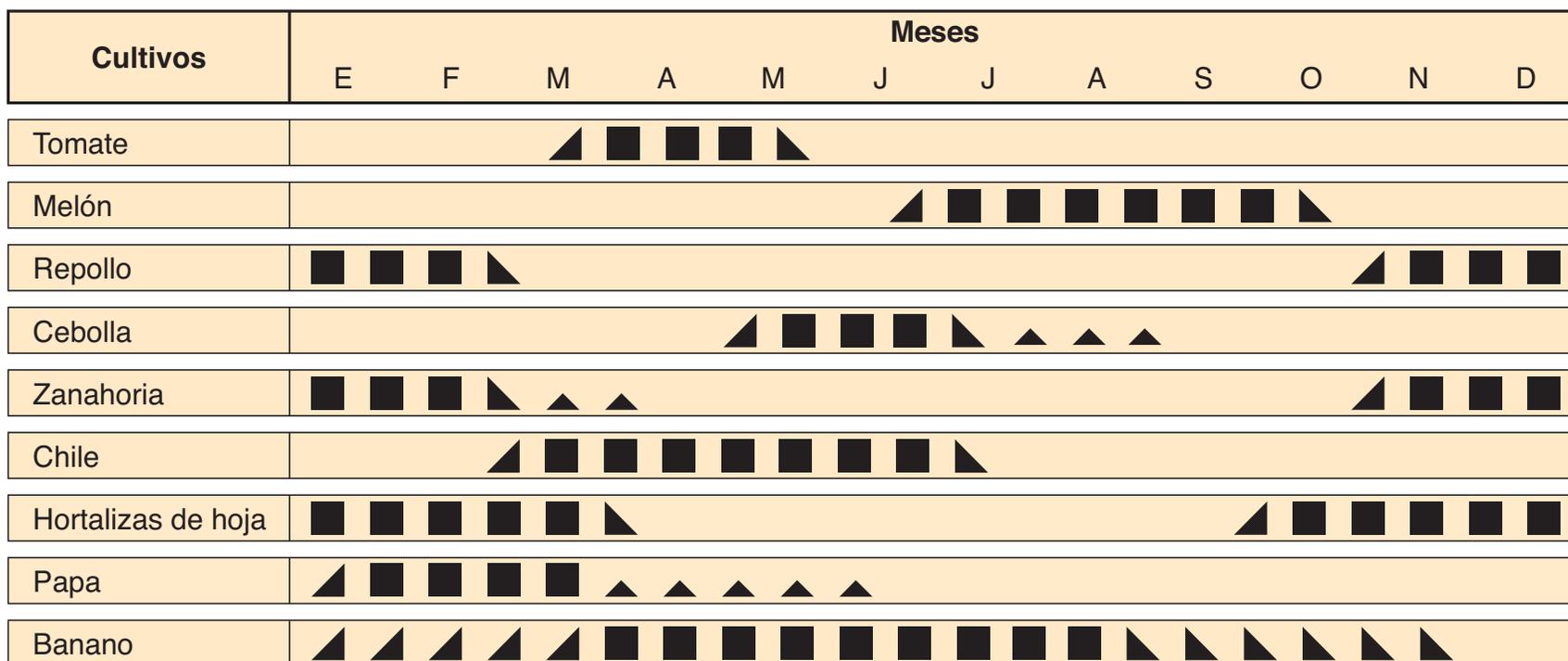
Un calendario de cosechas puede ser aprovechado para comparar períodos en los que un área está en

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**



Volúmenes cosechados por período    ■ Completo    ▲ Medio    ▲ Cuarto

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	
<b>Ingredientes</b>					
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
<b>Costos totales</b>	<b>29</b>	<b>35,8</b>	<b>25,8</b>	<b>33</b>	<b>30,8</b>
Ventas (precio por kg)	50	62	45	50	51,8
<b>Margen bruto por kg</b>	<b>21</b>	<b>26,2</b>	<b>19,2</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
Ventas (kg por día)	8	10	12,5	12,5	10,8
<b>Margen por día</b>	<b>168</b>	<b>262</b>	<b>240</b>	<b>212,5</b>	<b>220,6</b>
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**

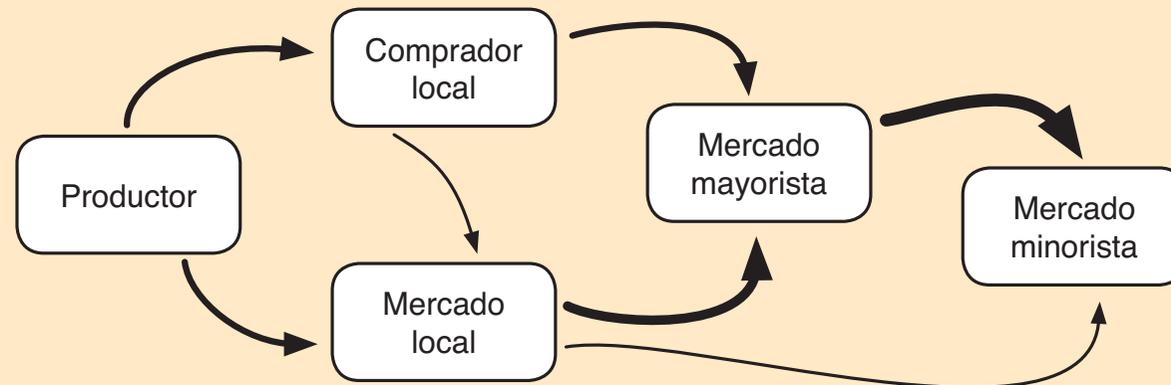
Los diagramas simplificados que indican el flujo de los productos hacia los mercados se constituyen también en herramienta útil para percatarse de los medios alternativos de que disponen los agricultores para vender sus productos. El uso de líneas de distinto grosor ayuda a ver cuáles son los canales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

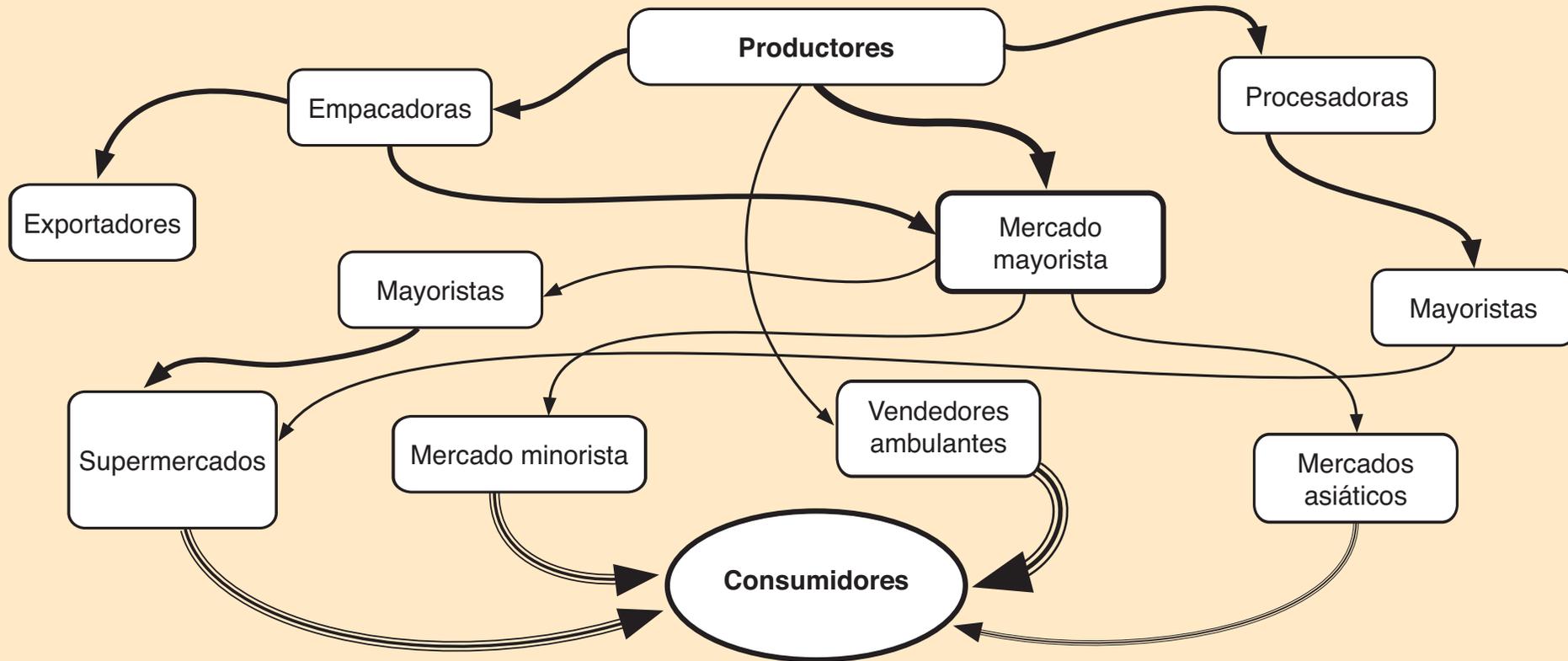


*Gráfica 9*  
**Canales de mercado**



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.

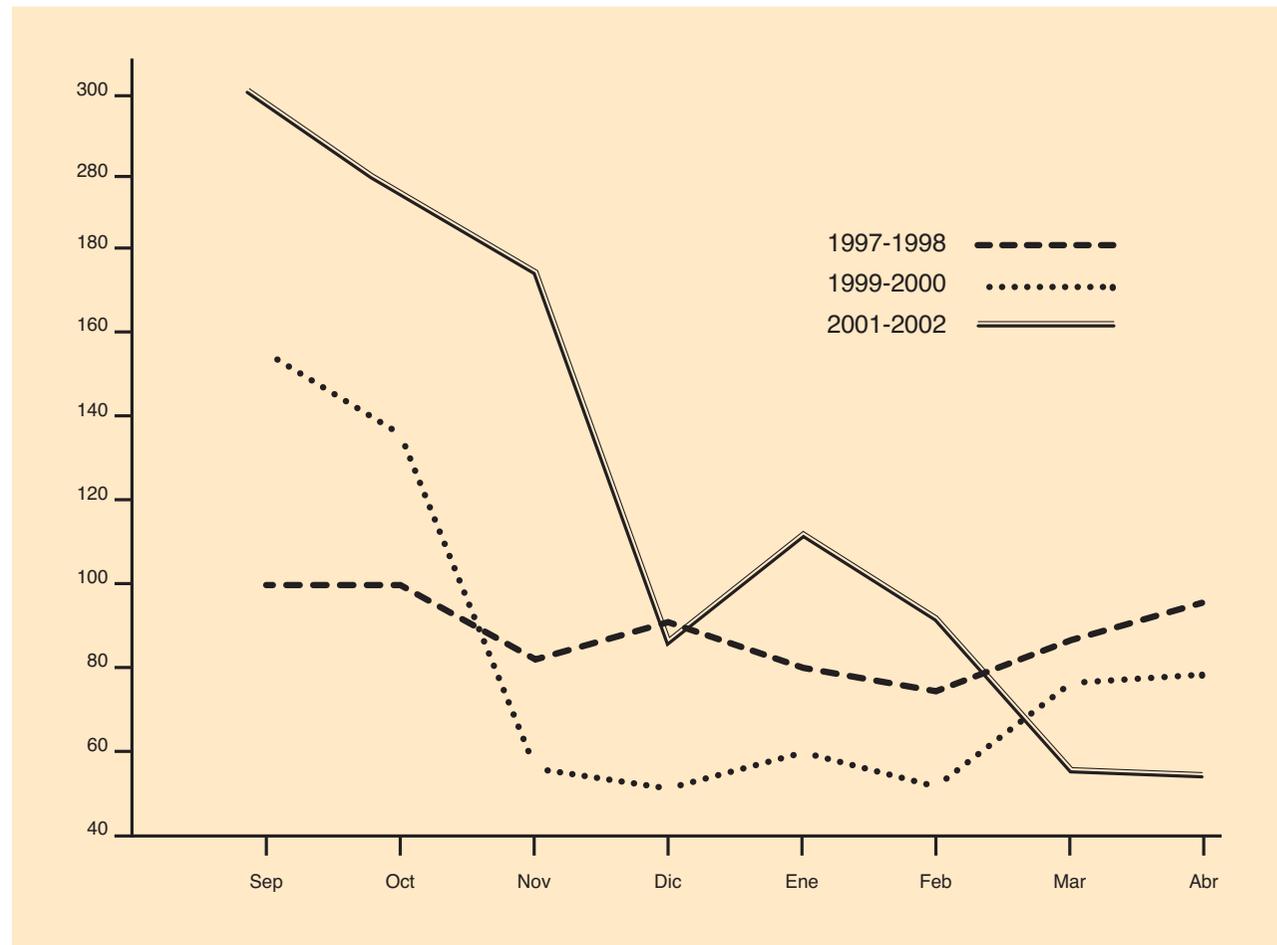
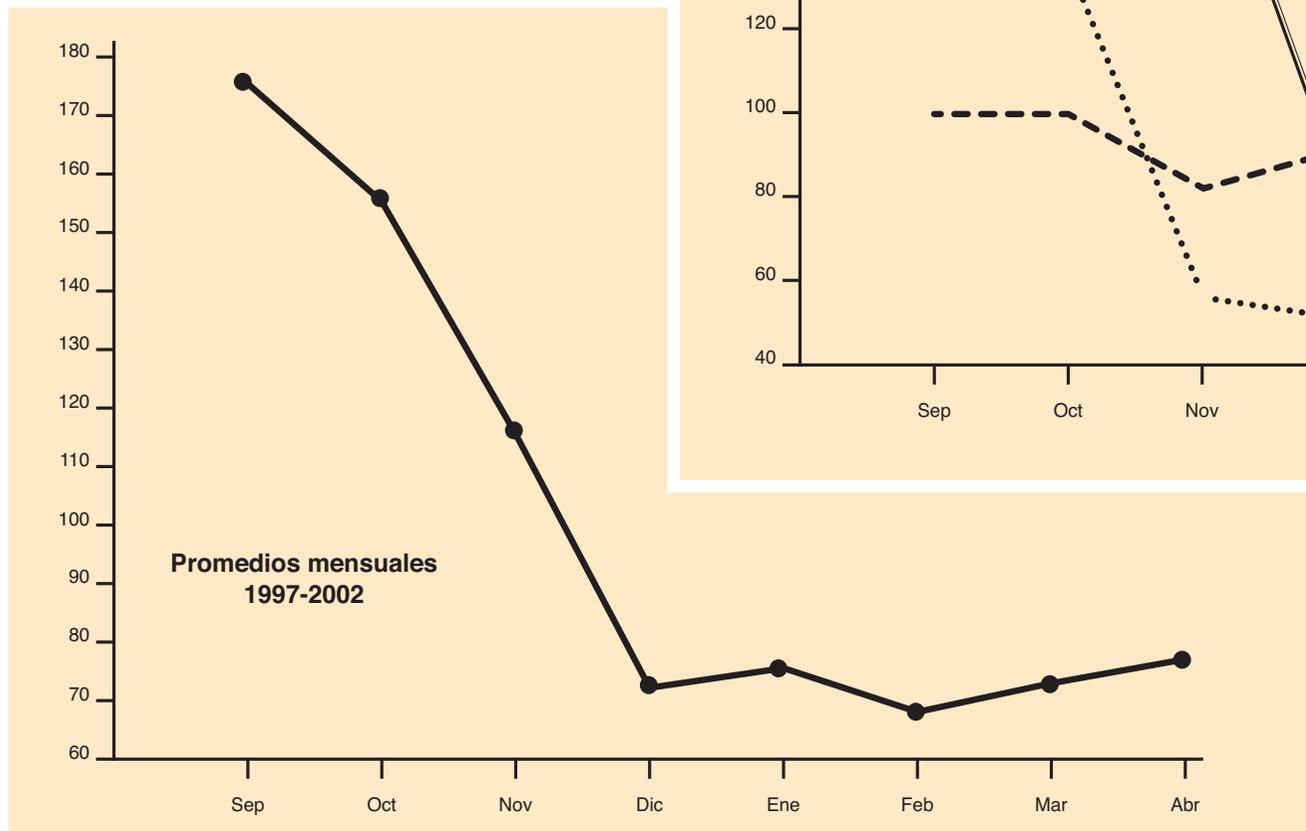
Las ventas en el año 2002, a través de supermercados y el sector informal (esto es, comerciantes de camioneta y vendedores ambulantes o buhoneros), registraron aumentos, mientras que las que se hacían a través de los mercados mayoristas caían,

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**

	<b>Estado Libre del Este</b>	<b>Provincia del Norte</b>
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"> <li>• construir un nuevo mercado (50%)</li> <li>• vender directamente a supermercados</li> <li>• solo ventas de contado y en efectivo</li> <li>• almacenar y transportar</li> <li>• vender en otras ciudades, en mercados, a vendedores ambulantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• construir nuevos mercados (90%)</li> <li>• vender a los principales mercados</li> <li>• mejorar los precios</li> <li>• ventas por contrato a supermercados</li> <li>• publicidad</li> <li>• agentes africanos en los mercados más importantes</li> </ul>
Propuestas de los agricultores sobre apoyo del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fomentar la cooperación entre los africanos y los agricultores con nivel comercial para abastecer el consumo sofisticado</li> <li>• instalar quioscos de las fincas en las ciudades</li> <li>• apoyo con transporte hasta los mercados principales</li> <li>• mejorar las vías de acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• subsidios de transporte</li> <li>• información de mercados</li> <li>• construir quioscos de mercado</li> <li>• apoyo financiero</li> <li>• determinar puntos de venta para comercialización</li> <li>• licitaciones para abastecer escuelas, hospitales</li> </ul>

- 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 posible<sup>1</sup>;
- 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.

<sup>1</sup> 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**

<b>Problemas</b>	<b>Soluciones</b>
A los productores les falta conocimientos sobre el mercado	<p>Desarrollar conocimientos del mercado entre los agricultores.</p> <p>Establecer relaciones sólidas con comerciantes responsables y ganar conocimiento del mercado y entendimiento con ellos.</p> <p>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.</p> <p>Animar a los productores para que ellos mismos visiten e investiguen el mercado.</p>
Bajos volúmenes de productos para vender	<p>Hacer comercialización de grupo para consolidar la producción, vender a mayoristas, a comerciantes o directamente a los consumidores.</p> <p>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).</p> <p>Enfocar la producción por grupos sobre un rango limitado de productos para hacer grandes volúmenes con poca gama de productos.</p>

*Cuadro 5*

**Algunas estrategias alternativas de comercialización**

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Venta a vecinos</b>	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
<b>Venta en el mercado local</b>	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
<b>Venta a comerciantes visitantes</b>	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.
<b>Venta a mercados mayoristas</b>	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.
<b>Venta a procesadores</b>	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.
<b>Producción en suburbios</b>	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**

	<b>Soluciones posibles</b>	<b>Soluciones utópicas</b>
<b>Los comerciantes no vienen a comprar</b>	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.
<b>Los comerciantes no van al mercado por mal estado de vías</b>	Trabajar juntos para arreglar y mantener las vías locales.	Tratar de conseguir que el gobierno se encargue de la reparación de las vías.
<b>Bajos precios</b>	Buscar distintos mercados con precios mejores.	Persuadir al gobierno de que establezca precios mínimos o de que adquiera todos los excedentes de producción.
<b>Sobreoferta</b>	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.
<b>Falta de lugares de mercado</b>	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.
<b>Producción en suburbios</b>	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
<b>Cultivo seleccionado</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>

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

**Costos de  
 producción**

<b>Ingresos</b>	[	<p><b>(a) Producción mercadeada por hectárea 10 000 kg</b>  <b>(b) Precio a \$ 0,25 por kg</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Ingreso bruto (a x b) = \$2 500</b></p>														
<b>Costo de insumos</b>	[	<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																
<b>Costo de mano de obra</b>	[	<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																
<b>Costo de comercialización</b>	[	<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> <p><b>(c) Costo total de producción y comercialización 1198</b></p>	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																

**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
<b>Usa empaque</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

**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 desarrolla<sup>2</sup>. 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 compradores<sup>3</sup>. 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.

---

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

<sup>3</sup> 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.