



Los 7 pasos del mercadeo

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE
HABILIDADES MÚLTIPLES



Los 7 pasos del mercadeo

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES*

*LA SERIE DE MANUALES DE CAPACITACIÓN DE LAS HABILIDADES « SMART » SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN UNA REVISIÓN EXHAUSTIVA PARA ACTUALIZAR EL CONTENIDO Y LAS ILUSTRACIONES.

Esta publicación ha sido copatrocinada por Catholic Relief Services (CRS) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, siglas en inglés) mediante el generoso apoyo de los estadounidenses bajo los términos del Acuerdo de Cooperación entre el Líder y Asociados No. AID-OAA-L-10-00003 con la Universidad de Illinois en Urbana Champaign para el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría (MEAS, siglas en inglés).

MEAS tiene como objetivo promocionar y ayudar en la modernización de los servicios de extensión y asesoría rurales por todo el mundo por medio de diversos productos y servicios. Dichos servicios benefician a muchos tipos de usuarios, incluso a quienes formulan las políticas en los países en desarrollo y especialistas técnicos, técnicos de desarrollo de ONG, otros donantes, asesores y personal, y proyectos de la USAID.

Catholic Relief Services (CRS) sirve a los necesitados y desamparados en el extranjero. CRS proporciona auxilio de emergencia inmediato tras los desastres debidos a causas naturales o humanas y promueve la recuperación de comunidades mediante intervenciones para el desarrollo integrado sin tener en cuenta la raza, la religión o la nacionalidad. Los programas y recursos de CRS responden al llamado de los obispos de los Estados Unidos a vivir en solidaridad como una sola familia humana —más allá de fronteras, océanos, y superando las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Equipo editorial

Shaun Ferris
Rupert Best
Paul Mundy

Diagramación y diseño

Paul Mundy

Ilustraciones

Jorge Enrique Gutiérrez

Traducción

Marina A. Herrera

Corrección de textos

Cristóbal Benítez

Bajar esta publicación y material relacionado de <https://meas.illinois.edu/>

Citación sugerida: CRS y MEAS. 2018. Los 7 pasos del mercadeo. Guía para un enfoque de habilidades múltiples. Catholic Relief Services, Baltimore, MD, y el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría, la Universidad de Illinois en Urbana Champaign, IL.

© **2018** Catholic Relief Services— Conferencia de los Obispos Católicos de los Estados Unidos y el Proyecto MEAS.

El trabajo ha sido autorizado bajo licencia de **Creative Commons Attribution 3.0 Unported**.

Los usuarios son libres de:

Compartir — copiar, distribuir y transmitir el trabajo

Remezclar/crear una nueva versión — adaptar el trabajo

Bajo las siguientes condiciones:

Atribución — Los usuarios deben atribuir el trabajo al autor(es)/instituciones (pero de ninguna manera sugerir que los autores/institución han dado su aprobación al usuario o la utilización del trabajo por parte del mismo).



Contenido

Lista de tablas	vi
Co-creadores y patrocinadores	xi
Prólogo	xiii
Prefacio	xv
Reconocimientos	xviii
INTRODUCCIÓN.....	XIX
PRIMER PASO: ORGANIZARSE	1
Lección 1. La organización del equipo del proyecto y trabajando con la comunidad y los socios del proyecto por primera vez	3
Prueba 1	13
Ejercicio para miembros del equipo A. Determinar las habilidades para mercadeo del equipo de campo	14
Ejercicio 1. Explicar el proceso agroempresarial	17
Lección 2. Trabajar con la comunidad.....	19
Prueba 2	23
Ejercicio 2. Ejercicio imaginativo para las “sesiones básicas”	24
Lección 3. Transferencia de activos y sostenibilidad	27
Prueba 3	30
Lección 4. Decidir dónde empezar el proyecto	31
Prueba 4	34
Ejercicio para miembros del equipo B. Escoger el punto de partida.....	35
SEGUNDO PASO: IDENTIFICAR PRODUCTOS Y ORGANIZAR GRUPOS.....	39
Lección 5. Elegir productos y mercados.....	41
Prueba 5	47
Ejercicio 5a. Escoger productos alimenticios y de mercado	48
Ejercicio 5b. Pensemos en nuevos productos.....	50
Ejercicio 5c. Evaluar el riesgo de los productos y las opciones para el mercado.....	52
Lección 6. Trabajar con grupos de agricultores	55
Prueba 6	64
TERCER PASO: RECOGER INFORMACIÓN PARA EL PLAN DE NEGOCIOS	65
Lección 7. Análisis de mercado	67
Prueba 7	72
Ejercicio 7a. Identificación de mercados.....	73
Ejercicio 7b. Encuesta de mercado	75
Ejercicio 7c. Análisis de la información del mercado	79
Lección 8. Analizar la producción.....	81
Prueba 8	84
Ejercicio 8. Escoger un paquete tecnológico para la producción	85

Lección 9. Sondear y vincular servicios de desarrollo empresarial	87
Prueba 9.....	92
Ejercicio 9. Identificar y priorizar los servicios necesarios.....	93
Lección 10. Instrumentos para el análisis financiero	97
Prueba 10	109
Ejercicio 10a. Calcular los costos de la producción y el mercadeo.....	110
Ejercicio 10b. Calcular el ingreso y la ganancia	114
Lección 11. Decidir el crédito	115
Prueba 11.....	124
Ejercicio 11. Calcular el costo de un préstamo.....	125
Lección 12. Escoger una agroempresa.....	127
Prueba 12.....	130
Ejercicio 12. Escoger productos y mercados	131
CUARTO PASO: REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIO	133
Lección 13. Instrumentos para planes de negocio	135
Prueba 13.....	140
Ejercicio 13a. Ejercicio imaginativo	141
Ejercicio 13b. Identificación de mercados.....	144
Ejercicio 13c. Análisis de problemas.....	147
Ejercicio 13d. Preparación de objetivos de producción.....	148
Ejercicio 13e. Análisis del "camino a seguir".....	150
Lección 14. La plantilla de un modelo de negocio	153
Prueba 14	161
Ejercicio 14. Usar la plantilla del modelo de negocio para construir un plan de negocio.....	163
Lección 15. Completar el plan de negocios.....	167
Prueba 15.....	182
Ejercicio 15. Completar el plan de negocios.....	183
Lección 16. Ejecutar el plan de negocio	185
Prueba 16	193
Ejercicio 16. Diseñar la implementación.....	194
QUINTO PASO. MERCADEO EN GRUPO	197
Lección 17. ¿Por qué mercadear en grupo?.....	199
Prueba 17.....	213
Ejercicio 17a. Determinar el costo del transporte	214
Ejercicio 17b. El tiempo del comerciante es el dinero del agricultor	216
Ejercicio 17c. Hablemos de las ventas fuera de contrato.....	218
Lección 18. ¿Cómo deciden los comerciantes sus precios?	221
Prueba 18.....	227
Ejercicio 18. Precios del agricultor y del comerciante	228
SEXTO PASO. REVISAR LOS RESULTADOS DE LA AGROEMPRESA	231
Lección 19. Calcular costos, ingresos y ganancias.....	233
Prueba 19	245
Ejercicio 19. Calcular costos, ingresos y ganancias	246

Lección 20. Revisar, documentar y planear la próxima cosecha	254
Prueba 20	258
SÉPTIMO PASO: AMPLIAR EL NEGOCIO	259
Lección 21. Ampliar el negocio	261
Prueba 21.....	268
Ejercicio 21. Plan para aumentar el negocio.....	269
ANEXOS	271
Anexo 1. El Grupo de Agricultores de Las Palmas	273
Anexo 2. Implementación del plan para una agroempresa.....	296
Anexo 3. Tablas de conversión	297
Anexo 4. Hoja de datos con el costo (una por producto).....	299
RESPUESTAS DE LAS PRUEBAS.....	301
RECURSOS	309

Lista de tablas

PRIMER PASO: ORGANIZARSE	1
Lección 1. La organización del equipo del proyecto y trabajando con la comunidad y los socios del proyecto por primera vez	3
1. Actividades para los siete pasos del mercadeo y desarrollo agroempresarial	4
2. Diferencias entre estrategias de producción y de mercadeo.....	8
3. Posibles reuniones iniciales y trabajo de campo con las comunidades	9
4. Formulario para evaluar las habilidades agroempresariales.....	15
5. Ejemplo de una evaluación de las habilidades agroempresariales de dos miembros del equipo	16
6. Formulario para capacidad del equipo agroempresarial.....	16
Lección 2. Trabajar con la comunidad.....	19
7. Instrumentos participativos para introducción al mercadeo.....	20
Lección 4. Decidir dónde empezar el proyecto	31
8. Formulario para el inicio del desarrollo agroempresarial.....	37
SEGUNDO PASO: IDENTIFICAR PRODUCTOS Y ORGANIZAR GRUPOS.....	39
Lección 5. Elegir productos y mercados.....	41
9. Instrumentos participativos para evaluar tipos de agricultores y opciones de productos.....	42
10. Estrategias de mercadeo: la matriz producto/mercado	45
11. Formulario para registrar los cinco productos principales que los agricultores producen como alimentos para la familia	49
12. Formulario para registrar los cinco productos principales para mercadeo (cultivos comerciales)	49
13. Comparación de las prioridades para mercadeo (cultivos comerciales) de hombres y mujeres.....	49
14. Formulario para productos (agrícolas y/o pecuarios) nuevos o de escala de producción menor cultivados en la localidad	51
Lección 6. Trabajar con grupos de agricultores	55
15. Lista de criterios o indicadores a considerar para un grupo de mercadeo	60
16. Formato de inscripción para grupo de agricultores	61
17. Asuntos clave para tratar en las reuniones con grupos de agricultores	62
TERCER PASO: RECOGER INFORMACIÓN PARA EL PLAN DE NEGOCIOS	65
Lección 7. Análisis de mercado	67
18. Resultados de una encuesta entre agricultores en un mercado en Estelí, Nicaragua.....	70
19. Ejemplo de un cuestionario para una encuesta de mercado	77
20. Formulario para resumir las conclusiones de la encuesta de mercado....	80
Lección 8. Analizar la producción.....	81
21. Las posibles maneras de aumentar la productividad y los precios de	

venta de la producción agrícola o pecuaria	83
22. Formulario para el registro de los requisitos de un producto agrícola	86
Lección 9. Sondear y vincular servicios de desarrollo empresarial	87
23. Servicios de desarrollo empresarial necesarios para la producción y el mercadeo	94
Lección 10. Instrumentos para el análisis financiero	97
24. Ejemplo para estimar los costos de materiales	101
25. Ejemplo para estimar los costos de artículos duraderos	102
26. Costo total de materiales en US\$ por 0.5 hectárea	102
27. Ejemplo para estimar el costo de la mano de obra	103
28. Costo total	103
29. Estimación de los ingresos (una venta solamente).....	104
30. Estimación de los ingresos (ventas múltiples)	104
31. Estimado de las ganancias.....	105
32. Estimación de las ganancias excluyendo la mano de obra familiar	105
33. Estimación de las ganancias con el consumo de los hogares.....	106
34. Formulario para el registro estimado de los costos de materiales de consumibles	111
35. Formulario para el registro estimado de costos de los materiales duraderos.....	112
36. Formulario para el registro estimado de los costos de mano de obra	113
37. Cálculo de los ingresos y ganancias esperadas de diversos productos ...	114
Lección 11. Decidir el crédito	115
38. Ejemplo de un acuerdo de crédito	116
39. Estimación de la cantidad de dinero que necesita un agricultor.....	118
40. Cálculo del costo de un préstamo.....	119
41. Cálculo comparativo de ingresos de una hectárea de maíz, con distinto manejo tecnológico.....	119
42. Cálculo de la ganancia de un cultivo haciendo uso de préstamo	120
43. Calcular la rentabilidad de un préstamo	121
44. Ejemplos de las condiciones de un préstamo por diferentes prestamistas.....	126
45. Comparación entre préstamos de diferentes fuentes.....	126
CUARTO PASO: REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIO	133
Lección 13. Instrumentos para planes de negocio	135
46. Ejemplo de metas de la producción planeada y monitoreo de los productos.....	138
47. Formulario para la conversión de una visión de largo plazo en acciones a corto plazo	143
48. Ejemplo de un análisis de problema.....	147
49. Formulario para planificar la producción de un producto agrícola.....	149
Lección 15. Completar el plan de negocios.....	167
50. Plan de negocio	168
51. Lista de agricultores de maíz en el Grupo de Agricultores de Estelí	169
52. Plan de negocio: 1. Introducción.....	170
53. Plan de negocio: 2. Organización de la agroempresa	171
54. Plan de negocio: 3. Propuesta de valor.....	171

55. Plan de negocio: 4.1. Estrategia de mercadeo: Introducción.....	172
56. Plan de negocio: 4.2. Estrategia de mercadeo: relaciones con clientes..	173
57. Plan de negocio: 4.3. Estrategia de mercadeo: producto	173
58. Plan de negocio: 4.4. Estrategia de mercadeo: precio	173
59. Plan de negocio: 4.5. Estrategia de mercadeo: plaza.....	173
60. Plan de negocio: 4.6. Estrategia de mercadeo: promoción.....	173
61. Plan de negocio: 5. Riesgos.....	174
62. Plan de funcionamiento de la agroempresa.....	175
63. Plan de negocio: 7. Costos	177
64. Plan de negocio: 8. Ingresos	178
65. Plan de negocio: 9. Análisis de ganancias y pérdidas	178
66. Plan de negocio: 9. Análisis de ganancias y pérdidas incluyendo la seguridad alimentaria	178
67. Ingresos esperados por agricultor basándose en el área de tierra, costos estimados y precios de venta	179
68. Plan de negocio: Requisitos financieros.....	181
Lección 16. Ejecutar el plan de negocio	185
69. Ejemplo de un plan de implementación	187
70. Ejemplo de establecimiento de metas para el mercadeo de maíz	188
71. Formulario para registrar el costo de materiales consumibles.....	190
72. Formulario para registro del costo de materiales duraderos	190
73. Formulario para registro de los costos de mano de obra	192
74. Formulario para plan de implementación	195
QUINTO PASO. MERCADEO EN GRUPO	197
Lección 17. ¿Por qué mercadear en grupo?.....	199
75. Ejemplo de juego de roles para estimar los costos de materiales	215
Lección 18. ¿Cómo deciden los comerciantes sus precios?	221
76. Cómo los comerciantes calculan los precios de compra	224
77. ¿Por qué el Sr. Canseco quiere comprar más gallinas?	229
SEXO PASO. REVISAR LOS RESULTADOS DE LA AGROEMPRESA	231
Lección 19. Calcular costos, ingresos y ganancias	233
78. Costo real de materiales consumibles utilizados en el cultivo de maíz de Reynaldo y Adela.....	234
79. Costo de artículos duraderos para producción de maíz de Reynaldo y Adela	235
80. Costo total de materiales para el maizal de Reynaldo y Adela.....	235
81. Costo real de mano de obra para el cultivo de maíz de Reynaldo y Adela	236
82. Calcular el costo de un préstamo	237
83. Costo total de la cosecha de maíz de Reynaldo y Adela	237
84. Ingreso de Reynaldo y Adela por la venta del maíz.....	238
85. Ganancia de Reynaldo y Adela por la venta del maíz	238
86. Costos y ganancia de Reynaldo y Adela por la venta del maíz.....	240
87. Costos, ingresos y beneficios brutos por agricultor en un grupo.....	241
88. Costos, ingresos y beneficios brutos estimados por agricultor en un grupo.....	242

89. Diferencia en los costos estimados y reales, los ingresos y los beneficios brutos	243
90. Costo de materiales e insumos de consumo para un cultivo	248
91. Costo de artículos materiales duraderos	249
92. Costo de mano de obra	250
93. Costo de los préstamos.....	251
94. Costo total del producto	251
95. Ingreso de la venta del producto seleccionado.....	251
96. Ganancia (margen bruto) del producto	252
97. Costos promedios por unidad de área.....	252
98. Formulario para registrar costos, ingresos y beneficios brutos reales por agricultor en un grupo	253
Lección 20. Revisar, documentar y planear la próxima cosecha	254
99. Formulario de revisión para fin de la temporada.....	255
SÉPTIMO PASO: AMPLIAR EL NEGOCIO	259
Lección 21. Ampliar el negocio	261
100. Formulario para comparación de costos	266
ANEXOS	271
Anexo 1. El Grupo de Agricultores de Las Palmas	273
101. Miembros del grupo de agricultores de Las Palmas	274
102. Costos de las semillas de maíz	278
103. La producción de maíz depende del tipo de semilla y del uso de fertilizante (cifras de pretemporada)	278
104. Plan de producción para el grupo de agricultores Las Palmas.....	278
105. Plan de implementación para el grupo de agricultores de Las Palmas	278
106. Calendario para el norte de Nicaragua con la temporada de lluvias	279
107. Costos de materiales e insumos de la pretemporada de Reynaldo Altamirano - en una parcela de maíz de una hectárea.....	279
108. Costos de mano de obra de Reynaldo Altamirano para una hectárea de maíz: cifras de los agricultores	280
109. Costos de materiales de la pretemporada de Juan Martínez - parcela de maíz de una y media hectáreas.....	281
110. Costos de mano de obra de Juan Martínez para una y media hectáreas de maíz: cifras de los agricultores	282
111. Costos materiales de María Reyes - parcela de maíz de dos hectáreas .	283
112. Costos de mano de obra de María Reyes para dos hectáreas de maíz: cifras de los agricultores.....	284
113. Costo de producción de una hectárea	284
114. Costo total de producción de una y media hectáreas.....	284
115. Costo total de producción de cuatro hectáreas	284
116. Estimación del costo del préstamo para el agricultor	285
117. Estimación de Ingresos previstos de una hectárea de maíz: Cifras de los agricultores de la temporada anterior.....	285
118. Estimación de beneficios brutos de una hectárea: Cifras de los agricultores	285
119. Cifras estimadas del análisis de los agricultores	287

120. Costo del préstamo para una hectárea de maíz: Cifras de los agricultores.....	288
121. Costos de materiales e insumos consumibles reales para una hectárea de maíz: Cifras de los agricultores	288
122. Costos de mano de obra reales para una hectárea de maíz: Cifras de los agricultores	289
123. Costos reales de materiales e insumos consumibles para una y media hectáreas de maíz: Cifras de los agricultores.....	290
124. Costos de mano de obra reales para una y media hectáreas de maíz: Cifras de los agricultores	291
125. Costos de materiales e insumos reales para dos hectáreas de maíz: Cifras de los agricultores	292
126. Costos de mano de obra reales para dos hectáreas de maíz: Cifras de los agricultores	293
127. Precios pagados por los comerciantes de maíz y por el grupo de agricultores.....	293
128. Análisis financiero del grupo. Costos y precios de venta reales	294
129. Registro de ventas	295

Co-creadores y patrocinadores

El manual fue creado mediante el apoyo de 132 profesionales de 19 organizaciones y 12 países.



Steve Collins
Gitau Mbure
Sophie Walker



Gideon Chisenga
Nicholas
Mkwapata



Fanantenana
Andria-
naivotiana
Mampionona
Amboarasoa
Jean-Marie Bihizi
Dina Brick
Emily Burrows
James Campbell
Gwinyai Chibaira
Marilyn Chottah
Legesse Dadi
Robert Delve
Wellington
Dzvene
Geoff Heinrich
Julie Ideh
Maphumuzana
Jere
Bindi Jhaveri
Kambeya Joseph
Maurice Kalimba
Joy Kamanga
Moses Kapumba
Admire
Kashambwa
Philip Kaunda
William Kelly
Sydney Khando
Gure Kumssa
Mwende Kusewa
Sempe Lerotholi
Mavis Madzara
Paul Magira
Moyra Mahari
Oscar Maroto
Juma Masumba
Blessing Mataire
Hilton Mbozi
Barthlomew
Mofolisa
Tsielo Mpeqa

Talentus Mthunzi
Boniface Mugisa
Freeman Muleya
Nicholas Mundia
Wilfred Munguri
Kenneth
Munyengerwi
Given Musonda
Urayayi
Mutsindikwa
Conrad Muyaule
Soil Muzenda
Margaret Mwenya
Nkosinathi Ncube
Rapelang Noko
David
Nthakomwa
Kenneth Nyirenda
Adam Okecha
Lantotiana
Rafano-
mezantsao
Njara
Rakotoarimanga
William
Randriafara
Felicien
Randriama-
nantenasoa
Soloarisoa
Ranoromalala
Verohanta
Ranoromalala
Christopher
Reichert
Tom Remington
Voahangy
Rakotoarinivo
Augustine Sambo
Chibinga Sanford
Lawrence Shawa
Joseph Simfukwe

Judith Songwe
Solomon
Tesfamariam
Martin Waweru
Zemedede A.
Zewdie



Simon Dadri
Jones Govereh



Douglas Mwasi



Absalom Guluza



John Munyoli



Kennedy Kayira
Gift Luwe
Hope Lusubilo
Temwa Bright
Moyo
Kumbukani
Munthali
Angela
Mwambungu
Peter Soko



George Magai
Munday Makoko



Nelson Munyaka



Symon Maseko
Martin Waweru



Mary Maina
Innocent Moyo



Fanuel
Camanzala
Peter Ewell
David Rinck
Kaarli Sundsmo



Rodrick
Chirambo
David Harvey
Montfort
Kandiado
Motsoteng
Mothunyane
Melvin Siwale



Kurt Henne
Dereck Mullen



Simon Heck
Katherine Snyder

Lusubilo
Orphan Care,
Malawi

George Mbale
David Munthali
Blessings
Mzumara
Fiskani Nyondo
Daniel Simfukwe



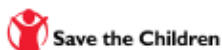
Cleopher Bweupe



Zippy Mbat
Evans Mwendwe
Andrew Okello



Nick Sitko



Numeri Jemi
Paul Magira
Amsalu Melka



Jones Kameta
Claude Nankam
Andreas Spaeth

Prólogo

Frías y húmedas, las montañas del distrito de Kabale, en el suroeste de Uganda, son un buen lugar para cultivar papas. Pero las enfermedades son un problema, por lo tanto es importante tener semillas libres de enfermedades.

El grupo de agricultores de Nyabyumba se formó en 1998 para fomentar la producción de semillas limpias y para producir papas para el mercado minorista (llamadas papas de “almacén”). Los miembros aprendieron en una granja-escuela a producir semillas de papas libres de enfermedades. Fueron apoyados por Africare (una ONG internacional), PRAPACE (una red de investigación de papas) y la Organización Nacional de Investigación Agrícola (NARO, sigla en inglés).

El grupo Nyabyumba creó una asociación de productores de semillas de papas, que durante varios años produjeron semillas de este cultivo. Vendía la mayoría de sus productos mediante las ONG, que proveían este insumo a otros agricultores. La asociación llegó a los 120 miembros y tuvo una facturación anual de US\$ 50,000. Pero en 2004, el mercado de semillas de papas decayó cuando las ONG y los agricultores dejaron de comprarlas y el mercado tuvo demasiada oferta.

Los agricultores de Nyabyumba necesitaban una nueva estrategia de mercadeo para sus semillas y papas de almacén. Junto con Africare, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y NARO, eligieron la cadena de comidas rápidas Nando's como mercado destino. El grupo desarrolló un complejo sistema de producción para abastecer papas todo el año. Superó muchos desafíos técnicos, de mercadeo y financieros, y con el tiempo firmó un contrato para abastecer a Nando's.

Desde entonces, los miembros del grupo han llegado a 300 agricultores. Para generar dinero para invertir, han establecido una cooperativa de ahorros y crédito, que para fines de 2006 había captado casi US\$ 2,000 en ahorros. En 2012, el grupo sigue proveyendo a Nando's, pero ante más competencia desea también abastecer a otras cadenas de comidas rápidas. Los miembros saben que deben innovar continuamente para mantener su competitividad y posicionamiento en el mercado.

El grupo Nyabyumba es un ejemplo de una nueva manera de trabajar en el desarrollo con comunidades rurales vulnerables. Cinco habilidades claves que los pequeños agricultores necesitan para participar con éxito en los mercados se integran en un enfoque novedoso para fomentar la capacidad.

- Los grupos que se auto seleccionan, como Nyabyumba, comenzaron a fomentar su **capacidad de producción** y de **administración organizativa** con apoyo de las ONG, organizaciones de investigación y servicios de extensión gubernamental.
- El grupo, conforme creció, mejoró su capacidad para producir de manera sostenible y **administrar sus recursos naturales**.
- Cuando el ambiente para el mercadeo cambió dramáticamente, aprendieron nuevas habilidades empresariales y de mercadeo para identificar mercados alternativos y desarrollar nuevas estrategias de mercadeo y así construir otras opciones para su negocio.
- Las nuevas oportunidades de mercado les exigían mejorar su administración financiera e invertir más en su empresa, esto llevó al grupo a establecer una cooperativa de ahorros y préstamos, que los ayudó a administrar sus ahorros y préstamos internos y también a negociar con otros prestamistas.
- Y finalmente, al convertirse y mantener su competitividad en esta nueva área del mercado adquirieron nuevos conocimientos, probaron tecnologías nuevas (por ejemplo: variedades de papas apropiadas para la demanda de Nando's) y adaptaron prácticas de administración para que se acomodaran a sus circunstancias (por ejemplo: irrigación a pequeña escala para poder producir todo el año).

Al igual que muchas otras agencias de desarrollo, CRS está incorporando enfoques orientados al mercado y a los negocios en su trabajo para fomentar el desarrollo. Somos conscientes que con tan solo incrementar la producción de alimentos no se

puede sacar a una población rural de la pobreza de forma permanente. Capacitar a pequeños productores y productoras para establecer un vínculo con empresas competentes y posicionadas en determinado sector de la economía se ha convertido en una parte integral de nuestra estrategia de desarrollo agrícola.

Los técnicos de campo o extensionistas y gerentes de desarrollo se centran normalmente en un área de especialización. Esta serie de módulos de capacitación les dará la amplia comprensión y las destrezas que necesitan para entender el enfoque de empresa y fomentar la capacidad de la gente local.

Por medio de la capacitación de la gente local, estamos dando una nueva forma a la manera en la que apoyamos a las comunidades vulnerables. Como en el caso de Nyabyumba, las comunidades se convierten progresivamente en agentes de su propio cambio. Identifican y aprovechan las oportunidades que convierten lo que antes era desesperación en la esperanza de un futuro mejor.

Carolyn Woo

Presidenta y directora ejecutiva, CRS

Prefacio

Esta serie de manuales sobre “Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural” (las Habilidades SMART en inglés) presenta un enfoque integrado y en secuencia para proporcionar a los agricultores vulnerables la capacidad para relacionarse con el mercado. Estos manuales han sido preparados para el uso de facilitadores de desarrollo, técnicos de campo, extensionistas y líderes comunitarios) que trabajan con comunidades rurales pobres. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida de estas comunidades mejorando la producción y el mercadeo de sus cultivos y productos ganaderos.

Este manual contiene las siguientes secciones:

- **Materia.** El conocimiento y las habilidades que debes dominar para enseñar las habilidades. Están impresas como lecciones en las páginas blancas.
- **Cuestionarios para evaluar tus propios conocimientos.** Están impresos en las páginas de color verde claro.
- **Ejercicios.** Son guías para seguir cuando ayudes a los grupos dominar el conocimiento y habilidades que necesitan. Están impresos en las páginas marcadas con una tira verde. Los planes de las lecciones también están disponibles como un documento PDF en www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers. Puedes imprimir este documento y plastificar las páginas para que duren más tiempo cuando trabajes en el campo.

Los métodos de enseñanza que contiene el manual son probados, y toman en consideración la capacidad de los técnicos de campo y las poblaciones de muchos países de África, Asia y América Latina. Muchos de los ejemplos y datos usados en la guía proviene de experiencias en campo y casos reales. Sin embargo, se han cambiado los nombres de comunidades y personas y otra información.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Como un usuario quien está aprendiendo el material. Lee el manual, lección por lección, sección por sección, intentando absorber la información presentada. Lee tanto las lecciones como los ejercicios que las acompañan. Al mismo tiempo, imagina situaciones con las que te encuentras en tu trabajo. Piensa cómo utilizarías la información y las técnicas descritas para ayudarte a trabajar con los agricultores a fin de desarrollar sus habilidades y trabajar para lograr más éxito en sus grupos o agroempresas. Al final de cada lección, contesta los cuestionarios breves. Si todas tus respuestas son correctas, ¡felicitaciones! Pasa a la siguiente lección. Si no contestas todas las preguntas correctamente, repasa una vez más esa sección antes de pasar a la siguiente lección.

Como capacitador trabajando con técnicos de campo. Puedes utilizar este manual para formar a otros técnicos de campo. Puedes presentar la información del texto y luego realizar los ejercicios con los participantes. Guía a los técnicos de campo en como conducir y hacer seguimiento de las sesiones de capacitación. Para algunos de los ejercicios, puedes solicitar a los técnicos de campo que se imaginen que son agricultores.

Como técnico de campo trabajando con agricultores y otras personas del medio rural. Una vez que hayas tomado este curso, completado los ejercicios del equipo y pasado las pruebas, puedes utilizar el manual para trabajar con los miembros de la comunidad para desarrollar sus habilidades. Cada grupo de agricultores presentan situaciones diferentes, por eso, este manual no trata de decirte qué es lo que tienes que hacer en cada situación. En cambio, debes analizar con los grupos aquellos temas que sean relevantes y necesarios. Además, las necesidades de los grupos pueden ser diferentes dependiendo de su composición: grupos solo de hombres, solo de mujeres y grupos mixtos. Adapta los materiales de acuerdo a la situación y usa este manual como base para construir tu propio proceso de aprendizaje. Si tienes dudas, consulta con tu supervisor o pide consejos a tus colegas.

Antes de enseñar las lecciones, mirar y modificar los siguientes ítems según la situación local:

- **Los nombres** de personas, comunidades y grupos.
- **La moneda.**
- **Los montos** que aparecen en los ejemplos. Estos montos podrían variar de acuerdo a los niveles de ingreso del grupo meta. Si los montos son o demasiado grande o demasiado pequeño, los participantes podrían sentir que las herramientas son apropiadas para ellos.
- **Las historias.** Habría ejemplos más relevantes que comunicarán mejor los objetivos para las comunidades donde estás trabajando.
- **Los productos** que se están comprando o vendiendo.
- **Los tipos de actividades** que generan ingresos.
- **Cuándo se venden** productos de acuerdo a las temporadas locales.

Siempre que sea posible, deberás trabajar de **forma participativa** con los agricultores. Esto supone que te asegures que los agricultores están recopilando y analizan la información y toman las decisiones que los afectan. Tu papel es facilitar su aprendizaje, no hacer el trabajo por ellos.

Como fuente de referencia. También puedes utilizar este manual como referencia. Si necesitas revisar una técnica o un concepto, búscalo en el índice.

LOS MANUALES DE LAS HABILIDADES SMART

La serie incluye de los siguientes manuales:

- Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural
- Organización y Gerencia de Grupos de Agricultores
- Educación Financiera
- Grupos de Autoahorro y Préstamo
- Entendimiento de los Recursos Naturales
- Gestión de los Recursos Naturales
- Principios Básicos del Mercadeo
- **Siete Pasos del Mercadeo (este manual)**
- Promoción de la Innovación

APRENDIZAJE EN INTERNET

Si eres parte del personal de CRS o un socio, también puedes estudiar las ideas de este manual en Internet, por medio de un curso en línea. Contacta a su supervisor en el CRS para obtener tu nombre de usuario y clave. Una vez que hayas sido registrado puedes iniciar los cursos en línea.

Los cursos en línea utilizan el mismo texto, cuestionarios y ejercicios que este manual. Muchas de las tablas se presentan como **formularios** que puedes completar en Internet para ayudarte a anotar y analizar la información que hayas recopilado.

A medida que el proceso se despliega y se prueba los cursos en distintas situaciones, esperamos con anticipación recibir tus comentarios sobre las modificaciones para que estos puedan ser mejorados continuamente.

EL 'SUITE' DE FARMBOOK

Farmbook es un juego integrado de herramientas operado desde un teléfono celular. Las herramientas están diseñadas para asistir con el registro y la colección de información básica de clientes, mejorar la capacitación, apoyar a la planificación empresarial, el análisis de los mercados y el seguimiento del suministro de servicio por parte de los técnicos de campo.

Farmbook suite tiene varias aplicaciones para llenar las necesidades de los agricultores, técnicos de campo y gerentes de proyectos:

- **Mapear y monitorear** para la implementación y seguimiento de grupos de agricultores. Esta aplicación recoge información importante del agricultor para racionalizar y fortalecer el registro de agricultores, aprendizaje en línea, planificación empresarial y el seguimiento y evaluación a escala.
- **Aprendizaje de las Habilidades SMART en línea.** Estos cursos, mencionados arriba, proveen la capacitación agroempresarial que ayuda a los agricultores incrementar su producción, aumentar sus ingresos y relacionarse con los mercados.
- **Agenda empresarial de Farmbook.** Esta herramienta guía a los técnicos de campo a través del proceso de crear planes de negocio que se base en los estudios participativos de las cadenas de valor.

Estas aplicaciones permitirán a los técnicos de campo hacer las siguientes tareas:

- Registrar un grupo de agricultores
- Monitorear el suministro de la capacitación a los grupos de agricultores
- Recoger información de seguimiento y evaluación usando formatos digitales
- Tomar los cursos en línea
- Usar la agenda empresarial para escribir un plan de negocios
- Analizar costos, ingresos y rentabilidad.

Para aprender más sobre Farmbook, vaya al sitio www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers.

Reconocimientos

Este manual y los otros 8 manuales de esta serie son el resultado de un proceso que comenzó en 2002 con Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial en África Oriental y Centroamérica. Catholic Relief Services (CRS) y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) fueron cofacilitadores y unos de los principales participantes en estas Alianzas de Aprendizaje. Desde 2002, muchas otras organizaciones e individuos han contribuido al contenido aportando nuevos conocimientos y experiencias, y revisando el material recopilado hasta ahora.

Este manual ha sido producido con la ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, sigla en inglés), por medio del proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría (MEAS, sigla en inglés), que financió su edición, la producción de gráficos y un seminario de escritura.

Los autores desean expresar sus más sinceros agradecimientos a las siguientes personas, sin cuyo apoyo no habría sido posible completar este manual.

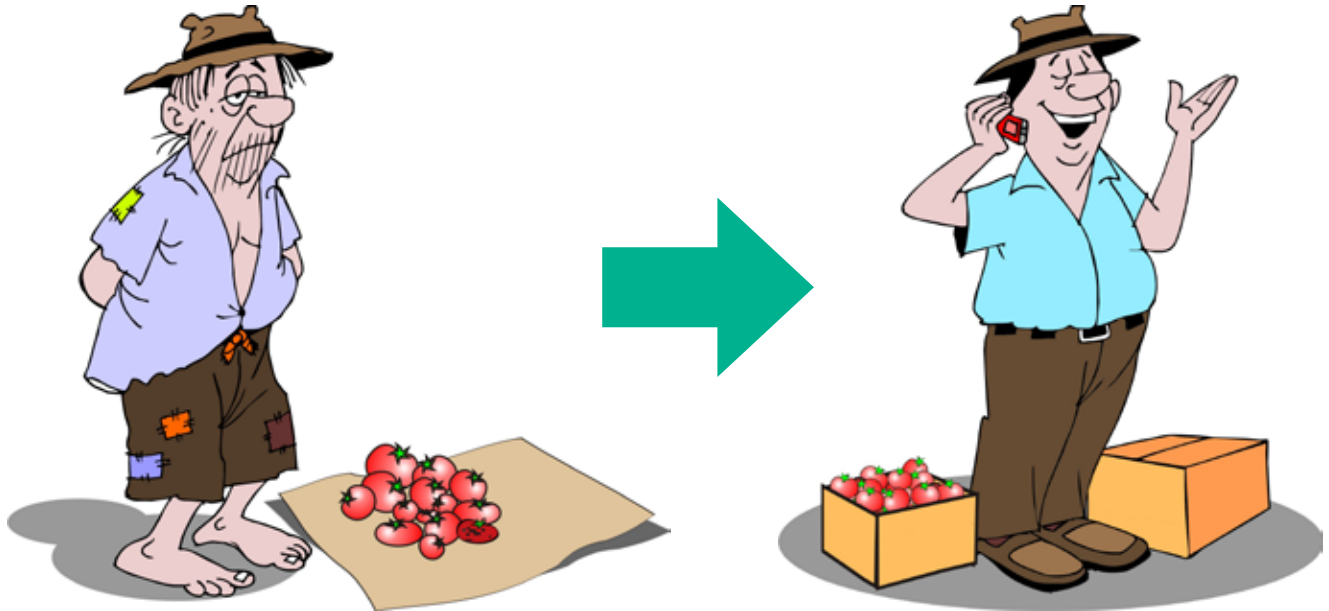
- Los participantes de las Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial en África Oriental y del Sur que han revisado, probado y comentado los sucesivos borradores de este manual.
- Los muchos agricultores y otros miembros de las comunidades que han participado en las actividades agroempresariales de CRS en tres continentes y cuyas necesidades y demandas esperamos reflejar en el enfoque de este manual.
- Jorge Enrique Gutiérrez, responsable de la parte gráfica.
- Extendemos nuestros agradecimientos también a Elizabeth Santiago y Cristóbal Benítez quienes revisaron minuciosamente la traducción del inglés al español.

Shaun Ferris

Rupert Best

Paul Mundy

Introducción



Esta guía, el mercadeo en 7 pasos, se centra en los aspectos particulares de vincular a los pequeños agricultores y agricultoras vulnerables con los mercados. Esta es la segunda parte de un conjunto de habilidades para mercadear. La primera parte, Principios básicos de mercadeo (teoría y conceptos) se deberá consultar antes de trabajar con esta guía.

El enfoque de esta guía en el mercadeo se centra en las necesidades de los agricultores pobres. El objetivo es asegurarse de que los agricultores produzcan suficientes cultivos alimentarios para las necesidades de su hogar y puedan mejorar sus ingresos mediante la venta del excedente en mercados locales y regionales. Los principios también pueden usarse para ayudar a vincular a los agricultores con mercados de más valor incluyendo mercados nacionales y de exportación.

Los tipos de agricultores destino de esta guía típicamente producen en fincas o parcelas de una a dos hectáreas de extensión. Generalmente, al comienzo de un proceso de modernización, los agricultores no poseerán herramientas mecanizadas, usarán materias primas limitadas, no estarán bien organizados, no tendrán esquemas de ahorros ni vínculos con fuente de préstamos formales y en su mayor parte tendrán relaciones comerciales oportunistas o eventuales con los compradores.

Los 7 pasos del mercadeo presenta métodos y técnicas para ayudar a los extensionistas que comienzan a trabajar con una comunidad en un desarrollo agroempresarial. El enfoque también puede usarse para ayudar a los agricultores a pasar de la producción tradicional a la inversión agrícola, pasando por un enfoque guiado por el mercado. Los métodos descritos en esta guía ayudarán a los técnicos de campo que trabajan con pequeños agricultores a:

- Proveer una clara comprensión de los mercados y del mercadeo.
- Diseñar un currículum de mercadeo con los agricultores.
- Identificar productos con oportunidades de mercado.
- Realizar una encuesta básica de mercado para determinar la demanda de productos específicos.

- Modernizar un sistema de producción para cubrir las necesidades del mercado.
- Redactar e implementar un plan de negocios.
- Vender de manera colectiva productos a un comprador determinado.
- Evaluar la rentabilidad de diversas estrategias de mercadeo.
- Usar resultados de una temporada para mejorar las actividades de mercadeo en temporadas subsiguientes.

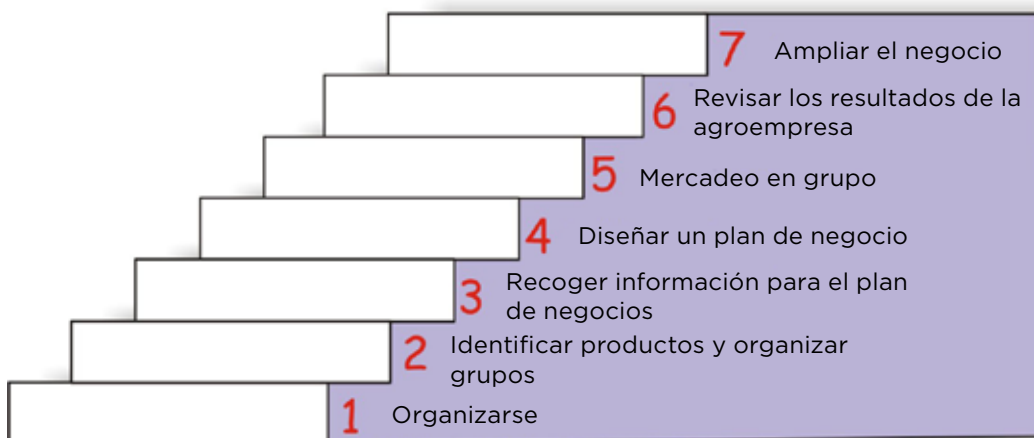
La meta final es usar el proceso descrito en esta guía para transferir habilidades a comunidades agrícolas y permitirles modernizar sus sistemas de producción basándose en nuevos conocimientos.

SIETE PASOS PARA VINCULAR A LOS AGRICULTORES CON LOS MERCADOS

Los 7 pasos a seguir para ayudar a los agricultores en el desarrollo agroempresarial:

1. Organizarse
2. Identificar productos y organizar grupos
3. Recoger información para el plan de negocios
4. Diseñar un plan de negocio
5. Mercadeo en grupo
6. Revisar los resultados de la agroempresa
7. Ampliar el negocio.

Veremos cada uno de estos pasos uno por uno.



CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Antes de usar el contenido de esta guía, sugerimos que los técnicos de campo que planean trabajar en el mercadeo primero lean y completen los ejercicios descritos en *Principios básicos de mercadeo*, la primera parte de este curso. Después de completar los Principios básicos de mercadeo, el técnico de campo puede trabajar con los gerentes de proyectos y miembros de la comunidad para llevar a cabo el aspecto práctico del mercadeo descrito en la guía sobre los siete pasos.

Al igual que en la primera guía, los capítulos se dividen en lecciones y ejercicios. El técnico de campo o extensionista debe primero leer las lecciones de cada uno de los pasos. A la vez debe realizar los ejercicios que se presentan. Dichos ejercicios están diseñados para ayudar a que los técnicos de campo pongan en práctica las ideas y los cálculos y puedan comprender plenamente los conceptos y aplicar las ideas con los agricultores.

Los ejercicios son esquemas para las sesiones cuando los técnicos extensionistas trabajen con agricultores en el campo. Hay 29 ejercicios en los 7 pasos. Cada uno de los pasos contiene una serie de acciones previas que ayuda a los técnicos de campo y a los agricultores a identificar, construir y registrar la información de manera progresiva. Esta información se usa para llegar a un punto de decisión y luego pasar al próximo paso.

No tienes que usar cada ejercicio con cada grupo de agricultores. Sin embargo, recomendamos que los técnicos de campo completen todos los ejercicios para la primera temporada de siembra y luego decidan cuáles lecciones usar y cuáles no en las siguientes.

Los planes de lecciones prácticas están diseñados para que el grupo de agricultores siga todas las acciones previas de manera lógica. Los grupos de agricultores aprenderán más sobre los mercados, productos apropiados para el mercado, la información requerida para preparar un plan de negocio y la organización requerida para vender bienes o servicios al por mayor a un comprador. Los pasos finales ayudan a los agricultores a comprender más sobre cómo negociar con los compradores, vender de manera colectiva y revisar sus ventas reales en comparación con sus planes. El último paso ayuda a los técnicos de campo a mejorar el proceso de mercadeo con otros agricultores para que puedan crecer en su negocio.

Cada uno de los ejercicios ofrece a los agricultores nueva información que los guía a nuevas decisiones. Una vez los agricultores comprendan y apliquen este proceso podrán aplicarlo a otros productos.

Primer paso: Organizarse



Este paso ayuda al equipo del proyecto a organizarse para un proceso de desarrollo agroempresarial. Considera cuatro lecciones:

- **Lección 1.** La organización del equipo del proyecto, evaluando sus habilidades agroempresariales, e identificando las maneras para mejorar estas habilidades.
- **Lección 2.** Trabajar con la comunidad y explorando su interés en el desarrollo agroempresarial.
- **Lección 3.** Transferencia de bienes y sostenibilidad.
- **Lección 4.** Decidir dónde empezar el proyecto.

Al final de este paso habrás:

- Realizado una serie de reuniones con personal del proyecto para describir el proyecto agroempresarial y poder explicárselo a la comunidad beneficiaria.
- Tenido una reunión con la comunidad y le habrás descrito qué hará el proyecto agroempresarial y qué no hará.
- Entablado diálogos con la comunidad sobre la necesidad de la autosuficiencia en los métodos agroempresariales y explicado claramente cómo la transferencia de bienes se limitará para mejorar la sostenibilidad general.
- Tomado una decisión dentro del equipo y con la comunidad en un punto de inicio adecuado para el proyecto.

POBLACIÓN OBJETIVO

Este primer paso es relevante para todos los miembros del equipo del proyecto, incluidos el director o gerente del proyecto, los técnicos de campo, los supervisores y los socios en la implementación.

LECCIÓN 1. LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO Y TRABAJANDO CON LA COMUNIDAD Y LOS SOCIOS DEL PROYECTO POR PRIMERA VEZ

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Enumerar los 7 pasos para el mercadeo y desarrollo agroempresarial y describir cada uno.
- Evaluar las habilidades agroempresariales de posibles miembros del equipo.
- Describir las diferencias entre los métodos de producción y mercadeo para el desarrollo rural.
- Enumerar los tipos de información que necesitas sobre el área beneficiaria.
- Describir algunas consideraciones para trabajar con los socios en el desarrollo de agroempresas.

EL EQUIPO DEL PROYECTO

Muchos proyectos son dirigidos por un pequeño equipo de personas de una organización principal y tal vez por uno o más socios. Este equipo que maneja el proyecto trabaja con muchas otras personas: supervisores y técnicos de campo; comerciantes, procesadores y distribuidores; servicios de desarrollo empresarial y finanzas; agricultores y dirigentes de la comunidad.



- El equipo del proyecto incluye **facilitadores en temas o tareas** que coordinan actividades y ofrecen capacitación en diferentes temas como: trabajo con grupos, materias primas y servicios comerciales, producción, finanzas y mercadeo.
- Los facilitadores en temas específicos capacitan y orientan al **personal de campo** desde la agencia principal, que a su vez coordina al personal de **las organizaciones de socios locales**.
- **Los técnicos de campo** de estas organizaciones locales trabajan directamente con **los grupos de agricultores**.

Esta guía es para apoyar al facilitador de temas específicos como a los técnicos de campo.

TABLA 1. ACTIVIDADES PARA LOS SIETE PASOS DEL MERCADEO Y DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

	PRIMER PASO	SEGUNDO PASO	TERCER PASO	CUARTO PASO	QUINTO PASO	SEXTO PASO	SÉPTIMO PASO
Pasos	Organizar el personal de campo y conocer la comunidad	Identificar productos e integrar grupos	Recopilar información para el plan de negocios	Diseño o elaboración de planes de negocios e implementación	Mercadeo en grupo	Revisar los resultados de la agroempresa	Ampliación o escalamiento del negocio
Acciones previas	Contratar al personal Capacitar al personal Identificar a los socios implementadores Hacer una evaluación participativa Planificar con la comunidad	Identificar a los agricultores participantes Identificación de productos a comercializar Integrar y registrar los grupos Desarrollar planes de acción Capacitar para la implementación	Estudiar los temas de mercadeo de productos seleccionados Analizar niveles de rendimiento y rentabilidad de los posibles productos Revisar las finanzas del grupo Revisar los servicios de desarrollo empresarial necesarios y disponibles	Redactar un plan de negocios Implementación de los planes de negocio con los grupos para producir cultivos o ganado	Almacenar el producto Clasificar el producto Negociar con compradores Venta al por mayor Vender colectivamente	Analizar las ganancias y ventas Verificar volumen bajo en grupo	Reinvertir Elegir productos para el próximo ciclo Diseñar un nuevo plan de negocios Formar nuevos grupos Conseguir nuevos técnicos de campo
Trabajo de campo	Valoraciones participativas rápidas para aprender sobre la ubicación, los negocios y la comunidad	Tipología de los participantes por grado de riqueza Selección de productos Registro de grupos	Datos de producción Encuestas de mercado Análisis financiero Análisis de servicios	Producción de cultivos y ganadería Actividades de gestión de recursos naturales	Planear las ventas Identificación de posibles compradores	Revisión de ventas por parte del grupo	Planear para la siguiente temporada o el próximo año
Decisiones clave	Proceso y acuerdo en el punto de inicio	Identificación y selección de productos Integración de grupos	Recolección, selección y análisis de datos	Preparación de planes de negocios Planes de implementación llevan al ciclo de producción	Establecimiento de acuerdo para ventas de los productos (dónde y a quién vender) Acuerdo en el precio de bienes	Evaluación de la agroempresa	Selección de una nueva opción para mercado Secuencia de las actividades Identificación de necesidades de inversión y tecnologías
Duración	De 2 a 3 semanas hasta de 2 a 3 meses	2 - 3 semanas	Depende del # de productos: 3 - 4 semanas	1 - 2 semanas	1 - 2 semanas, o más si se almacena	1 - 2 días	1 - 2 semanas
Responsable	Líderes del equipo del proyecto, técnicos de campo y socios	Técnico de campo con grupos de agricultores	Técnico de campo con grupos de agricultores	Técnico de campo con grupos de agricultores	Técnico de campo con grupos de agricultores	Técnico de campo con grupos de agricultores	Líderes del equipo, técnicos de campo y socios y grupos de agricultores y cooperativas

LOS 7 PASOS EN EL MERCADEO Y DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

El proceso de mercadeo y desarrollo agroempresarial tiene 7 pasos (Tabla 1). Cada paso considera varias actividades o acciones previas; donde se toman ciertas decisiones clave sobre la dirección de las actividades.

Los miembros del equipo deberán conocer bien estos pasos. Consulta el Ejercicio 1 del equipo como una manera de presentarles los pasos.



EVALUAR LAS HABILIDADES AGROEMPRESARIALES DEL EQUIPO DEL PROYECTO

Promover la agroempresa requiere una gama de habilidades. Resulta importante que el equipo del proyecto y en especial los técnicos de campo comprendan plenamente el enfoque orientado al mercadeo. Puede que varias personas del equipo necesiten nuevas habilidades y adopten una nueva mentalidad para tener éxito en el trabajo a desarrollar.

Para los gerentes de proyecto: antes de comenzar a trabajar en la agroempresa, el gerente de proyecto debe evaluar su capacidad agroempresarial. Esta evaluación ayudará a los gerentes a sugerir el tipo de mercadeo que el equipo debe realizar. También indicará las necesidades de capacitación. Si el equipo tiene mucha experiencia en mercadeo, es más probable que adquieras resultados rápidos que si la experiencia es limitada o si es la primera vez que trabajan en organizar a los agricultores para el mercadeo.

PREGUNTAS PARA HACERTE A TI MISMO Y A TU EQUIPO

- ¿Qué experiencia tienes en mercadeo?
- ¿Es trabajar con los mercados un área nueva para tu equipo?
- ¿Tienen tus socios de proyecto experiencia en el mercadeo y la agroempresa?
- ¿Afecta tu capacidad y la de tu equipo lo que deseas hacer con los agricultores?
- ¿Qué habilidades y experiencia adicionales necesitan los miembros del equipo? ¿Cómo puedes conseguirlas?

Las respuestas son importantes porque el trabajo de la agroempresa aumenta la cantidad de tiempo y dinero que los agricultores invertirán en sus actividades agrícolas. Los agricultores pueden ganar más pero también hay riesgos. Los esfuerzos de mercadeo complejos exigen más habilidades y experiencia que los esfuerzos más simples.



¿CONOCES LAS HABILIDADES CLAVE DEL MERCADEO?

- Análisis del mercado
- Análisis de los servicios de desarrollo empresarial
- Análisis financiero
- Habilidades de la planificación empresarial
- Análisis de rentabilidad
- Planificación para la implementación

Consulta el Ejercicio 1 del equipo para ver una manera de evaluar las habilidades de mercadeo y la experiencia de los integrantes.

CAPACITAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

El mercadeo requiere múltiples habilidades que los supervisores, y los técnicos de campo necesitan aprender y luego aplicar.

Una vez que hayas determinado las habilidades y experiencia del equipo, puedes diseñar un programa de capacitación para proporcionarles las que necesitan. Puedes ayudar al equipo a mejorar sus habilidades de varias maneras:

- Pídeles que lean “**Principios básicos de mercadeo**” y **este curso**.
- Organiza un **curso de capacitación** presencial o en línea.
- Permite que el personal **aprenda en la marcha**, quizás capacitándolo con un miembro del equipo que tenga más experiencia.
- Contrata **nuevo personal** que posea las destrezas que faltan.
- **Trabaja con socios** que tengan habilidades para mercadear e incluye socios **del sector privado**.
- Pide ayuda a personas del **mundo de los negocios locales**. Muchas de estas personas están dispuestas para apoyar proyectos que buscan ayudar los esfuerzos comerciales locales. Trabajar con comerciantes, gerentes de negocios y economistas es una manera rápida de aprender cómo apoyar a los agricultores en el mundo comercial.



ASEGÚRATE
DE QUE LOS
TÉCNICOS
DE CAMPO
ENTIENDAN CÓMO
COMERCIALIZAR Y
NEGOCIAR



DESARROLLAR UNA NUEVA MENTALIDAD

Muchos proyectos de desarrollo se centran en aumentar la producción agroempresarial. Promueven nuevas tecnologías y métodos agrícolas que ayudan a los agricultores a cultivar más y mejor.

Pero los proyectos de mercadeo necesitan un conjunto adicional de habilidades, para ayudar a los agricultores a aumentar su ingreso y ganancias de maneras que sean sostenibles en el ámbito comercial, social y ambiental.

Eso significa que los proyectos de mercadeo exigen una mentalidad distinta. Debes pensar no solo en el rendimiento de la producción sino en costos, ingresos y ganancias. Debes comprender el proceso agroempresarial y cómo ayudar a los agricultores a mejorar el rendimiento de su negocio o actividad productiva. Debes ver la agricultura como un negocio, no solo un pasatiempo o un modo de vida para los pobres.

Todos en el proyecto de mercadeo –administradores, técnicos de campo, socios y agricultores– deben comprender este concepto y aprender a pensar de esta manera.

La Tabla 2 muestra algunas de las diferencias entre un enfoque orientado a la producción y un enfoque orientado al mercadeo. Para tener un proyecto empresarial exitoso el personal del proyecto necesitará ambos conjuntos de habilidades.

El enfoque de producción es útil para ayudar a los agricultores a cultivar más alimentos y producir excedentes para la venta. Pero no es probable que un enfoque “solo de producción” que ignora los mercados, ayude a los pequeños agricultores a salir de la pobreza. Para ello, se necesita tomar mejores decisiones respecto al mercadeo y los negocios.

Una diferencia fundamental en el enfoque al mercadeo es el énfasis en hacer planes comerciales o de negocio. El equipo del proyecto y los agricultores deben reunir, organizar y analizar la información, y elaborar un plan de negocio. Y luego implementarlo y dar seguimiento de acuerdo a los productos específicos y los objetivos de ventas definidos. Deberán invertir tiempo, energía y dinero necesario para lograr sus objetivos.

EL MERCADERO CON ÉXITO

El mercadeo con éxito exige que los gerentes de proyecto, técnicos de campo y agricultores tengan una nueva mentalidad: el enfoque en el mercadeo considera la agricultura como un negocio

SER EFICAZ EN LA AGROEMPRESA...

... no requiere ser un genio sino disciplina al crear e implementar un plan de negocio

TABLA 2. DIFERENCIAS ENTRE ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y DE MERCADEO

	ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN	ESTRATEGIA ORIENTADA AL MERCADEO
Enfoque principal	Aumento en la producción para cubrir las necesidades alimentarias del hogar	Cultivar y vender productos con una demanda del mercado identificada
Perspectiva del negocio	Vender la producción excedente a compradores oportunistas o eventuales	Buscar tener una ganancia. Los agricultores producen para abastecer a los compradores identificados a cambio de una ganancia
Formación del grupo de agricultores	Los agricultores forman un grupo para aprender nuevas tecnologías (por ejemplo: como parte de una escuela de campo)	El grupo de agricultores fija objetivos para la producción, las ventas y las ganancias. Trabajan juntos para aumentar la productividad y los ingresos mediante el mercadeo colectivo
Objetivos	Niveles de producción basados en la nueva tecnología (como semillas mejoradas)	Los agricultores fijan objetivos de ventas, de producción y de ganancias como parte de su plan de negocio
Acción colectiva	Evaluación de nuevas tecnologías	Enfoque en el mercadeo colectivo
Transferencias de tecnologías y bienes (semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc.)	Típicamente ofrecidos de manera gratuita a los agricultores para mejorar la producción	Todas las transferencias tienen un plan. Las materias primas pagadas por los agricultores. Si se usan subsidios, el proyecto debe pasar a la coinversión y al pago pleno usando prestamistas formales
Microfinanzas	Generalmente no se incluyen	Incluye el uso de ahorros y préstamos de grupos o instituciones financieras para pagar provisiones de materias primas
Monitoreo y evaluación	Enfoque en la capacitación y rendimientos de producción	Enfoque en los impactos, volúmenes de ventas, ganancias, mercadeo colectivo, uso de servicios comerciales, habilidad de reinvertir

REUNIR INFORMACIÓN INICIAL SOBRE EL ÁREA BENEFICIARIA

Para poder aconsejar a la comunidad local, los gerentes de proyecto, los supervisores y los técnicos de campo deben comprender la situación que enfrentan. A continuación, algunas características que hay que buscar:

- **Contexto social.** Información general sobre el área local, los pueblos, el clima, la población y sus condiciones generales de vida, los grupos sociales y la perspectiva del negocio.
- **Recursos naturales.** Información sobre suelos, agua, cultivos, ganado y recursos naturales. Desafíos a enfrentar, como la erosión, las sequías, las inundaciones, las enfermedades, etc.
- **Recursos locales de producción.** Datos sobre el tamaño de las fincas o parcelas, épocas de siembra y cosecha de cultivos, equipo e infraestructura agrícola típica y prácticas de irrigación, sistemas de transporte, infraestructura de mercado.
- **Organización comercial y de mercado.** Información detallada sobre el sistema de mercadeo, productos principales y servicios comerciales, suministros de materias primas, canales y mecanismos de comercialización, servicios financieros, desafíos y oportunidades comerciales principales.



TABLA 3. POSIBLES REUNIONES INICIALES Y TRABAJO DE CAMPO CON LAS COMUNIDADES

PASO	TIPO DE REUNIÓN	CONTENIDO	DIRECCIÓN	PÚBLICO META	RESULTADOS	DURACIÓN
Lección 1	Taller 1	Taller de orientación del proyecto	Organización principal	Equipo del proyecto	Establecer directrices básicas para el proyecto, desarrollar plan para encaminar al personal, realizar análisis de capacidades, orientar al equipo del proyecto	3 días
Lección 2	Trabajo de campo	Evaluación participativa, pequeñas encuestas de mercado, sensibilización de las comunidades	Técnicos de campo	Personal de campo y dirigentes de la comunidad	Recopilar información del proyecto sobre las comunidades y los mercados objetivos, empezar a formar grupos de trabajo.	1 o 2 semanas, dependiendo de cómo se evalúen los mercados
Segundo paso	Taller 2	Planificación del proyecto basada en los resultados de la evaluación participativa	Organización principal	Equipo del proyecto incluyendo el sector privado	Revisar los resultados de la evaluación participativa, planear grupos para la agroempresa y ahorros	3 días
Lecciones 4 y 5	Trabajo de campo	Visión, registro de los grupos, seguimiento del flujo de datos	Técnicos de campo	Personal de campo y comunidad	Registrar los grupos de agricultores, seleccionar productos	1 - 2 semanas
Lección 4	Taller 3	Planes de implementación del proyecto	Organización principal	Equipo del proyecto incluyendo el sector privado	Acuerdo sobre el inicio, método para implementar el proyecto e informar sobre las responsabilidades	3 - 4 días
	Trabajo del proyecto	Comienzo de la implementación	Técnicos de campo	Personal de campo y comunidad	Capacitación e implementación	Continuo

Quizás ya tienes gran parte de esta información de trabajo previo, que obtuviste en la encuesta de línea base y la que utilizaste para el diseño del proyecto. Si necesitas más información asegúrate de solo recopilar datos que te ayudarán a apoyar el diseño de la planificación agroempresarial. Debes tener un enfoque claro sobre cualquier información que se reúna; los técnicos de campo no deben reunir información general que no sea pertinente al proyecto.

Considera realizar una evaluación participativa o una evaluación de mercado rápida para completar cualquier información que falte. Puedes reunir información sobre los mercados entrevistando a los comerciantes, agencias de apoyo, ONG, trabajadores de extensión y servicios comerciales. Consulta el Ejercicio 7b para ideas sobre cómo realizar una encuesta de mercado. Puedes preparar mapas o usar instrumentos de Sistemas de Información Geográfica (SIG) para mostrar las ubicaciones de características importantes.

REUNIONES INICIALES CON EL PERSONAL Y LAS COMUNIDADES

Tendrás que realizar algunas reuniones iniciales con otros miembros del equipo de proyecto, socios del sector público y privado y la comunidad para escuchar las reacciones al proyecto agroempresarial. Estas reuniones se basan en el diseño del proyecto para desarrollar un plan de implementación detallado. La Tabla 3 muestra un resumen sobre cómo un equipo de proyecto puede organizar una serie de talleres iniciales para este propósito. En las lecciones siguientes se presenta información detallada de los diversos temas de estas reuniones.



Entre los talleres, los miembros del equipo reúnen información mediante evaluaciones participativas y encuestas rápidas, y hablan sobre el proyecto con los socios y comunidades. Y los participantes analizan la información, toman decisiones y planean las siguientes sesiones de campo.

Estas reuniones iniciales dan al equipo la oportunidad de aprender sobre los recursos, bienes, habilidades y aspiraciones comerciales de los agricultores. El equipo del proyecto debe fijar “reglas claras” que expliquen a la comunidad el propósito del proyecto, el enfoque y las funciones del equipo del proyecto y de los agricultores.

TRABAJAR CON ORGANIZACIONES ASOCIADAS

El desarrollo agroempresarial puede ser complejo y es poco probable contar con todas las habilidades necesarias dentro de una organización. Por lo tanto tu organización quizás necesite hallar socios de los sectores públicos y privados que piensen de manera similar para apoyar el proceso y ayudarte a realizar las actividades. Estos socios pueden ser de comunidades locales, ONG, organizaciones eclesiales o religiosas, agencias de gobierno, instituciones de investigación, compañías privadas y empresarios locales.

Aquí hay algunos puntos para hablar con organizaciones de socios potenciales:

- **Habilidades.** ¿Qué habilidades ofrece el socio al grupo del proyecto? ¿El socio tiene habilidades agroempresariales? ¿El socio tiene personal capacitado para usar técnicas participativas? En caso de que no, ¿estaría de acuerdo con recibir capacitación?
- **Compromiso.** ¿Los técnicos de campo o promotores del socio están comprometidos a ofrecer su apoyo durante la duración del proyecto, que podrían ser de 24 a 36 meses? ¿Está el socio interesado en un compromiso a largo plazo con la agroempresa?
- **Lugar** ¿El socio trabaja en la misma área geográfica? ¿Cuánto tiempo tiene de presencia en la zona? ¿Su sede principal está en esa región o en la capital?
- **Recursos.** ¿El socio tiene los recursos para participar en el proyecto o se requiere financiamiento? ¿Qué otros recursos tiene disponibles, como oficina, centro de reuniones?



- **Información.** ¿El socio está de acuerdo en unir datos de campo e informes financieros en un único proceso de informes de rutina? ¿Está en disposición de compartir información sobre el tema que ya haya recolectado?

En muchos casos, el desarrollo agroempresarial será una nueva área de actividad para al menos uno de los socios. La organización principal debe ofrecer capacitación a socios cuando el proyecto comienza. La agencia principal debe también auditar y evaluar la calidad de los servicios de mercadeo que se ofrecen.

CONDICIONES DE COLABORACIÓN

Los socios deben acordar las condiciones de su colaboración. Una vez que se alcanza un acuerdo, deben preparar un convenio formal de entendimiento que describa sus funciones, responsabilidades y cualquier arreglo financiero.

El informe técnico es tan importante como una buena contabilidad financiera. En cualquier acuerdo laboral debe quedar claro que todo apoyo financiero exige reglas claras de responsabilidad financiera. También debe quedar claro que la responsabilidad técnica es tan importante como los registros financieros. Se requieren informes técnicos y financieros para poder mantener apoyo financiero.

Ya que el enfoque agroempresarial se centra en el rendimiento del mercado, resulta especialmente importante que la información sobre el rendimiento comercial de los grupos de agricultores se registre y se presente esa información.

Todas las transacciones financieras deben estar relacionadas con informes técnicos, según formatos acordados, en especial en torno al rendimiento comercial de grupos de agricultores.

Es deseable que los agricultores participen en las evaluaciones de las actividades del proyecto e incorporar sus opiniones en planes futuros. Las tecnologías móviles facilitan las auditorías y evaluaciones de los agricultores. Si los socios ofrecen técnicos de campo, los mismos deben seleccionarse cuidadosamente. Los técnicos de campo deben ser dinámicos y estar interesados en su nueva función, tener fuertes habilidades participativas y, de ser posible, tener ciertos antecedentes comerciales. Puede que sea necesario contratar a nuevos miembros del equipo con estos atributos. Para apoyar a mujeres en labor agroempresarial, los socios deben incluir a mujeres técnicas de campo. Ofrecer capacitación básica de mercadeo a los nuevos miembros del personal u organismos asociados para garantizar que tengan las habilidades necesarias y una mentalidad comercial clara.

DECIDIR SOBRE UN ENFOQUE

Para construir un enfoque al mercadeo eficaz, el equipo debe comprender las condiciones locales de mercado. Tendrá que desarrollar un enfoque acorde a sus propias habilidades y capacidad, y a la altura de las necesidades y habilidades de la comunidad agrícola local.

Estos son algunos asuntos para dialogar con el personal y socios del equipo:

- La experiencia en mercadeo del equipo
- El plazo del proyecto y el alcance de las inversiones
- Las tecnologías que el proyecto pretende suministrar
- Las habilidades de los organismos asociados
- La experiencia en mercadeo y organización de los agricultores
- La madurez del sector privado local.



¡SIN INFORMACIÓN, NO HABRÁ PAGOS!



Estas cuestiones determinarán el mejor enfoque a usar en tu situación. No seas demasiado ambicioso, en especial con un equipo con poca experiencia y si estás operando en circunstancias difíciles.

CONCLUSIÓN

Esta lección ha presentado cómo organizar al equipo para planear e implementar un proyecto de desarrollo agroempresarial. Le permite al equipo del proyecto organizarse, evaluar sus habilidades, obtener conocimientos básicos del enfoque agroempresarial e iniciar una relación laboral con otros socios y la comunidad. El equipo del proyecto comenzará a comprender que el enfoque al mercadeo es diferente al enfoque basado exclusivamente en la producción.

La siguiente lección se centrará en cómo comenzar a trabajar con la comunidad.

PRUEBA 1

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Cuál de los siguientes es un enfoque orientado al mercadeo?

- A. Cultivar tanto como puedas, luego intentar venderlo.
- B. Formar un grupo para aprender nuevas técnicas de producción.
- C. Probar una nueva técnica agrícola comparándola con el método que ya usas.
- D. Elegir qué cultivar con base en la demanda del mercado.

2. Estas afirmaciones pertenecen a agricultores que han estado trabajando en un proyecto de mercadeo.

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. “En nuestra parcela modelo, probamos varias maneras de mejorar nuestro rendimiento.”
- B. “Acordamos sembrar hortalizas a intervalos semanales para poder producir y proporcionar un suministro continuo.”
- C. “Vendimos nuestros productos al primer comprador que vino, y obtuvimos un buen precio.”
- D. “Negociamos un contrato con un comprador por un precio fijo.”

3. Selecciona las aptitudes que va necesitar un especialista en mercadeo.

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. Ayudar a los agricultores a llevar registros de los precios del mercado.
- B. Vincular a los grupos de agricultores con compradores potenciales.
- C. Realizar encuestas de mercado.
- D. Ayudar a los agricultores a organizar un calendario de siembra y cosecha.

4. ¿Con qué tipos de personas puede que trabaje el proyecto?

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. Servicios de desarrollo empresarial
- B. Líderes de la comunidad
- C. Supervisores municipales
- D. Agricultores
- E. Técnicos de campo
- F. Servicios financieros
- G. Líderes militares
- H. Procesadores
- I. Minoristas
- J. Comerciantes

5. Aquí están algunos de los pasos en el desarrollo agroempresarial.

Colocarlos en el orden correcto.

- A. Mercadeo en grupo.
- B. Formular planes de negocio y de implementación.
- C. Organizar personal y reunir con la comunidad.
- D. Colectar información para el plan de negocio.
- E. Revisar los resultados de la agroempresa.
- F. Escalar o ampliar.
- G. Identificar productos y seleccionar grupos.

6. Imagínate que eres el gerente de un proyecto agroempresarial. Antes de iniciar el trabajo de un proyecto agroempresarial, deberías evaluar la capacidad agroempresarial de tu equipo. ¿Qué tipo de preguntas deberías hacerte a ti mismo y al equipo?

Selecciona todas que sean correctas.

- A. ¿Qué experiencia tienes en el mercadeo?
- B. ¿El mercadeo es una nueva área de trabajo para el equipo?
- C. ¿Qué son tus expectativas de remuneración?
- D. ¿Los socios tienen experiencia en mercadeo y desarrollo agroempresarial?
- E. ¿Qué es el plan de mercadeo para esta comunidad?
- F. ¿La capacidad que tienes afectará lo que deseas lograr con los agricultores?
- G. ¿Cuáles habilidades y experiencia adicional requieren el equipo? ¿Cómo puedes adquirir estas?

EJERCICIO PARA MIEMBROS DEL EQUIPO A. DETERMINAR LAS HABILIDADES PARA MERCADEO DEL EQUIPO DE CAMPO

Este ejercicio te permite obtener información sobre las habilidades y experiencia de los miembros del equipo del proyecto en mercadeo y desarrollo agroempresarial. Te ayudará a identificar los puntos fuertes y débiles de su conocimiento, y así como sus necesidades de capacitación. También puede ser un buen ejercicio para definir e integrar el equipo ya que les permite a los miembros conocer las habilidades y experiencia de los demás en las agroempresas.

OBJETIVO

Después de este ejercicio podrás:

- Evaluar las habilidades de mercadeo de miembros potenciales del equipo del proyecto.
- Identificar las necesidades de capacitación de los miembros del equipo en el desarrollo agroempresarial.

MATERIAL NECESARIO

- Formulario para evaluar las habilidades agroempresariales (Tabla 4) (uno por persona)

RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de habilidades de mercadeo de cada miembro del equipo
- Una lista de los elementos de capacitación necesaria para los miembros del equipo

DURACIÓN

- 30 minutos

PREPARACIÓN

- Ninguna

PROCESO SUGERIDO

1. Pide a cada uno de los miembros del equipo que enumere sus habilidades y experiencia en mercadeo y desarrollo agroempresarial usando el formulario de evaluación de habilidades (Tabla 4). Pueden hacer esto de manera individual o en parejas, con cada persona preguntando a la otra sobre sus habilidades y experiencia y llenando el formulario según corresponda.
2. Pide a los miembros del equipo que cuenten la cantidad de artículos en cada columna de la

tabla. Luego multiplica estos números por el factor peso para obtener los resultados de cada columna. Deben sumar los resultados al final de cada formulario. La Tabla 5 da un ejemplo de cómo hacerlo.

3. Clasifica los resultados del ejercicio y las puntuaciones usando el formulario de capacidades del equipo agroempresarial (Tabla 6).
4. Si un equipo tiene una puntuación alta (p. ej.: más de 30), se considera que tiene fuertes habilidades agroempresariales adecuadas al desarrollo empresarial rural. Si el resultado es menos de 10, entonces la persona se beneficiará de capacitación adicional y comenzará el proceso agroempresarial con asistencia de expertos. Puedes identificar los tipos específicos de capacitación requeridos a partir de las respuestas a las preguntas.

LOS TIPOS DE HABILIDADES INCLUYEN

Habilidades participativas

- Cruzando el río
- Caminatas transversales para evaluar los activos y recursos (fincas y los activos productivos tales como los ríos, reservorios, riego)
- Ejercicios para ordenar cultivos
- Matriz para ordenar pares
- Diagramas Venn
- Crear una visión
- Formar grupos de agricultores
- Establecer grupos de autoahorro y préstamo

Habilidades de mercadeo

- Mapeo del mercado
- Análisis de mercado
- Análisis de los servicios de desarrollo empresarial
- Análisis financiero
- Habilidades de la planificación empresarial
- Análisis de rentabilidad
- Planificación para la ejecución
- Negociar con proveedores de suministros y comerciantes
- Apoyar la planificación de préstamos

TABLA 4. FORMULARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES AGROEMPRESARIALES

Nombre			
EXPERIENCIA Y HABILIDADES	HABILIDADES	MULTIPLICAR LA CANTIDAD DE HABILIDADES POR...	PUN-TUA-CIÓN
¿Qué habilidades participativas tienes?		2	
¿Cuántos grupos de agricultores has creado?		3	
¿Cuántas visitas al mercado has facilitado y evaluado?		4	
¿Cuántas encuestas de mercado has completado?		5	
¿Cuántas empresas has apoyado?		6	
¿Cuál es tu rango en tu organización? (10 para administrativo; 5 para técnico de campo principal; 3 para asistente)		1	
Puntuación total			

TABLA 5. EJEMPLO DE UNA EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES AGROEMPRESARIALES DE DOS MIEMBROS DEL EQUIPO

EXPERIENCIA Y HABILIDADES	HABILIDADES	PUNTAJACIÓN	HABILIDADES	PUNTAJACIÓN
Nombre	Juan		María	
Enumerar la cantidad de habilidades participativas que tienes (resultado 2 por cada habilidad)	Código del río Matriz de clasificación de parejas Diagramas de Venn Identificación de mercados Ejercicio imaginativo	5 x 2 = 10	Las cuatro etapas de investigación valorativa: soñar, desarrollar, diseñar, entregar para el análisis de género	4 x 2 = 8
Enumera la cantidad de grupos de agricultores que has establecido (resultado: 3 por grupo)		0	Tres grupos de agricultores para experimentación	3 x 3 = 9
Enumera la cantidad de visitas al mercado que has facilitado y evaluado (resultado: 4 por visita)	Lleva dos grupos de agricultores al mercado local y relaciona a los agricultores con los comerciantes	2 x 4 = 8		0
Enumera la cantidad de encuestas de mercado que has completado (resultado: 5 por encuesta)	Cadena de mercado de yuca en el mercado local Mercado de semillas de ajonjolí desde el agricultor hasta el puerto, incluyendo todos los actores de la cadena de mercado	2 x 5 = 10		0
Enumera la cantidad de empresas que has apoyado en el pasado (resultado: 6 por empresa)	Virutas de yuca para vender en una fábrica de pegamento local Producción de repollo para el mercado local Papas para el centro comercial local	3 x 6 = 18		0
Nivel (suma 10 para administrativo; 5 para técnico de campo principal; 3 para asistente)	Técnico principal	5 x 1 = 5	Asistente	3 x 1 = 3
Puntuación total		51		20

TABLA 6. FORMULARIO PARA CAPACIDAD DEL EQUIPO AGROEMPRESARIAL

EMPLEO	NOMBRE	GÉNERO	RESULTADO DE LA AGROEMPRESA	COMENTARIOS
		M/F	De Tabla 4	Necesidades de capacitación, socio, etc.
Supervisor de campo 1				
Supervisor de campo 2				
Supervisor de campo 3				
...				
Técnico de campo 1				
Técnico de campo 2				

EJERCICIO 1. EXPLICAR EL PROCESO AGROEMPRESARIAL

Consejo de enseñanza: Este plan de lección explica los diversos pasos del proceso agroempresarial.

Público: Puedes usarlo con el equipo del proyecto, organizaciones asociadas, miembros de la comunidad y agricultores.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Enumerar los siete pasos del proceso de mercadeo y desarrollo agroempresarial y describir cada uno de ellos.

MATERIAL NECESARIO

- Tarjetas de diferentes tamaños, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los participantes han comprendido los pasos del proceso de mercadeo y desarrollo agroempresarial y las ideas sobre cómo adaptar el proceso para que se ajuste a la situación local.

DURACIÓN

- 2 a 3 horas.

PREPARACIÓN

Escribe los pasos en las tarjetas grandes y las acciones previas en las tarjetas más pequeñas (uno

por tarjeta). Siéntete libre de sumar o borrar pasos o acciones que se adapten a tu situación.

PROCESO SUGERIDO

1. Presentar uno a uno los 7 pasos en el proceso de mercadeo y desarrollo agroempresarial. Al hablar sobre cada uno, pon la tarjeta correspondiente en el piso para que todos puedan verla.
2. Presentar las acciones previas y describirlas brevemente. Agregar las tarjetas correspondientes a un diagrama que estás armando en el piso. Ajustar el plan agregando tarjetas nuevas si es necesario. Consulta también la Tabla 1 para los puntos que se deben considerar (tiempo necesario para cada paso, decisiones a tomar, tipo de actividades de campo, etc.).
3. Solicitar a los participantes que realicen preguntas y comentarios a medida que los presentas. Resulta importante que todos comprendan el concepto de varios pasos y cómo un paso prepara para el siguiente.
4. Tomar nota del diagrama final. Copiarlo en un pliego de papel bond y ponerlo en la pared para referencia.

NOTAS

Puedes elegir realizar este ejercicio con los agricultores para ayudarlos a comprender el proceso de mercadeo y desarrollo agroempresarial.

El proceso agroempresarial



1 ORGANIZAR



2 IDENTIFICAR PRODUCTOS E INTEGRAR GRUPOS



7 AMPLIACIÓN O ESCALAMIENTO DEL NEGOCIO



3 RECOPILAR INFORMACIÓN PARA EL PLAN DE NEGOCIOS



6 REVISAR LOS RESULTADOS DE LA AGROEMPRESA



5 MERCADEO EN GRUPO



4 DISEÑO DE PLANES DE NEGOCIOS E IMPLEMENTACIÓN



LECCIÓN 2. TRABAJAR CON LA COMUNIDAD

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Explicar el enfoque de mercadeo a la gente local.
- Describir los diversos métodos o herramientas que se usan para familiarizar a la gente local con ideas sobre el mercadeo.
- Realizar una sesión para desarrollar una visión con los pobladores locales.

PRESENTAR LAS IDEAS DE MERCADEO, AUTOSUFICIENCIA Y VISIÓN

Si estás trabajando en un sitio nuevo, necesitarás presentarte, conocer a la comunidad y ganarte su confianza. Consigue el apoyo de líderes locales formales y tradicionales. Dichas presentaciones pueden llevar tiempo. Consulta el módulo 1. Presentación de la sección sobre las 5 habilidades, “reglas del juego”, sobre cómo hacerlo.

Cuando presentas la idea de mercadeo a los miembros de la comunidad, debes estar preparado y tener en claro qué les vas a decir.



- Describe el **enfoque de mercadeo** y cómo se diferencia de un proyecto de producción, consulta la Tabla 2. Explica por qué les interesará un enfoque de mercadeo. Expone que el proyecto propuesto trata sobre mercadeo y agricultura para negocio, puedes utilizar para auxiliarte la Tabla 2.
- Manifiesta que el proyecto trabajará **con** la gente local facilitando su trabajo de mercadeo. No estarás a la cabeza del mercadeo **para** ellos. Explicalo usando el juego de roles “cruzar el río” y comenta porqué la autosuficiencia es una parte vital del mercadeo.
- Explica que el proyecto va dirigido a tipos de agricultores **específicos**. Los proyectos generalmente se centrarán en los agricultores con menos de 1 hectárea de tierra pero que otros tipos de agricultores pueden incluirse, como los pequeños agricultores más comerciables que tienen de 1 a 2 hectáreas e incluso con más de 2 hectáreas. Un punto importante es que incluso si el proyecto se centra en los agricultores de menor superficie, cualquiera en la comunidad se puede beneficiar.
- Comenta sobre los **tipos** de población o productores destino o grupo meta que participarán en el proyecto. (Tus agricultores destino dependerán de las metas

de un proyecto particular: Tu proyecto puede centrarse en las necesidades de los agricultores pobres, los agricultores clase media, mujeres, jóvenes, gente sin tierra, los indigentes, una combinación de estos grupos, etc.).

- Comenta cómo debe ser seleccionada la población objetivo, donde se consideraran factores como: superficie de tierra y disponibilidad de otros recursos (nivel de riqueza). Para seleccionar a los **agricultores más pobres** en una comunidad, los pobladores o dirigentes locales deben trabajar con los supervisores del proyecto y técnicos de campo para preparar una lista de agricultores posibles.
- Usa un **ejercicio imaginativo** como una manera de ayudar a los agricultores a comprender que un enfoque basado en el mercadeo los ayudará a alcanzar sus metas con el tiempo.

Los agricultores pueden algunas veces ser reservados cuando comienzas a hablar sobre mercados, oferta y demanda, planes de negocio y ganancias. Quizás no estén familiarizados con el “lenguaje de mercadeo” ni sepan cómo responder a preguntas sobre ganancias y costos. Utiliza un lenguaje sencillo. Di al grupo que el propósito del trabajo es hablar sobre los mercados, cómo vender en el mercado y cómo aumentar los ingresos.

TABLA 7. INSTRUMENTOS PARTICIPATIVOS PARA INTRODUCCIÓN AL MERCADERO

MÉTODO O DINÁMICA PARTICIPATIVA	CUÁL ES EL PROPÓSITO	CUÁNDO USARLO	CUÁNTO TIEMPO LLEVA	DÓNDE ENCONTRARLO
Juegos				
Cruzar el río	Demuestra que el equipo del proyecto está allí para facilitar la conexión con el mercado y no realizar el trabajo de los agricultores	Sesiones iniciales con los grupos focales de la comunidad	1 hora	Consulta la <i>Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural</i> , Ejercicio 4b
Cómo ganar tus primeros 20 centavos	Rompe hielos para estimular a los agricultores a que piensen sobre qué necesitan para comenzar un negocio	Sesiones iniciales con grupos focales de la comunidad y grupos de agricultores	30 minutos	Consulta <i>Principios básicos de mercadeo</i> , Ejercicio 10a
Qué hace a una gran persona de negocios	Evalúa el espíritu empresarial de los agricultores y exhibe la característica necesaria para los emprendedores	Sesiones iniciales con grupos focales de la comunidad y grupos de agricultores	1 a 2 horas	Consulta <i>Principios básicos de mercadeo</i> , Ejercicio 10b
Métodos del grupo focal				
Cómo administrar un grupo focal	Reúne información sobre 2 o 3 asuntos importantes	Sesiones iniciales con grupos focales de la comunidad y grupos de agricultores	1 – 2 horas	Consulta la <i>Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural</i> , Ejercicio 4a
Explicar el proceso agroempresarial	Explicar los pasos del mercadeo y desarrollo agroempresarial	En los talleres de planeamiento	2 a 3 horas	Este manual, Ejercicio 1
Ejercicio imaginativo	Método de grupo focal para ayudar a la gente a pensar en las aspiraciones y pasos a largo plazo necesarios para llegar allí	Diversos tiempos, incluyendo sesiones iniciales con los grupos focales de la comunidad y sesiones centradas en un mercado más detallado con grupos de agricultores	1 – 2 horas	Consulta la <i>Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural</i> , Ejercicio 4c y este manual, Ejercicio 2a

FAMILIARIZAR A LA GENTE CON EL MERCADERO

Puedes usar **técnicas participativas** para promover el enfoque de mercadeo. Usa la lista de técnicas en la Tabla 7 para preparar las presentaciones, organizar a la gente local, ayudarla a aprender sobre el mercado y cobrar impulso para el trabajo del proyecto.

Los juegos de rol ayudan a los miembros de la comunidad a presentar una nueva idea, ponerla en práctica y luego hablar sobre ella. Consulta la *Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural*, Ejercicio 4b, donde encontraras un juego de rol denominado “cruzar el río”; donde se explica la necesidad de que la gente aprenda cómo trabajar con los mercados.

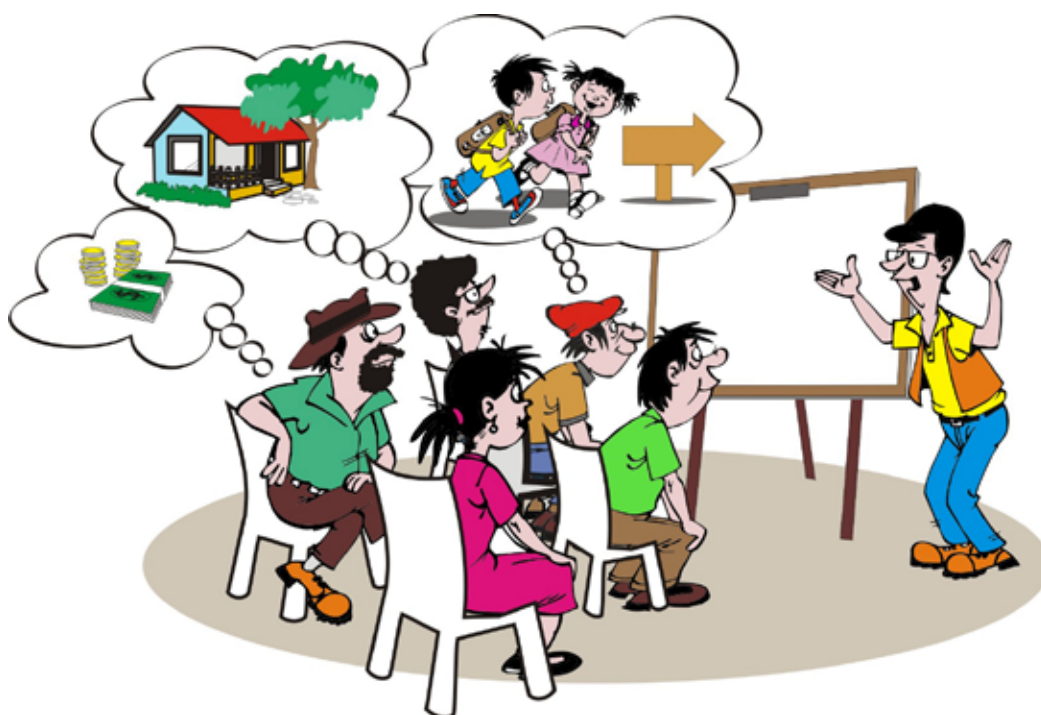
Los juegos son una manera divertida de comenzar a pensar sobre el mercadeo y el negocio. El manual de *Principios básicos de mercadeo* contiene ejercicios que pueden usarse para que la gente piense en las empresas y el mercado; y ayuda a aprender los conceptos utilizados en mercadeo.

Asimismo, trabajar con los **grupos focales** permite realizar una entrevista grupal abierta (Consulta la *Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural*, Ejercicio 4a); que es una forma muy buena de extraer información sobre un tema en particular, y poder identificar desafíos, oportunidades y explorar el interés en posibles soluciones.

Explicar el proceso agroempresarial. Resulta importante que los miembros de la comunidad tengan en claro el proceso que emprenden. Deben comprender que consiste de diversos pasos, algunos de los cuales pueden durar varios meses. Puedes usar el Ejercicio 1 para presentar a los agricultores las ideas dentro de los 7 pasos. Considera repetir este ejercicio en diversas etapas durante el proceso para recordar a la gente el progreso y las acciones a tomar.



¡HAZ DIVERTIDA LA CAPACITACIÓN!



Ejercicio imaginativo. Es una técnica usada para ayudar a una comunidad o a cualquier grupo a pensar sobre lo que desean lograr en el futuro y los pasos que necesitan realizar para alcanzar sus metas (Consulta la *Introducción a las habilidades para el mercadeo y la transformación rural*, Ejercicio 4c y el Ejercicio 2a en este Manual).

Para este proceso, puedes comenzar preguntándole al grupo cuál es su visión a largo plazo. Pide a los agricultores que imaginen cómo les gustaría que fuera su producción y mercadeo en 5 o 10 años. Esta es una manera útil de descubrir las aspiraciones del grupo. Recuerda que diferentes grupos de productores de la comunidad pueden tener distintas perspectivas y aspiraciones.

Una vez que han hecho esto, les pides que piensen en cómo será la situación en un tiempo más corto, como en 3 años, y qué necesitan hacer para incorporar estos cambios. Esto obliga a los agricultores a ser más realistas y a priorizar las actividades.

Posteriormente les pides que acorten el tiempo una vez más: cómo serán las cosas en 1 año, y que digan qué necesitarán hacer para incorporar o alcanzar estos cambios.

Al principio de un proyecto, una sesión con un ejercicio imaginativo puede ayudar a la gente a pensar sobre por qué desean ser parte del proyecto agroempresarial. Puedes usar este método también para planear el trabajo de manera más detallada, volveremos a usar ejercicio imaginativo en el Ejercicio 2a.

PRUEBA 2

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Los proyectos de mercadeo se parecen a los proyectos orientados a la producción, pero se suman aspectos de mercadeo.
 - A. Correcto. Estos dos enfoques son muy similares.
 - B. No necesariamente. El mercadeo comienza evaluando el mercado, luego determinando cómo los agricultores pueden producir y vender productos cuya demanda es alta.
2. Un proyecto de mercadeo le dice al agricultor qué cultivar, luego compra el producto de ellos y lo vende.
 - A. Correcto. El proyecto comprará lo que los agricultores producen y se ocupará del transporte y de las ventas.
 - B. Incorrecto. Los agricultores deben realizar ellos mismos estas tareas. El proyecto les dará las habilidades que necesitan.
3. El proyecto trabajará con todos en la comunidad.
 - A. Correcto. El proyecto trabajará con todos los interesados.
 - B. No necesariamente. El proyecto trabajará con los interesados, pero solo los que tienen el potencial de producir y vender productos.
4. Puedes usar métodos participativos para argumentar a favor de un enfoque orientado al mercado.

Relaciona la descripción con el método correcto.

MÉTODO PARTICIPATIVO	DESCRIPCIÓN
A. Crear una visión	1. Ayuda a los miembros de la comunidad presentar una nueva idea, representarla, y luego discutirla entre ellos
B. Grupo focal	2. Una forma divertida para iniciar un diálogo sobre mercadeo y negocios
C. Juegos	3. Una forma de entrevista grupal abierta
D. Juego de roles	4. Una técnica que se usa para ayudar a un grupo pensar sobre lo que desean lograr en el futuro y los pasos que necesitan tomar para alcanzar sus metas

5. ¿Cuándo presentes la idea del mercadeo a los miembros de la comunidad, qué tipos de cosas deberías estar preparado para decirles claramente?

Selecciona todas que sean correctas.

- A. Describir el enfoque de mercadeo y como difiere del enfoque de producción.
 - B. Explicar cómo el enfoque de mercadeo colocará el control de la comunidad en las manos de los agricultores más pobres.
 - C. Explicar que el proyecto trabajará con la gente local mediante la facilitación de su trabajo de mercadeo. No hará el mercadeo por ellos.
 - D. Explicar que el proyecto se enfocará en tipos específicos de agricultores.
 - E. Explicar los tipos de agricultores que participarán en el proyecto.
 - F. Explicar como el enfoque de mercadeo mejorará toda la comunidad.
 - G. Explicar que la selección de los agricultores meta requiere el apoyo de la comunidad, y que se tomarán en consideración factores tales como el área de tierra, los niveles educativos, y la riqueza relativa.
 - H. Se usará el método de 'crear una visión' como una forma de hacer entender a los agricultores cómo un enfoque de mercadeo los ayudará lograr sus objetivos conforme avanza el tiempo.
6. ¿Cuándo es el mejor momento para realizar una sesión sobre 'crear una visión'?
 - A. Al principio del proyecto
 - B. Al final del proyecto
 - C. En la mitad del proyecto

EJERCICIO 2. EJERCICIO IMAGINATIVO PARA LAS “SESIONES BÁSICAS”

Pautas didácticas: el ejercicio imaginativo es un método que puede usarse en diversos momentos de un proyecto para ayudar a la gente a imaginar cómo sería su situación en el futuro y los pasos que deben realizar para lograr esa meta futura.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Describir el futuro deseado para su comunidad o grupo de agricultores.
- Identificar los pasos que necesitarán dar para llegar a esta situación deseada.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o Pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los participantes han descrito una meta a largo plazo y una serie de pasos concretos para lograrla.

DURACIÓN

- 1 hora.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

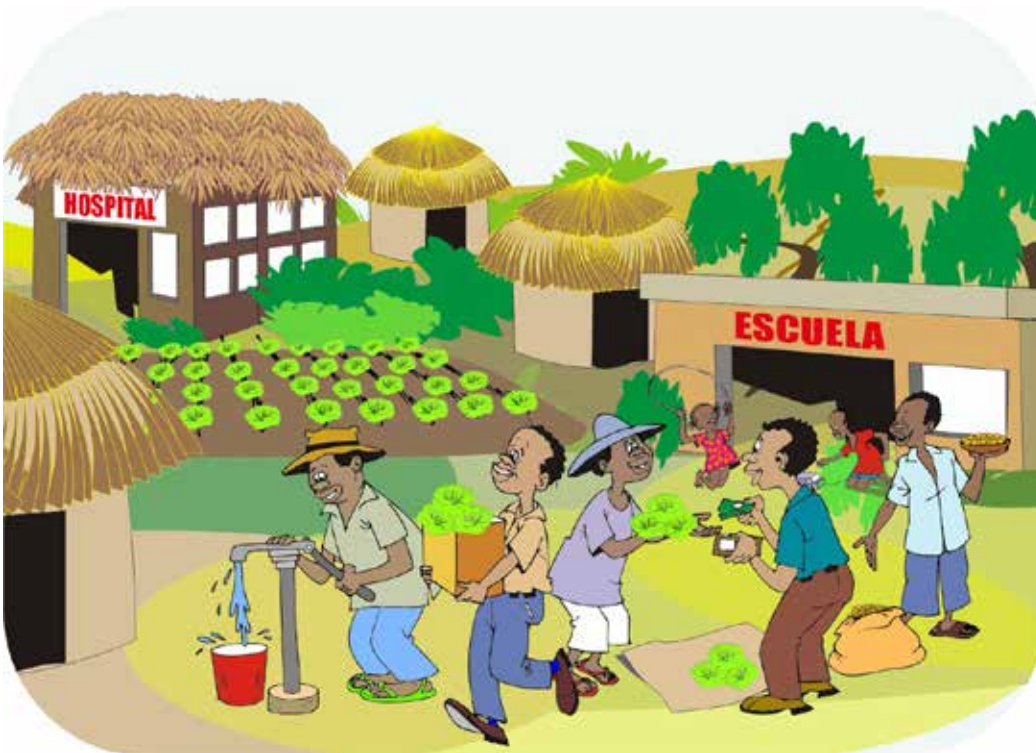
PROCESO SUGERIDO

1. Pide al grupo de la comunidad que piense sobre su situación actual de seguridad alimentaria e ingresos. Solicita que hagan un dibujo de su situación actual.
2. Pide a los miembros de la comunidad que imaginen qué les gustaría cambiar en su finca o comunidad **a largo plazo**, en diez años. Enumera estos objetivos en una segunda hoja de papel bajo el mismo título.
3. Solicita a los miembros del grupo que piensen en las **actividades a largo plazo** que necesitan realizar para poder llegar a esta meta. Por ejemplo, si desean construir una escuela, ¿cultivar más tierra? ¿instalar irrigación? ¿obtener préstamos del banco? Enumera estas actividades en otra hoja de papel.
4. Pide a los miembros del grupo que repitan este ejercicio, pero esta vez que piensen en **actividades a mediano plazo**, digamos de tres a cinco años a partir de ahora. Diles que sean más específicos y realistas sobre sus aspiraciones. Estas deberían llevarlos hacia los objetivos a largo plazo que acaban de establecer. Anota las respuestas en otro pliego de papel bond.
5. Ahora solicita que repitan el ejercicio para **actividades a corto plazo**, para hacerlas en el próximo año o ciclo de producción. Esta vez deberán ser mucho más específicos y realistas sobre las actividades que emprenderán, quién hará qué y cuándo, y qué tipo de apoyo necesitarán. Anota estas ideas en otro pliego de papel bond.
6. Señala las actividades que pueden hacer solos, con los recursos existentes, y cuáles necesitarán apoyo externo.
7. Resume los resultados de los diálogos y notas.

Ejercicio imaginativo



DÓNDE ESTAMOS
AHORA



DÓNDE QUEREMOS
ESTAR

LECCIÓN 3. TRANSFERENCIA DE ACTIVOS Y SOSTENIBILIDAD

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Explicar por qué proporcionar materiales e insumos gratis generalmente es una mala idea.
- Mencionar algunas maneras alternativas de garantizar que los agricultores obtengan los recursos que necesitan para mejorar su agroempresa.

PIENSA EN LA SOSTENIBILIDAD

Antes de comenzar el trabajo con la comunidad, el proyecto debe considerar la sostenibilidad del mismo. Esto significa que el equipo del proyecto necesita tener reglas claras sobre la manera en que se realizará la capacitación y se entregarán los bienes o recursos. Para ello deben revisar los tipos de bienes que se usarán en el proyecto y fijar reglas sobre cómo se transferirán a las comunidades. Los tipos de materias primas e insumos usados en proyectos agrícolas incluyen cosas como (semillas, herramientas, fertilizante pero también equipos como molinos, tiendas, plataformas de secado, arados, labradores, vehículos y edificios, etc.).

Recuerda que todo lo que tú o el proyecto les regalan a los agricultores, no estará disponible de manera gratuita cuando te vayas. Si intentas cambiar el sistema existente regalando materias primas e insumos, el proyecto será menos sostenible en el futuro. Por esta razón, intenta dejar una pequeña “huella de inversión”. No les entregues cosas a los agricultores, si los comerciantes locales venden los mismos productos en el área del proyecto. Los mejores facilitadores del mercadeo tienen una regla estricta: “¡No hay materiales gratis!”.

En muchos proyectos, comprendemos que el diseño implica ofrecer a los agricultores algo gratis para que el proyecto pueda lograr un efecto sustancial antes de que finalice. Incluso en dichos casos, mantén la transferencia de bienes tan pequeña como sea posible y limita los materiales e insumos gratuitos. Recuerda, la comunidad necesitará pagar todos los bienes y servicios cuando el proyecto termine. La sostenibilidad de un proyecto disminuirá conforme la cantidad de artículos gratuitos aumente.

LOS MEJORES FACILITADORES DEL MERCADO TIENEN UNA REGLA ESTRICTA: “¡NO HAY MATERIALES GRATIS!”.



REPARTIENDO COSAS GRATIS PUEDE PERJUDICAR AL AGRICULTOR EN EL LARGO PLAZO

BIENES O ACTIVOS GRATUITOS

Ofrecer algo de manera gratuita debe ser el **último recurso**. Más bien, intenta encontrar enfoques alternativos para administrar los bienes, o asegúrate de que los agricultores o la comunidad los paguen con el tiempo. Aunque a todos les gusta recibir cosas gratis, esto no funciona en un enfoque de negocios, evita ser Papá Noel.



USAR CUPONES

Si tu proyecto se centra en los grupos más pobres y vulnerables, considera usar **cupones** o subsidios similares para impulsar las actividades. Los cupones son una forma más responsable de intercambio que el efectivo, ya que alguien puede canjearlos solo con ciertos vendedores y por determinados tipos específicos de bienes. Por ejemplo, los agricultores pueden usar los cupones con vendedores de insumos agrícolas para acceder a las semillas, herramientas, fertilizantes y agroquímicos. Los cupones pueden pagarse de manera completa o parcial, y vincular a los agricultores con los vendedores de materias primas mediante cupones ayuda a construir una relación entre los agricultores y vendedores de tecnología.



COINVERSIÓN

Si estás trabajando con la comunidad para construir activos específicos, como canales de irrigación, diques, tiendas de granos, pisos de cemento para secar, etc. que requieren mano de obra significativa, investiga las maneras en que la comunidad puede coinvertir. Trabaja con la comunidad para coinvertir en la construcción; por ejemplo, el proyecto puede proveer materiales básicos y experiencia en la construcción con la condición de que la comunidad beneficiaria ofrezca mano de obra gratuita. En algunos lugares este aporte que debe hacer la comunidad se le conoce como **contrapartida**, y en determinados casos hasta se fija un porcentaje en relación a la inversión total.



BIENES O ACTIVOS FÍSICOS

Evita dar a los agricultores grandes bienes físicos de manera gratuita. Por ejemplo, molinos o enfriadoras de lácteos y almacenes de semillas, a menos que sea esencial para progresar. Si realizas transferencias importantes, asegúrate de que estos bienes sean transferidos junto con un plan de negocio claro sobre cómo la comunidad o un empresario los usará y administrará conforme pase el tiempo. Esto debe incluir el costo del uso, las tarifas por uso, de modo que el bien pueda mantenerse durante su vida útil y luego reemplazarse. Estos son principios empresariales importantes para evitar el mal manejo, el poco uso o su uso exclusivo por parte de una élite local.



DESPUÉS DE UN DESASTRE

Después de un desastre, los agricultores pueden haber perdido todos sus bienes. En esos casos puede ser necesario ofrecer semillas, fertilizante y herramientas para ayudar a los agricultores a reanudar su producción agrícola. Sin embargo, para los grupos de empresarios es mejor evitar los donativos. Si se usan las transferencias de bienes, cualquier medida de apoyo debe identificarse claramente como una inversión inicial especial y dichos tipos de subsidios no deben considerarse como una entrega regular anual. Los agricultores que reciben semillas, se les proporciona una vez. Si es posible, entrega a los agricultores pequeñas cantidades de semillas mejoradas y trabaja con ellos para multiplicar estas semillas y manejarlas cuidadosamente en el futuro. Esencialmente, todos los grupos deben formarse para alcanzar una meta que amerite un esfuerzo colectivo sin recurrir a incentivos con subsidios monetarios.



¿DEBERÍA SER GRATUITA LA CAPACITACIÓN?

La mayoría de los agricultores espera que la capacitación sea gratuita. Sin embargo, a medida que los proyectos buscan una escala más grande, están capacitando a los trabajadores de la comunidad local y les cobran después de un período de gracia inicial. Es probable que servicios para el desarrollo de futuros proyectos aplicaran este proceso para aumentar tanto las opciones de empleo y construir más sostenibilidad. CRS ya está capacitando a agentes de ahorros y préstamos para que cobren su capacitación. Se prevé integrar el conjunto de las cinco habilidades en el proceso de proveedores de servicios del sector privado local. La capacitación sobre el conjunto de habilidades puede ser presentada a la comunidad sin costo al principio. En el futuro, prevemos que la capacitación de agricultores se presente on base al costo, los agricultores, por ejemplo, recibirán las dos primeras habilidades de manera gratuita, pero deberán pagar por las habilidades subsiguientes.



CONCLUSIÓN

Esta Lección ha cubierto maneras de presentar la idea de autosuficiencia, agroempresa y mercadeo a la gente local. Debido a que el proyecto se centra en el desarrollo de la empresa, resulta importante evitar regalar materiales e insumos. De ese modo los agricultores comprenderán temprano que tendrán que pensar de manera empresarial y realizar inversiones necesarias para establecer su empresa y que en el futuro, necesitarán invertir para que su empresa crezca.

Los diálogos iniciales con la comunidad ayudan a orientar a los miembros del equipo y agricultores sobre qué desea hacer el proyecto agroempresarial y cómo se diferencia de un proyecto basado exclusivamente en la producción. Los grupos focales de agricultores deben comenzar un diálogo sobre ideas de productos, riesgos de mercado y qué significa ser un grupo de mercadeo formado por agricultores.

La próxima Lección examina la elección de un punto de entrada para tu trabajo en la comunidad.

PRUEBA 3

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Un teléfono móvil sería muy útil para que el grupo de agricultores se ponga en contacto con los compradores potenciales. Pero dicen que no tienen dinero para comprar uno. ¿Qué debes hacer?

- A. Entrégales un teléfono móvil barato y tiempo gratis en el aire.
- B. Entrégales un teléfono móvil barato, pero pídeles que paguen el tiempo en el aire.
- C. Pide a uno de los agricultores más ricos de la comunidad que pague la mitad del costo del teléfono.
- D. Sugiere al grupo que invierta parte de sus ahorros en un teléfono.

2. Los agricultores necesitan semillas y fertilizante al inicio de la temporada, pero no tienen efectivo para comprarlos. Aquí hay algunas posibilidades. Elige tres de las soluciones posibles a continuación.

- A. Ayuda a los agricultores a organizar un grupo de ahorros para que puedan disponer del dinero necesario para invertir.
- B. Pide a un prestamista local que les otorgue el dinero con una tasa de interés justa.
- C. Dales el dinero para que compren estas materias primas pero asegúrate de no hacerlo de nuevo.
- D. Dales cupones para pagar la mitad de las materias primas que necesitan.
- E. Pide al vendedor que ofrezca las materias primas a crédito, para pagar al final de la temporada a un precio predeterminado.

3. ¿Cuáles son las ventajas de usar los cupones? Selecciona todas las respuestas que sean correctas. A. La rendición de cuentas es más fácil con los cupones que con el dinero en efectivo

- B. La vinculación de los agricultores con los comerciantes de insumos mediante los cupones, ayuda construir relaciones entre los agricultores y los vendedores de tecnología.
- C. Los cupones promueve la co-inversión.
- D. Si el proyecto centra en los grupos más pobres y vulnerables, usa los cupones para dar un empujón a las actividades.

4. Relaciona o vincula el conjunto de acciones con el propósito correcto.

SITUACIÓN	TIPO DE INTERVENCIÓN
A. Los agricultores han perdido sus animales en una inundación, de modo que el proyecto les ofrece algunas cabras	1. Coinversión de mano de obra
B. El proyecto ofrece cemento para construir un dique de contención; los agricultores proveen la arena y las piedras	2. Coinversión de materiales
C. El proyecto proporciona cemento, madera y techos; los agricultores los usan para construir un almacén	3. Cupones
D. El proyecto ofrece semillas a los agricultores	4. Materiales e insumos gratuitos
E. El proyecto ofrece a cada agricultor un pedazo de papel que puede intercambiar por semillas en un almacén de suministros	5. Recuperación después de un desastre

5. Todos los grupos deberían formarse para lograr una meta que requiera un esfuerzo colectivo sin recurrir a los incentivos monetarios subsidiados.

- A. Verdadero
- B. Falso.

6. Es probable que, en el futuro, los proyectos de desarrollo cobrarán por los servicios de capacitación. Esto incrementará las opciones de empleo e incorporará más sostenibilidad

- A. Verdadero
- B. Falso.

LECCIÓN 4. DECIDIR DÓNDE EMPEZAR EL PROYECTO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir posibles puntos de partida para un proyecto agroempresarial.
- Ayudar a la gente local a decidir sobre el punto de partida.

ESCOGER EL PUNTO DE PARTIDA

Dónde y cómo comenzar el proceso agroempresarial depende de varios factores. Serán guiados por el documento del proyecto, las evaluaciones internas y la evaluación en el sitio.



**IDENTIFICAR EL
MEJOR PUNTO DE
PARTIDA PARA UN
PROYECTO**

Los proyectos rara vez comienzan de cero. Los agricultores ya siembran cultivos y crían ganado. Los comerciantes ya hacen negocios, los mercados funcionan y los consumidores compran bienes y servicios. Muchos proyectos ya están funcionando cuando los fondos se hacen disponibles para comenzar a trabajar en la agroempresa. Incluso después de una crisis severa como una sequía o guerra civil, los mercados pueden recuperarse rápidamente. En vez de ofrecer materiales gratis o construir sistemas de mercado paralelo o subsidiado, las agencias de apoyo deben encontrar maneras de revitalizar los sistemas de mercadeo existentes.

A continuación hablamos sobre los diversos puntos de partida en los que pueden iniciar los proyectos agroempresariales; esto te servirá como referencia para determinar el punto de partida de tu proyecto, es decir en qué condiciones estamos al momento de comenzar. En algunos casos pueden analizar más de un punto de partida con los agricultores.

PUNTO DE PARTIDA 1: PRODUCCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES

En algunos casos puede ser necesario enfrentar algunas cuestiones críticas de producción o recursos naturales antes de que pueda comenzar un proyecto agroempresarial. Por ejemplo, puede ser necesario controlar la erosión o gestionar el agua construyendo diques o represas antes de que pueda comenzar la producción comercial. Proteger, mantener el suelo y los recursos hídricos es una parte vital del desarrollo agroempresarial sostenible.

Es importante consultar el curso de las cinco habilidades que trata de la producción y gestión de recursos naturales para mayor información.



PUNTO DE PARTIDA 2: COMENZAR CON AHORROS Y PRÉSTAMOS

Existe interés en el uso de grupos de autoahorro y préstamo como un medio de organizar a los agricultores antes de iniciar una agroempresa. Los primeros seis a 12 meses del proyecto se usan para unir a los agricultores y mejorar sus habilidades en el manejo grupal y financiero. Este enfoque tiene varias ventajas: los agricultores deciden con quién desean aprender y ahorrar; generalmente eligen a gente con un nivel similar de riqueza y perspectivas. Las reuniones regulares refuerzan la confianza y los ayudan a aprender habilidades financieras básicas. Este enfoque es especialmente útil para trabajar con agricultores pobres y con mujeres, ya que estos grupos suelen carecer de ahorros para inversiones básicas en la finca o parcela. También puede mejorar la sostenibilidad del grupo y aumentar sus probabilidades de trabajar juntos en un entorno de negocios.



PUNTO DE PARTIDA 3: PRODUCTO PRE-SELECCIONADO

Muchos proyectos de desarrollo se diseñan a partir de un estudio de mercado previo, que ya ha tenido como objetivo un producto particular. Esto significa que el proceso agroempresarial puede comenzar inmediatamente al trabajar con grupos de agricultores que desarrollan planes de negocio para el producto seleccionado. Este enfoque de inicio rápido le permite al equipo agroempresarial y al grupo de agricultores llegar a la etapa de inversión y producción más rápidamente. El énfasis de esta opción es aumentar las ventas del producto seleccionado.



PUNTO DE PARTIDA 4: PROYECTO PILOTO

En algunos casos, un proyecto de mercadeo seleccionado es nuevo para un área, por ejemplo, agricultores de maíz nunca han cultivado tomate pero el mercado está creciendo rápidamente. Los agricultores pueden desear evaluar el nuevo cultivo o variedad antes de sembrarlo a escala comercial. Puede ser necesario hallar maneras de alargar la temporada de producción de un cultivo usando irrigación, abono o invernaderos plásticos para que los agricultores puedan obtener mejores precios de mercado.

En tal caso, considera comenzar un proyecto piloto, para que los agricultores puedan ver y comprender el enfoque. Un experimento exitoso les permitirá al equipo agroempresarial y a los grupos de agricultores aprender sobre la producción y cuestiones de mercadeo de un producto antes de aumentar la escala de producción o diversificar con un cultivo nuevo con fines comerciales.



PUNTO DE PARTIDA 5: APOYO A LOS AGRICULTORES QUE YA ESTÁN EN GRUPOS, O EN ORGANIZACIONES REGIONALES

Si los agricultores ya están trabajando en grupos, amplíalos. Comienza evaluando las habilidades del grupo, los mercados y el acceso a los servicios. Puedes entonces ayudarlos a mejorar sus nexos con el negocio, aglutinar los bienes para vender de manera colectiva y fortalecer el servicio que necesitan. El enfoque debe estar en:

- Fortalecer las habilidades clave, como la gestión de grupos, el mercadeo y las financieras
- Optimizar vínculos con los mercados existentes
- Investigar opciones productivas nuevas con mejor valor
- Mejorar los vínculos con servicios financieros, de mercadeo y empresariales.



PUNTO DE PARTIDA 6: COMPRADOR EXISTENTE O AGRICULTURA POR CONTRATO

Algunas veces, un empresario, una compañía comercial o una agencia de apoyo necesitarán proporcionar un producto en particular. Por ejemplo, una planta elaboradora de alimentos, un molino para granos o un exportador pedirá trabajar con una ONG que se vincule con grupos de agricultores para desarrollar el suministro de un producto específico. En este caso, trabaja con los compradores para determinar sus necesidades de entrega (precio, calidad, volumen, etc.), y ayuda a los grupos de agricultores para aumentar la calidad y competitividad de sus productos. Asimismo, para que negocien un trato justo y sostenible que cumpla las especificaciones comerciales requeridas.



PUNTO DE PARTIDA 7: APOYO PARA LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La limitación más importante para mejorar una cadena de mercadeo puede ser el acceso a un servicio empresarial particular: materias primas, logística, almacenamiento, molido, procesamiento, envasado, etc. Puedes ayudar a los agricultores a desarrollar un plan de negocio que busque solucionar las barreras que les impiden acceder a dichos servicios. También puedes considerar fortalecer firmas de servicio comercial local o presentar proveedores de servicio al área de proyecto.

Los servicios empresariales también son una parte vital de cualquier estrategia de salida al final del proyecto. Para mejorar la durabilidad de la agroempresa, asegúrate de que los servicios provistos por agencias externas son transferidos a proveedores locales durante la vida del proyecto.



CONCLUSIÓN

Esta Lección te ayuda a decidir sobre tu punto de partida, dónde comenzar el enfoque agroempresarial. Habrás dialogado sobre estas ideas con los agricultores y seleccionado una o más maneras posibles de comenzar.

Usarás lo aprendido en el siguiente paso, el cual presenta cómo identificar productos y organizar grupos.

PRUEBA 4

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Estás apoyando a un grupo de agricultores que han trabajado juntos en el control de plagas y enfermedades, pero nunca antes en mercadeo. ¿Cuál puede ser un punto de partida adecuado?
Selecciona todas las que sean correctas.
 - A. Organizar a los agricultores en un grupo.
 - B. Proyecto piloto: comenzar una agroempresa a pequeña escala.
 - C. Ayudar al grupo a organizar un esquema de ahorros y préstamos para establecer su capital.
 - D. Aumentar su escala de operaciones.
2. Una cadena de restaurantes se ha acercado a ti pidiendo ayuda para organizar a los agricultores de modo que cultiven hortalizas frescas para abastecerlos de manera regular. ¿Te centras en ayudar a los agricultores...
 - A. A aumentar sus operaciones.
 - B. Comenzar un esquema de ahorros y préstamos.
 - C. Construir un esquema de irrigación.
 - D. Planear cómo suplir el producto de manera competitiva.
3. Tu equipo agroempresarial tiene experiencia en mercadeo, pero el grupo de agricultores es nuevo y muchos miembros solamente alimentan a sus propias familias. ¿Qué debes hacer?
 - A. Ayudar a los agricultores a estabilizar su producción alimenticia primero.
 - B. Organizar a los agricultores para que vendan al por mayor.
 - C. Desarrollar planes detallados para mejorar la rentabilidad.
 - D. Ayudar a los agricultores a diversificar productos especiales.
4. Encuentras que es necesario controlar la erosión antes de comenzar la producción comercial. ¿Cuál punto de partida es este?
 - A. Producción y gestión de recursos naturales.
 - B. Iniciar con autoahorros y préstamos.
 - C. Producto pre-seleccionado.
 - D. Prueba piloto.
 - E. Apoyo a agricultores ya formados en un grupo o organizaciones regionales.
 - F. Comprador existente o agricultura por contrato.
 - G. Apoyo a servicios de desarrollo empresarial.
5. Una lechería quiere que ayudes a organizar los agricultores para producir leche. ¿Cuál es el punto de partida?
 - A. Producción y gestión de recursos naturales.
 - B. Iniciar con autoahorros y préstamos.
 - C. Producto pre-seleccionado.
 - D. Prueba piloto.
 - E. Apoyo a agricultores ya formados en un grupo o organizaciones regionales.
 - F. Comprador existente o agricultura por contrato.
 - G. Apoyo a servicios de desarrollo empresarial.
6. Una falta de semilla, fertilizante y equipos está frenando los agricultores en el área. Decides ayudar a los comerciantes de insumos hacer que los insumos sean de más fácil acceso. ¿Cuál punto de partida es este?
 - A. Producción y gestión de recursos naturales.
 - B. Iniciar con autoahorros y préstamos.
 - C. Producto pre-seleccionado.
 - D. Prueba piloto.
 - E. Apoyo a agricultores ya formados en un grupo o organizaciones regionales.
 - F. Comprador existente o agricultura por contrato.
 - G. Apoyo a servicios de desarrollo empresarial.

EJERCICIO PARA MIEMBROS DEL EQUIPO B. ESCOGER EL PUNTO DE PARTIDA

Este ejercicio ayuda al equipo del proyecto a trabajar con la comunidad y los dirigentes de la misma a elegir un punto de partida para el proyecto de desarrollo agroempresarial y describir sus actividades iniciales.

La idea no es dictar a la comunidad local lo que deben hacer, sino evaluar la situación y limitar la gama de posibilidades realistas. Puede que solo haya un punto de partida; o varias alternativas entre las cuales elegir; o el punto de partida puede ser una combinación de varios de los considerados aquí. Las decisiones sobre el punto de partida probablemente serán determinadas en base al documento de propuesta del proyecto, las condiciones locales y los deseos de la comunidad.

Este ejercicio puede realizarse en etapas:

- Un diálogo con el equipo del proyecto, socios y posiblemente el donante,
- Una reunión con los grupos focales de las comunidades beneficiarias para recopilar cualquier información relevante, y
- Con colaboración de la comunidad y socios, realizar una revisión y selección del punto de partida de las diversas alternativas.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Identificar los puntos de partida más adecuados para que el equipo comience a ayudar a la comunidad local a desarrollar su agroempresa.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Se ha identificado uno o más puntos de partida posibles para los esfuerzos de desarrollo agroempresarial.
- Una lista de pasos iniciales a dar para cada uno de los posibles puntos de partida.

DURACIÓN

- 2 - 3 horas con una o más sesiones.

PREPARACIÓN

Escribe los siete puntos de partida posibles (Tabla 8) en un pliego de papel para que todos puedan verla. Identifica los vacíos importantes en los datos sobre la comunidad que puedan influir en una decisión. Se puede requerir que el equipo del proyecto recabe información de la comunidad beneficiaria y de los tipos de agricultores meta para tomar una decisión clara.

PROCESO SUGERIDO

1. Reúne al equipo del proyecto y junta cualquier información que hayas recabado sobre la comunidad local.
2. Dialoga con el grupo sobre cuál de los siete puntos de partida son relevantes para la comunidad. Elimina aquellos que no lo sean.
3. Para cada uno de los puntos de partida restantes, dialoga sobre la situación en detalle, identificando y describiendo los pasos preliminares que el equipo necesitaría para poder usar este punto de partida. Anota estos en pliegos de papel bond.
4. Dialoga sobre qué punto de partida probablemente será el más prometedor. Es probable que puedas combinar elementos de diversos puntos identificados para llegar al enfoque más apropiado.
5. Resume tus hallazgos en la Tabla 8.
6. Si se requiere información adicional, el equipo debe identificar qué información se necesita, y luego formar un grupo focal con los agricultores para obtener la información que falte.
7. Realizar un seguimiento de la reunión para finalizar un punto de partida específico para el proyecto y los agricultores beneficiarios.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué decisiones ya se han tomado (por ejemplo: en cuestiones de enfocar un producto en particular)? ¿Qué limitaciones hay (presupuesto, tiempo, habilidades del personal, etc.)?
- ¿Cuáles son los problemas principales a los que los agricultores se enfrentan? ¿Qué oportunidades pueden tener para mejorar la producción y el mercadeo?
- ¿Están organizados los agricultores? ¿Pueden adaptarse los grupos existentes para asumir actividades agroempresariales?
- ¿Qué grupos de desfavorecidos hay en la comunidad (como las mujeres y los sin tierra)? ¿Deberían ser ellos el centro del proyecto? ¿Cómo podrían participar?
- ¿Qué tipo de asistencia necesitaría la comunidad? ¿Qué tipo de inversiones se necesitan?
- ¿En qué orden deben tener lugar las actividades del proyecto? Por ejemplo: ¿el proyecto debe seleccionar primero un producto y luego establecer grupos de agricultores? ¿O inscribir primero a los grupos de agricultores y luego seleccionar productos?
- ¿Comenzará el proyecto con un enfoque de grupos de ahorros antes de trabajar en las actividades agroempresariales?

- ¿Necesitará el proyecto invertir en infraestructura de recursos naturales antes de comenzar la producción y la agroempresa?
- ¿Necesitarán los agricultores aumentar la productividad para alcanzar productos excedentes antes de participar en el mercado?

NOTAS

Si estás trabajando con varias comunidades, puedes dividir el equipo en pequeños grupos para hablar sobre cada una.

TABLA 8. FORMULARIO PARA EL INICIO DEL DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

Nombre del grupo	Lugar	Fecha	Técnico de campo
PUNTO DE PARTIDA	SITUACIÓN Y ENFOQUE	IDENTIFICA LA SITUACIÓN	DESCRIBE LOS PASOS PRELIMINARES
1 Producción y gestión de recursos naturales	Actualización de la gestión crítica de recursos naturales y mejora de la producción		
2 Comenzar con ahorros y préstamos	Ayuda a los agricultores a aprender habilidades básicas sobre gestión de grupos, autoahorro y préstamo internos. Comenzar una agroempresa después de un año de capacitación financiera		
3 Producto pre-seleccionado	El producto y el mercado ya están seleccionados. El enfoque está en ayudar a los agricultores a organizar y planear cómo mercadear este producto		
4 Proyecto piloto	Cuestionario piloto de un proceso de mercadeo. La escala y la inversión están limitadas en la primera temporada como un ejercicio de aprendizaje		
5 Los agricultores ya están en grupos	Los agricultores tienen una experiencia comercial limitada. El enfoque está en mejorar sus nexos con el mercado o identificar nuevos productos o mercados		
6 Comprador existente o agricultura por contrato	El comprador existente o el arreglo por contrato modifican la cadena de valor. El enfoque está en suministrar el producto de manera competitiva		
7 Apoyo para los servicios de desarrollo empresarial	Servicios empresariales débiles son la limitación principal. El enfoque está en fortalecer estos servicios y ayudar a los agricultores a acceder a ellos		

Segundo paso: Identificar productos y organizar grupos



Este Paso explica cómo identificar una lista de productos y oportunidades comerciales para considerar el proceso de desarrollo agroempresarial. Te demuestra cómo:

- Identificar y priorizar las opciones de productos y mercado, así como evaluar sus riesgos e implicaciones de género (**Lección 5**).
- Seleccionar y registrar a grupos de agricultores con quienes trabajar (**Lección 6**).
- Combinar la selección de productos y grupo de agricultores ya que estas tareas pueden realizarse de manera simultánea.

Al final de este paso habrás:

- Identificado a los agricultores que han acordado trabajar juntos en una oportunidad de mercadeo específica.
- Trabajado con agricultores en la selección de un producto para el desarrollo agroempresarial.

LECCIÓN 5. ELEGIR PRODUCTOS Y MERCADOS

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Guiar a los agricultores para que enumeren los productos que cultivan para alimento y para la venta.
- Ayudar a los agricultores a considerar o enumerar nuevos productos para la venta y mercados alternativos.
- Ayudar a los agricultores a evaluar los riesgos de diversos productos y opciones de mercado.
- Describir cómo asegurar que las mujeres puedan participar en la selección de productos y mercados.

ELEGIR UN PRODUCTO

¿En qué producto de finca o parcela debe enfocarse tu proyecto de desarrollo agroempresarial? ¿Maíz o mangos? ¿Repollos o ajonjolí? ¿Carne de pollo o melones? ¿Huevos o berenjenas?

- Quizás la decisión ya se ha tomado: los diseñadores del proyecto han decidido promover un producto en particular. Si es así, puedes comenzar identificando a los agricultores en la comunidad que están interesados en cultivar el producto y ayudarlos a formar grupos para mejorar su producción y mercadeo (Lección 4, punto de partida: producto pre-seleccionado).
- Pero ¿qué sucede si el producto todavía no ha sido elegido? Necesitas ayudar a los agricultores a formar grupos y aprender cómo identificar oportunidades de mercado.

No hay reglas estrictas sobre si es mejor elegir un producto antes o después de que el proyecto haya comenzado. Algunos donantes prefieren tener productos seleccionados en el diseño del proyecto (En estos casos requiere haber realizado algunos estudios previos durante la planificación); otros prefieren que los productos se elijan durante el proyecto en sí.

MÉTODOS PARTICIPATIVOS QUE SE USAN PARA EVALUAR EL PRODUCTO Y LAS OPCIONES DE MERCADEO

Hay diversos métodos participativos que pueden usarse para evaluar los recursos de la comunidad, habilidades y oportunidades, como se muestra en la Tabla 9. El equipo del proyecto debe decidir cuáles son los que mejor se adecuen para reunir información que ayudará en la tarea de seleccionar grupos y productos. Estos métodos pueden usarse en otras etapas del proceso de mercadeo, pero el personal de los proyectos debe asegurarse de usar solamente aquellos que proveen información útil relacionada con el desarrollo de la agroempresa y el mercadeo.

Para más información sobre herramientas participativas, consulta la Guía de CRS sobre herramientas participativas: <http://tinyurl.com/hzlm2x> [Únicamente en inglés.]

DIALOGAR SOBRE OPCIONES DE PRODUCTOS CON LOS AGRICULTORES, COMERCIANTES Y OTROS

Habla con los agricultores, comerciantes, extensionistas y otros que participan en la cadena de valor sobre productos con potencial para mercadear.

- Con los **agricultores**, pueden dialogar sobre el mercadeo en sus **reuniones regulares de grupo**. Generalmente si es el interés de ellos de trabajar juntos, pueden ayudarse y tomar una decisión conjunta. Consulta abajo cómo hacerlo.



TABLA 9. INSTRUMENTOS PARTICIPATIVOS PARA EVALUAR TIPOS DE AGRICULTORES Y OPCIONES DE PRODUCTOS

INSTRUMENTOS	POR QUÉ SE USAN	RESULTADO	TIEMPO
Mapa de bienes (activos) y recursos de la comunidad	Para identificar a tus potenciales productores meta y sus bienes dentro del área del proyecto; y reunir información sobre los recursos de la comunidad, los bienes y los mercados locales.	Obtener información referente a los recursos de la comunidad, sus bienes (activos) y los mercados locales. ¿Qué se produce?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿por qué? y si ¿Hay tierra productiva disponible para la expansión?	1 día
Segmentación o tipología de agricultores	Para identificar los tipos de agricultores, los tamaños de las fincas o parcelas, las organizaciones, los bienes, los ingresos, los cultivos, el ganado, la mano de obra y las actividades lejos de la finca o parcela.	Obtener información sobre los tipos de agricultores, según su estratificación o tipología (ricos, clase media y pobres), ¿qué los diferencia?	Medio día
Calendarios de cultivos	Para comprender qué cultivan los agricultores durante el año y comparar las necesidades de mano de obra de los productos existentes y productos nuevos propuestos.	Elaborar un calendario del patrón de cultivo básico o un sistema productivo que se usa en el área beneficiaria.	Medio día
Criterios de selección de productos	Fijar algunos criterios para la selección de productos, ayuda a conocer: <ul style="list-style-type: none"> • Los nichos u oportunidades de mercado del producto • El comportamiento del precio • El grado de conocimiento del manejo técnico del cultivo por los productores • El destino de la producción (autoconsumo y/o venta) • Necesidades de mano de obra • El número de agricultores que cultivan el producto 	Realizar una selección de productos con potencial de mercado de manera participativa. Esto puede realizarse mediante un sistema de votación, que puede ser levantando la mano o colocando piedras o viñetas adhesivas al lado de fotos de la opción más deseable. Votar con las manos es rápido, votar con piedras es más secreto y puede evitar que la gente esté dominada por individuos más ricos.	1 hora
Ejercicio de clasificación de productos	Basado en el criterio de selección, un grupo focal puedes identificar y priorizar los 5 alimentos principales y los 5 productos principales para el mercadeo. Repetir el ejercicio en grupos focales con segmentos de agricultores específicos como hombres, mujeres y jóvenes.	Identificar los 5 cultivos principales de alimentos e ingresos. Identificar cómo muchos agricultores cultivan y venden los 5 productos principales para el mercadeo. Reunir 1, 2 o 3 productos que el técnico de campo y los agricultores investigarán en más detalle para inversión.	Medio día
Evaluar el riesgo del mercado para los productos	Identificar cuáles son los riesgos de un producto en término de las opciones de mercado y el conocimiento del producto.	Los agricultores aprenden que tan riesgoso es el mercadeo de un producto para sus inversiones.	1 hora
Visitas al mercado	Reunir información de mercados sobre productos priorizados. Este proceso es una parte esencial para planear el negocio.	Una visita al mercado puede confirmar la demanda de productos propuestos por los agricultores y también identificar cualquier producto nuevo que no fue sugerido por los agricultores, con potencial de mercado.	1 - 2 días
Evaluación de un producto nuevo	Tener una lluvia de ideas sobre los nuevos productos que los agricultores desearían producir y por qué les gustaría producirlos.	Identificar si hay productos en los que los agricultores desearían invertir, que actualmente no están cultivando.	1 - 2 días

- Con los **comerciantes**, es mejor entrevistarlos de manera **individual**. Estos operan sus negocios individualmente, por lo que tienen poco interés en cooperar con los demás. Si entrevistas a un grupo de comerciantes, pueden exagerar sus respuestas, de modo que será difícil obtener información confiable.
- También hablamos sobre ideas con el **personal de extensión, el personal del gobierno local y los proveedores de servicio de materias primas, bancos, ONG y otros proyectos de desarrollo**. Estos pueden ofrecer información sobre oportunidades y desafíos.

También debes buscar información de **otras fuentes**, como el documento del proyecto, tu encuesta de mercado preliminar (Ejercicio 7b), o evaluaciones participativas.



IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE MERCADO PARA PRODUCTOS

Puedes comenzar el proceso de seleccionar un producto en una reunión con un grupo mixto de agricultores (hombres, mujeres, jóvenes y adultos mayores), que producen a grande y/o pequeña escala. Basado en los resultados de este grupo, puedes también trabajar con grupos más pequeños específicos de hombres o mujeres o jóvenes, para obtener información más detallada sobre las necesidades específicas de estos grupos si están en tu población meta. Consulta el Ejercicio 5a y el Ejercicio 5b para saber cómo hacerlo.

Los agricultores probablemente tendrán diversas opiniones sobre qué producto es mejor. Por ejemplo:

- Los agricultores más ricos quizás deseen invertir en más **ganado bovino** (pero los agricultores más pobres no tienen dinero para comprar o mantener animales grandes).
- Los agricultores con irrigación quizás deseen cultivar **hortalizas** todo el año (pero los agricultores sin irrigación quizás no puedan hacerlo).
- Las mujeres pueden preferir dedicarse a la crianza de aves de postura para la producción de **huevos**, porque pueden venderlos cerca de su hogar y mantener su ingreso.



PRODUCTOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADEO PARA MUJERES

En muchas comunidades, las mujeres hacen gran parte de la labor manual pero suelen tener poco que decir en lo que se produce y se vende. Las mujeres agricultoras también generalmente obtienen menos atención de los servicios de extensión que los hombres. Por lo que debes hacer un esfuerzo especial para ayudar a las mujeres directamente, evaluando su producción, problemas y oportunidades de mercadeo, y dándoles nuevas habilidades.

El enfoque de mercadeo general es el mismo para hombres y mujeres, pero el género puede influir en el tipo de producto, la escala de operación y el tipo de mercado.



¿CÓMO INCLUIR A LAS MUJERES EN EL DESARROLLO AGROEMPRESARIAL?

- Realizar reuniones solo con mujeres y preguntarles en qué productos pueden trabajar para mantener todo o la mayor parte del ingreso. Muchas culturas tienen productos que se consideran "productos de mujeres". Para ayudar a las mujeres agricultoras puedes trabajar en estos productos.
- Contratar a mujeres técnicos de campo para que trabajen con agricultoras.

- Al trabajar con grupos mixtos, asegúrate de que las mujeres tengan la oportunidad de hablar. Por ejemplo: hazles preguntas directas o separa a los hombres de las mujeres en grupos diferentes.
- Si se necesita una traducción, pídele a una mujer que actúe como intérprete. Asegúrate de que las mujeres respondan a las preguntas y no la intérprete. Haz que sea una regla ignorar cualquier comentario ofrecido por la intérprete, si ésta intenta responder una pregunta, pídele que haga de nuevo la pregunta a los miembros del grupo.
- Combina el desarrollo agrícola con actividades de ahorros y préstamos. Estas dos habilidades construirán su confianza en la producción, las finanzas y el mercadeo. Las mujeres generalmente están más interesadas en comenzar con los ahorros que los hombres.
- Presenta los intereses de las mujeres a los dirigentes de la comunidad.
- No intentes que las mujeres trabajen en parcelas de la comunidad, ya que esto crea una situación de producción y mercadeo artificial que generalmente fracasará después de finalizado el proyecto. Puedes trabajar en una parcela demostrativa pero haz que las agricultoras trabajen en su propia tierra con fines de producción y mercadeo.

ALGUNAS COSAS PARA PREGUNTARLES A LAS MUJERES

- Descubre qué papel desempeñan las mujeres en la producción y las ventas. Hazles el mismo tipo de preguntas que les haces a los hombres sobre los cultivos que crecen, producen y venden en su localidad. Pídeles que sugieran mejoras en la producción y en las ventas.
- Descubre dónde obtienen hortalizas y frutas para la familia. ¿Hay cultivos que normalmente se consideran propios de mujeres? ¿Estarían las mujeres interesadas en trabajar en el campo o en la producción intensiva en el campo?
- Si puedes identificar productos que están controlados por mujeres, descubre si sería posible mejorar el mercadeo de estos productos. ¿Qué oportunidades comerciales encajan con la función de las mujeres en la comunidad?
- Explora si las mujeres son miembros de grupos de agricultores mixtos. ¿Tienen grupos solo para las mujeres? ¿Sería mejor formar grupos separados para las mujeres?



PRODUCTOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO PARA LOS HOMBRES O GRUPOS MIXTOS

Al seleccionar productos para los hombres o grupos mixtos, puedes repetir el ejercicio anterior, pero en este caso, puedes centrarte en las necesidades de los hombres o grupos agrícolas mixtos. Asegúrate de preguntarle a la gente sobre cultivos específicos con oportunidades de mercado.

EVALUAR EL RIESGO DE LOS PRODUCTOS Y LAS OPCIONES PARA EL MERCADO

Todos los negocios son riesgosos, y la agricultura es especialmente riesgosa debido a variaciones en el clima, las plagas, las enfermedades, los mercados inciertos y las fluctuaciones en los precios. Al seleccionar productos y opciones de mercado, resulta importante considerar estos riesgos.

Una manera de evaluar los riesgos es usando la matriz producto/mercado (Tabla 10; consulta también *Principios Básicos del Mercadeo*). Utilizando la Tabla 10, podemos dar respuestas a las siguientes dos preguntas sobre un cultivo en particular o producto de la actividad ganadera:

- ¿Los agricultores ya venden el producto? ¿O es un producto nuevo para ellos?
- ¿Ya lo venden a un comprador o mercado en particular? ¿O desean venderlo en un nuevo mercado?

Hay cuatro respuestas posibles a estas preguntas:

TABLA 10. ESTRATEGIAS DE MERCADEO: LA MATRIZ PRODUCTO/MERCADO

	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	 <p>1 Penetración del mercado riesgo más bajo</p>	 <p>2 Desarrollo del producto riesgo mediano</p>
MERCADO NUEVO	 <p>3 Desarrollo del mercado riesgo mediano</p>	 <p>4 Diversificación riesgo alto</p>

1. Los agricultores ya venden el producto a un mercado particular. Esta es la opción **menos riesgosa**.

- **Ejemplo:** Puedes ayudar a los agricultores a aumentar su rendimiento de yuca para vender en el mercado local.

2. Desean vender un nuevo producto a un mercado existente. Esta es una opción de **mediano riesgo**.

- **Ejemplo:** Puedes ayudar a los agricultores a vender hortalizas (un nuevo cultivo) a los compradores en el mercado local. Los agricultores necesitan aprender a cultivar estos vegetales, invertir tiempo y dinero y construir relaciones con los compradores locales para vender sus productos.

3. Desean vender un cultivo existente a un mercado nuevo. Esto también es una opción de **mediano riesgo**.

- **Ejemplo:** Puedes ayudarlos a vender su yuca a un mayorista en la ciudad. Deberás evaluar la demanda del nuevo mercado para este producto, posteriormente organizar la producción - acopio de yuca y el transporte a la ciudad. Asimismo, también deberás identificar y negociar los términos de venta con el mayorista.

4. Desean vender un nuevo producto a un nuevo mercado. Es la opción **más riesgosa**.

- **Ejemplo:** Puedes ayudarlos a evaluar la demanda de hortalizas que se venderán en el mercado mayorista de la ciudad. Este enfoque es atractivo porque el rendimiento es mucho más alto. Pero los riesgos también son más altos. Los agricultores deben aprender nuevas habilidades, ser más organizados y construir sus nexos con los nuevos compradores. Y puede no haber mercados secundarios si ese canal falla.

Si el equipo técnico del proyecto tiene experiencia, los agricultores están bien organizados y son hábiles en el mercadeo, y si tienen buena relación con el comerciante o procesador, considera la opción de más riesgo. De otro modo, es probable mejor comenzar con una opción de menor riesgo.

Pueden pasar a opciones más riesgosas más adelante cuando se den las condiciones antes mencionadas (consultar Ejercicio 5c).

CONCLUSIÓN

Este segundo paso en el mercadeo ayuda a los agricultores a identificar las opciones de producto y mercado que piensan que son interesantes y que desean seguir explorando. Tú y los agricultores quizás deseen comenzar a trabajar en un único producto. Pero también pueden desear aprender más sobre las posibilidades del mercado de dos o tres productos que consideran que tienen potencial. El siguiente capítulo te ofrecerá información sobre cómo investigar opciones de mercado y tomar una decisión final. Debes trabajar con ellos para explorar las oportunidades más prometedoras y comenzar a desarrollar sus habilidades agroempresariales.

PRUEBA 5

Las respuestas se encuentran al final del manual.

- Como técnico de campo, debes estar de acuerdo en si los agricultores desean que los ayudes a vender un nuevo producto a un nuevo mercado.
 - Correcto. Siempre debes estar de acuerdo en lo que los agricultores desean.
 - No necesariamente. Primero ayúdalos a considerar otras opciones y señala los riesgos de ser demasiado ambicioso.
- Los hombres en la comunidad desean centrarse en vender maíz, mientras que las mujeres desean vender huevos. ¿Cuál es la mejor alternativa para ti?
 - Apoyar a los hombres porque son quienes toman las decisiones.
 - Apoyar a las mujeres para ayudarlas a mejorar su estatus.
 - Intentar que ambos grupos estén de acuerdo en un producto diferente.
 - Apoyarlos para que comercialicen ambos productos.
- Al elegir productos para el mercadeo, ¿cuál es la mejor manera de descubrir las opiniones de los comerciantes?
 - Realizar entrevistas con comerciantes individuales.
 - Realizar entrevistas grupales con varios comerciantes a la vez.
 - Desde el principio, invitar a los comerciantes a reuniones con los agricultores.
 - No es necesario obtener sus opiniones.

- Relaciona estas opciones de productos/ mercados con el nivel de riesgo.

OPCIÓN	NIVEL DE RIESGO
A. Cultivo nuevo, mercado nuevo	1. Riesgo más bajo
B. Cultivo conocido, mercado nuevo	2. Riesgo mediano
C. Cultivo conocido, mercado conocido	3. Riesgo más alto
D. Cultivo nuevo, mercado conocido	

- La combinación 'Cultivo nuevo, Mercado conocido' es considerado un riesgo mediano.
 - Verdadero
 - Falso.

- Estás preguntando a un grupo de mujeres sobre su situación.

Ordenar las preguntas según la categoría de pregunta.

PREGUNTAS	CATEGORÍA
A. ¿Qué productos producen y venden?	1. Productos de las mujeres
B. ¿Dónde adquieren las verduras y frutas para la familia?	2. Nutrición familiar
C. ¿Cuáles son los productos que las mujeres controlan (siembran, cosechan y venden)?	3. Membresía de grupo
D. ¿Sería mejor que las mujeres formen grupos aparte de los hombres?	4. Producción y ventas

EJERCICIO 5A. ESCOGER PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE MERCADO

Este ejercicio les permite a los agricultores enumerar los productos más importantes que cultivan para alimentos, y también los productos más importantes que cultivan para vender.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Identificar los cinco productos agrícolas más importantes que los agricultores cultivan para alimentos y los cinco que cultivan para vender.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo o pliego de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Elaborada una lista de los productos agrícolas más importantes que cultivan para alimentos.
- Elaborada lista de los productos agrícolas más importantes que cultivan para vender.

DURACIÓN

- 1 a 3 horas dependiendo de la cantidad de gente y los grupos (hombres, mujeres, mixtos, jóvenes, etc.).

PREPARACIÓN

Para algunos agricultores que no saben leer y escribir, puedes preparar fotos o dibujos grandes bien elaborados de cultivos donde los agricultores pueden señalar o poner una piedra al lado de modo de seleccionarlos.

PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA LA SELECCIÓN DE CULTIVOS DE ALIMENTOS

1. Dividir a los agricultores en dos grupos separados: hombres y mujeres. Luego pedir a los miembros de cada grupo que mencionen y clasifiquen cinco de los productos más importantes que producen como alimento para sus propias familias.
2. Pedir a cada grupo que clasifique los productos en orden de importancia. Pueden votar levantando las manos o poner piedras al lado de fotos o dibujos de los productos que consideran más importantes.
3. Pregúntales por qué cada uno de estos productos es importante. Si hay desacuerdo, estimula un diálogo sobre las diferentes opiniones. Por ejemplo: quizás algunos agricultores no trabajan ciertos cultivos que otros piensan que son importantes. Enumera estos productos y razones usando el formulario de la Tabla 11.

4. Pide a cada grupo que elija los cinco productos más importantes que venden y que los clasifique en orden de importancia. Una vez más, estimula un diálogo si hay desacuerdo. Averigua dónde y cómo se comercializa cada producto. Escribe esta información en el formulario de la Tabla 12.
5. En algunos casos, las mujeres pueden plantear la cuestión de generación de ingresos mediante artesanías o pequeños intercambios, tómallo en cuenta ya que puede ser algo que el proyecto puede aceptar como una actividad para generar ingresos, en especial para las mujeres que no tienen acceso a la tierra.
6. Como facilitador resume los hallazgos de las sesiones y elabora una nueva tabla que muestre la prioridad de productos que venden, como en la Tabla 13.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Cuántos agricultores trabajan cada cultivo o producto ganadero? ¿Cuánto produce cada agricultor (en términos de kilogramos o sacos)? ¿Hay suficiente para vender?
- ¿Qué tan grande es el área de cultivos que siembran los agricultores? ¿Cuántos animales crían?
- ¿El producto es algo que solo los agricultores ricos cultivan y venden o es algo que los pequeños agricultores con menos tierra regularmente cultivan y venden?
- ¿Dónde se venden los productos? ¿A qué distancia de la comunidad?
- ¿Dónde venden los productos agrícolas y ganaderos los productores? ¿En la finca o parcela, en el camino o en un mercado?
- ¿Los agricultores venden juntos o de forma individual?
- ¿Quiénes son los compradores principales? ¿Son compradores regulares? ¿O los agricultores venden a cualquier comerciante que está en el mercado?
- ¿Cómo deben clasificarse los productos? ¿Según la demanda del mercado, el precio alto, la habilidad de cultivar el producto u otros criterios?

NOTAS

En vez de dividir a los grupos solo en hombres y mujeres, se pueden dividir por ejemplo: agricultores con y sin ganado o agricultores con o sin tierra irrigada.

Si estás seguro de que no hay diferencias de opiniones de los diferentes grupos de agricultores, no los dividas en grupos para este ejercicio.

TABLA 11. FORMULARIO PARA REGISTRAR LOS CINCO PRODUCTOS PRINCIPALES QUE LOS AGRICULTORES PRODUCEN COMO ALIMENTOS PARA LA FAMILIA

Los ejemplos incluidos solo tienen fines ilustrativos.

CINCO PRINCIPALES PARA AGRICULTORES		CINCO PRINCIPALES PARA AGRICULTORAS	
Producto	Por qué es importante	Producto	Por qué es importante
1 Maíz	Alimento básico	1 Huevos	Importante para la salud
2 Frijoles	Alimento importante	2 Cebollas	Sabor en la comida
3	3 Tomate	
4	4
5	5

TABLA 12. FORMULARIO PARA REGISTRAR LOS CINCO PRODUCTOS PRINCIPALES PARA MERCADEO (CULTIVOS COMERCIALES)

Los ejemplos incluidos solo tienen fines ilustrativos.

PRIORIDAD PARA LOS AGRICULTORES		PRIORIDAD PARA LAS AGRICULTORAS	
Producto	Dónde/cómo se vende	Producto	Dónde/cómo se vende
1 Maíz	Mercado local/individual	1 Leche	Comerciante local
2 Sorgo	Comerciante local/colectiva	2 Tomates	Comerciante local
3 Frijoles	Mercado local/individual	3
4	4
5	5

TABLA 13. COMPARACIÓN DE LAS PRIORIDADES PARA MERCADEO (CULTIVOS COMERCIALES) DE HOMBRES Y MUJERES

Los ejemplos incluidos solo tienen fines ilustrativos.

PRODUCTO SELECCIONADO	PRIORIDAD PARA LOS AGRICULTORES	PRIORIDAD PARA LAS AGRICULTORAS	PRIORIDAD PRINCIPAL
Maíz	1	5	3
Sorgo	3	4	3.5
Leche	2	1	1.5
Tomates	5	2	3.5
Frijoles	4	3	4.5

En este ejemplo, el producto de mayor prioridad es la leche. 1 = Mayor prioridad; 5 = Menos prioridad.

EJERCICIO 5B. PENSEMOS EN NUEVOS PRODUCTOS

En algunos casos, los agricultores pueden intentar vender un producto nuevo o el equipo técnico del proyecto puede tener información sobre un producto agrícola o ganadero que los agricultores no están produciendo pero que puede producirse en el área y tiene gran demanda. El equipo de campo puede introducir la idea de nuevos productos a los agricultores, los cuales pueden producir y vender. Este ejercicio los ayuda a pensar sobre el rango de productos que pueden cultivar y comercializar.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Enumerar productos que piensan que pueden vender: tanto los que producen actualmente como productos que todavía no cultivan, pero para los que hay demanda del mercado.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo o pliego de de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de cultivos y productos ganaderos que los agricultores piensan que pueden producir y vender.

DURACIÓN

- 30 minutos - 1 hora.

PREPARACIÓN

Lleva contigo la lista de productos agrícolas y ganaderos que los agricultores producen actualmente obtenida del Ejercicio 5a.

PROCESO SUGERIDO

1. Repasa brevemente la lista de los productos destinados para alimento de la familia y para mercadeo más importantes.

2. Separa a los agricultores en pequeños grupos de 5 a 10 personas cada uno.
3. Pide a cada grupo que piense en un cultivo o producto ganadero que actualmente produce, que el mercado desea y que puede producir en mayor cantidad.
4. Cuando cada grupo ha elegido un producto, pídeles que enumere las razones por las que desearían producirlo.
5. Si el equipo de campo tiene ideas, puede también presentar estos productos y obtener una reacción de los agricultores sobre esta nueva opción.
6. Para un nuevo producto pide a los grupos que piensen sobre algo que no producen actualmente pero que podrían producir sin demasiada inversión adicional.
7. Pídeles que enumeren las razones por las que desearían producirlo.
8. Pide a cada grupo que informe en plenaria sobre sus dos selecciones (Tabla 14).
9. Inicia un diálogo sobre los diferentes productos sugeridos. Ayuda al grupo a convenir en la lista de productos que tendrán en cuenta.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Puedes aumentar la producción de este cultivo (o criar este tipo de ganado)? ¿Tienes las habilidades (conocimientos) y recursos (materiales y económicos)? ¿Qué otras habilidades y recursos necesitarías? ¿Cuánto costaría?
- ¿Dónde puede producirse esta nueva opción de producto? ¿En una tierra que actualmente no se usa? ¿En qué momento del año? ¿Interferirá con la producción de otros cultivos o ganado?
- ¿Hay un mercado para este producto? ¿Cómo sabes? ¿Sería rentable? ¿A quién podemos pedirle que averigüe los precios locales y volúmenes requeridos?

TABLA 14. FORMULARIO PARA PRODUCTOS (AGRÍCOLAS Y/O PECUARIOS) NUEVOS O DE ESCALA DE PRODUCCIÓN MENOR CULTIVADOS EN LA LOCALIDAD

Los ejemplos incluidos solo tienen fines ilustrativos.

PRODUCTO MENOR ACTUALMENTE CULTIVADO		PRODUCTO NUEVO	
Nombre del producto	Razones para elegirlo	Nombre del producto	Razones para elegirlo
Cebollas	Fácil de almacenar, buen precio	Resina	Fácil de cosechar, gran demanda
Huevos de codorniz	Buen mercado
...	...		

EJERCICIO 5C. EVALUAR EL RIESGO DE LOS PRODUCTOS Y LAS OPCIONES PARA EL MERCADO

Consejo de enseñanza: Comienza con lo conocido para los agricultores: sus productos y mercados existentes. Luego pregunta sobre los nuevos mercados para sus productos existentes, seguido de nuevos productos en mercados existentes. Finaliza con nuevos productos en nuevos mercados: la opción menos conocida.

Este ejercicio ayuda a los agricultores a comprender las diversas oportunidades de mercado accesibles a ellos, usando la matriz de producto/mercado.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Clasificar a los productos agrícolas en categorías según sean existentes o nuevos y si pueden abastecer a mercados existentes o nuevos.
- Describir los riesgos de producir y mercadear cada tipo de producto.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo o una pliego de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Una matriz de producto/mercado que muestra diferentes combinaciones de productos y mercados.
- Una lista de aspectos que los agricultores deben tener en cuenta para cada combinación de producto/mercado.

DURACIÓN

- 30 minutos de preparación, 5 minutos por grupo para la presentación.

PREPARACIÓN

Dibujar una tabla de producto/mercado en papelógrafo como se muestra al dorso.

PROCESO SUGERIDO

1. En un pliego de papel bond, dibuja la matriz producto/mercado. Pide a los agricultores que escriban los cinco productos del mercado principales y nuevas ideas en esta matriz.
2. Invita a los agricultores a considerar las diversas opciones que han encontrado. Pídeles que elijan las dos o tres opciones principales en términos de prioridad.
3. Resume el diálogo enumerando los productos seleccionados en la matriz producto/mercado que se muestra en la Tabla 10.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué tipos de riesgos están asociados con cada producto y mercado? En términos de producción, calidad, cantidad, almacenamiento, procesamiento, transporte, mercadeo, variación de precio, etc.
- ¿Qué combinación de productos y mercados piensan los agricultores que será más fácil y menos riesgosa? ¿Cuál será más riesgosa?
- ¿Qué combinación costará menos en término de dinero, tiempo y esfuerzo? ¿Cuál generará más ingresos? ¿Cuál será la más rentable?

¿Qué producto? ¿Qué mercado?



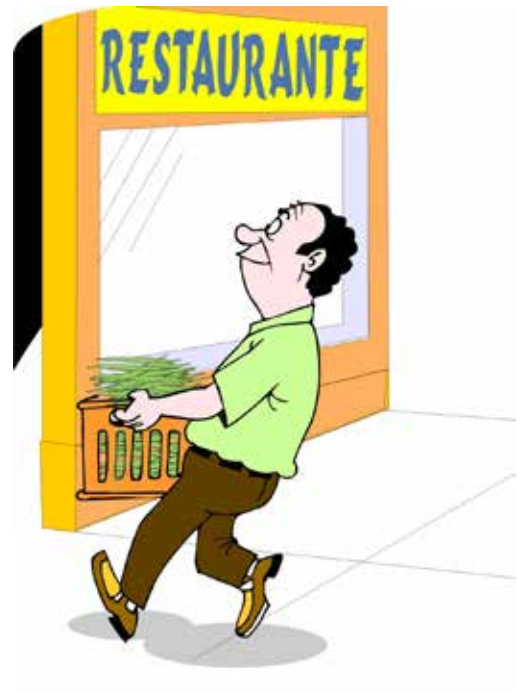
**Producto existente
mercado existente**



**Producto nuevo
mercado existente**



**Producto existente
mercado nuevo**



**Producto nuevo
mercado nuevo**

LECCIÓN 6. TRABAJAR CON GRUPOS DE AGRICULTORES

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir los requisitos para conformar un grupo de mercadeo.
- Ayudar a un grupo a organizarse y registrarse.
- Planear un programa de trabajo con el grupo.

DESARROLLAR GRUPOS EXISTENTES

Los grupos de agricultores ya existen en muchas comunidades. Es una buena idea intentar trabajar con dichos grupos ya que ahorra tiempo y desarrolla las habilidades locales. Puedes trabajar con cualquier tipo de grupo en mercadeo. Una de las maneras más frecuentes es que se encuentren organizados en una **Escuela de Campo para Agricultores (ECA)**, que típicamente se centra en encontrar maneras de mejorar el rendimiento (por ejemplo: poniendo a prueba nuevas variedades) o para controlar una plaga o enfermedad. Otros tipos de grupos de agricultores incluyen **grupos de alfabetización, grupos de mujeres, grupos de jóvenes y grupos de autoahorro y préstamo** locales.

Si no hay grupos viables en la comunidad, que es común después de una emergencia, por ejemplo, quizás debas ayudar a los agricultores a formar nuevos grupos. Los miembros del grupo sin embargo necesitan tener en claro que el proyecto se concentrará en la producción y **el mercadeo**. Los agricultores deberán invertir su tiempo y dinero para comenzar un negocio o agroempresa. Necesitarán comprender la mentalidad comercial. No obtendrán bienes o materiales gratis de manera regular, ni se les pagará para asistir a las reuniones. No trabajarán en una finca o parcela del grupo, como regularmente lo hacen en una Escuela de Campo. Cualquier parcela de demostración será pequeña y no habrá una finca de producción colectiva. Los agricultores se unirán para comprar materias primas y comercializar sus productos de manera colectiva, pero trabajaran sus propias parcelas de manera individual.

Consulta *Principios Básicos del Mercadeo*, Ejercicio 10a - 10c para juegos que ponen de relieve el espíritu empresarial entre los agricultores.



¡EN GRUPO, SOMOS MÁS FUERTES!



EN LOS GRUPOS DE MERCADEO LA PRODUCCIÓN ES DE INDIVIDUOS PERO LAS VENTAS SON COLECTIVAS



REQUISITOS PARA UN GRUPO DE MERCADEO

Estos son algunos puntos a considerar para integrar un grupo de mercadeo. La Tabla 15 proporciona una lista que puedes utilizar para verificar el estatus de un grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO

Un grupo debe tener entre 15 y 30 miembros - y nunca menos de 10. Este número es manejable, todos se conocen y pueden confiar entre ellos.

Quizás más agricultores desean unirse y se necesite más producción para cumplir con los requisitos del mercado. Si el grupo crece a más de 30 miembros, debe dividirse en dos o más grupos pequeños, cada uno de 15 a 30 miembros.

SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS

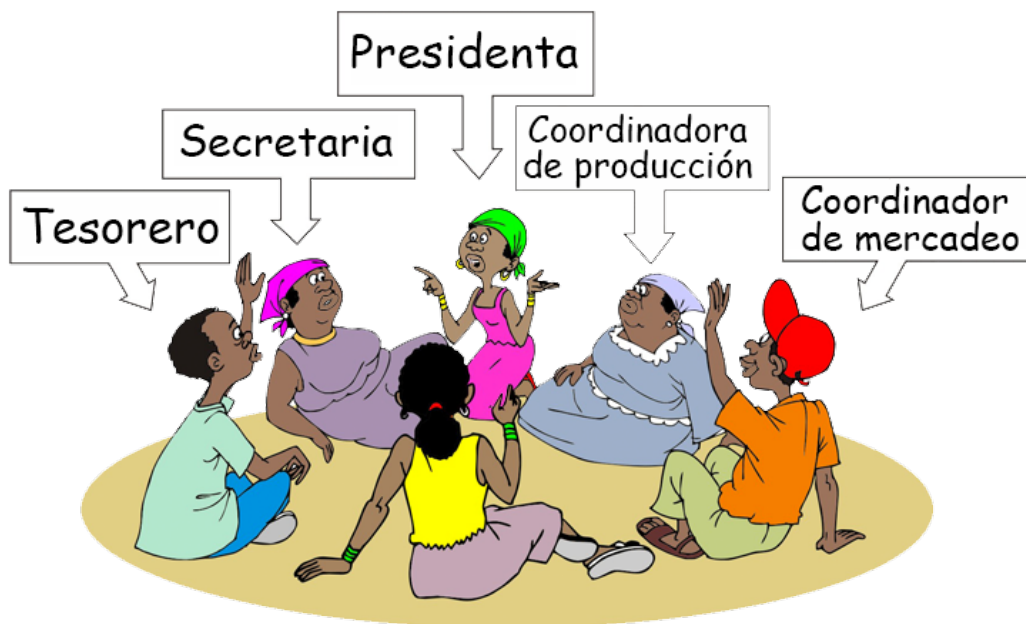
El proceso de formar un grupo debe ser transparente y estar abierto a todos los miembros de la comunidad. Los miembros deben autoseleccionarse, no ser nombrados ni obligados a unirse. Además deben tener una cultura similar y estatus económico. En algunas culturas, puede ser importante tener grupos separados para hombres y mujeres.

VISIÓN

Los miembros deben establecer una idea clara y compartida sobre el propósito del grupo, qué esperan obtener de él y qué desean lograr dentro de un tiempo determinado: digamos 1, 3 o 5 años. Estas metas pueden ser de carácter social o relacionadas al negocio. Los miembros deben tener en claro que son dueños de su grupo y que los agrupamientos fuertes se basan en los principios de propósito, unidad y autosuficiencia. Es probable que los grupos donde sus integrantes no se sientan que son dueños del mismo, fracasen.

DIRECCIÓN

En algunos casos, los líderes recibirán pequeños pagos para cubrir sus costos de transporte y teléfono. Si el equipo requiere que la gente permanezca más tiempo, el grupo realizará comidas para ayudar a los líderes a concentrarse en el trabajo extra.



Un grupo de 25 agricultores deberá tener algunos, o tal vez, todos estos encargados y si es mixto hombres y mujeres deberán ocupar los cargos:

- Presidente
- Tesorero
- Secretario
- Coordinador de producción (agricultor guía)
- Coordinador de mercadeo.

Un miembro debe ser propuesto y democráticamente elegido por el grupo para cada puesto. Los electos para cada puesto podrán ser reelegidos anualmente según lo establezcan las reglas del grupo. Las funciones y responsabilidades de cada uno deben estar claras. Los miembros deberán evaluar la actuación de los encargados al finalizar cada año. Puedes ayudarlos con esta tarea.

REUNIONES Y REGISTROS

El grupo deberá reunirse regularmente para planear e implementar cada etapa del trabajo. Estas reuniones y las decisiones tomadas deben documentarse adecuadamente; así como las inversiones y las ganancias. Para ello deben de comprar diferentes libros o cuadernos de registro, por ejemplo: De reuniones, de inversiones, de ventas, etc.

Aquí hay una manera de dividir la responsabilidad para mantener el registro:

- **Presidente.** Coordinación general
- **Tesorero.** Los libros de cuentas, cuotas de membresía, préstamos, compras, ventas deudas
- **Secretario.** Registro de las reuniones, lista de los miembros, los estatutos, las reglas, el plan de negocios y otros documentos importantes
- **Coordinador de producción.** Objetivos de la producción y las cifras de producción actuales
- **Coordinador de mercadeo.** Objetivos de mercadeo, ganancias y cantidades actuales de ventas.

REGLAMENTO

El grupo deberá decidir sus propias reglas y todos sus miembros deberán entenderlas bien. Deben cubrir aspectos como la cantidad de miembros que el grupo permita, el monto de tarifas de membresía, la frecuencia de reuniones, la forma de elección de los dirigentes, la duración de los puestos, cómo compartir costos, cómo se mantendrán los registros, etc. Deberán incluir la acción que se tomará si un miembro no cumple alguna de estas reglas. Las sanciones generalmente consisten en pequeñas multas. Por ejemplo, si un miembro no acude a tres reuniones consecutivas, puede pedirse que abandone el grupo.



ESTATUTOS

El grupo debe tener estatutos escritos. Muchos proveedores de servicio tienen formatos estándar para dichos documentos. Los estatutos son más amplios que los reglamentos y cubren aspectos como el nombre del grupo, la lista de miembros, el propósito del grupo, la visión, las reglas, las tarifas de la membresía, los costos compartidos, las normas sobre cómo realizar reuniones, los procedimientos para mantener el registro, los procedimientos financieros, los detalles bancarios, las multas y el monitoreo o los métodos de valoración de la evaluación. En muchos países, se exige que una organización tenga estatutos formales para registrarse ante las autoridades para poder realizar trámites como grupo; por ejemplo, para abrir cuentas bancarias.



PLAN DE NEGOCIO

El grupo debe desarrollar un plan de negocios. Este debe contener: el tipo de producto a comercializar, el plan de producción, los costos y las inversiones financieras; el volumen y destino de la producción, la calidad, el precio de ventas y los mercados destino. El plan de negocio debe incluir secciones relacionadas a la pre-producción, la producción, la poscosecha, el mercadeo, el monitoreo y la evaluación. Así mismo debe estar acompañado por un plan de implementación o de funcionamiento, que ofrece detalles sobre quién hace cada cosa en el ciclo de producción y mercadeo de un producto. Cada nuevo emprendimiento comercial o inversión en una cadena de valor de un producto, debe estar apoyado con un nuevo plan de negocio.

Ayudar a los agricultores a desarrollar un plan de negocio es un aspecto clave del proceso de desarrollo agroempresarial. Cubriremos esto en detalle en el Cuarto paso.



AHORROS Y PRÉSTAMOS INTERNOS

Los grupos agroempresariales deben tener acceso a un sistema financiero, que permita a los miembros ahorrar dinero en un lugar común y seguro, así mismo puedan prestarse a otros miembros a un determinado interés. Esto permite que el grupo genere capital, reduce la vulnerabilidad de los miembros, fortalece las capacidades del grupo e integrantes en el tema de administración financiera. Adoptando los socios un manejo más responsable de sus recursos financieros.

RELACIONES CON AGENCIA DE APOYO

Los miembros deben tener una clara visión sobre qué esperar de la agencia de apoyo. Antes de que comience la facilitación, tanto el grupo como la agencia de apoyo deben tener en claro sus funciones, responsabilidades y metas. Los miembros del grupo deben comprender que la agencia de apoyo no proveerá subsidios, pero los ayudará a mejorar sus habilidades en la producción y comercialización de sus productos.

REGISTRAR EL GRUPO DE AGRICULTORES

Una vez que el grupo se ha formado o un grupo existente ha convenido formar parte del proyecto, debe registrarse con la institución que implementara el mismo como requisito, para que a través del proyecto se pueda ofrecer servicios al grupo y monitorear el progreso. En la Tabla 16 conocerás algunos datos importantes que deberás reunir para el registro de grupos. Además, quizás también debas asesorar al grupo sobre cómo registrarse con el gobierno para que se reconozca de manera oficial, que les permita abrir una cuenta bancaria y realizar otros trámites formales.

PLANEAR TU TRABAJO CON EL GRUPO

Tu trabajo con el grupo de agricultores consistirá de varios tipos de actividades:

- Capacitación y entrenamiento
- Actividades de facilitación
- Monitoreo y recopilación de información

En un proyecto corto (2 años), debes dar apoyo a los agricultores regularmente.

En un proyecto más largo, de 3 o más años, puedes organizar tu apoyo en tres fases:

- Un período intensivo de capacitación inicial (primer ciclo de producción),
- Un período de entrenamiento (segundo ciclo de producción),
- Un período de consolidación donde ofrezcas capacitación de manera intermitente o a solicitud (tercer y subsiguientes ciclos de producción).

Este plan de capacitación te permite por una parte no crear dependencia del grupo hacia el proyecto o equipo técnico, y por otra, transferir tu atención a otros grupos de agricultores después del período inicial.

Cuando comienzas a trabajar con un grupo debes visitar a cada uno al menos una vez por semana, de 1 a 3 horas. Las visitas regulares te permiten conocer a los agricultores, aprender sobre sus sistemas agrícolas, ayudarlos a identificar oportunidades de mercadeo, planear su agroempresa y seguir su progreso.



TABLA 15. LISTA DE CRITERIOS O INDICADORES A CONSIDERAR PARA UN GRUPO DE MERCADEO

Nombre del grupo	Lugar	Fecha	Técnico de campo
CATEGORÍA	COSAS QUE COMPROBAR	¿ALCANZADO?	NOTAS
TAMAÑO DEL GRUPO	15-30 miembros		
	Autoseleccionados		
MIEMBROS	Antecedentes parecidos		
	Objetivos de negocio claros		
VISIÓN	Unidad de propósito sólida		
	Fuerte sentido de propietarios		
	Cargos elegidos		
DIRECCIÓN	Elecciones regulares		
	Miembros evalúan desempeño		
	Reuniones regulares		
REUNIONES Y REGISTROS	Decisiones documentadas		
	Registros financieros en orden		
REGLAMENTO	Reglas claras y acordadas		
	Reglas aplicadas		
ESTATUTOS	Estatutos escritos		
	Plan de negocio preparado		
PLAN DE NEGOCIO	Plan de negocio cumplido		
	Revisión al final del ciclo de producción		
	Plan ajustado según proceda		
	Plan establecido		
AHORROS Y PRÉSTAMOS INTERNOS	Ahorros generados		
	Préstamos cobrados		
	Préstamos en proceso de reembolso		
RELACIONES CON AGENCIA DE APOYO	Clara comprensión de relaciones		
	Reuniones regulares		
	Confianza establecida		

TABLA 16. FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA GRUPO DE AGRICULTORES

Nombre del grupo	Lugar	Fecha	Técnico de campo
EL GRUPO DE AGRICULTORES			
Registro (selecciona uno)	Grupo nuevo <input type="checkbox"/> Grupo ya existente <input type="checkbox"/>		
Nombre del grupo			
País			
Distrito/Estado			
Ciudad, Comunidad			
Diócesis			
Número de teléfono del grupo			
Número de miembros	Hombres:	Mujeres:	Total:
¿Grupo nuevo?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Año de formación del grupo			
Año que el grupo empezó a trabajar con CRS			
ÁREA GEOGRÁFICA EN LA QUE EL GRUPO TRABAJA (EN GIS O SIG)			
Altitud (metros)			
Longitud (grados decimales)			
Latitud (grados decimales)			

TABLA 17. ASUNTOS CLAVE PARA TRATAR EN LAS REUNIONES CON GRUPOS DE AGRICULTORES

ETAPAS	OBJETIVO	PRODUCTO
Antes de la producción (mercado)	Identificar el producto Analizar y planear el mercadeo Analizar y planear la producción Analizar y planear las finanzas Analizar y planear el apoyo comercial Redactar un plan de negocios Implementación del plan	Plan de negocio Planes de implementación
Antes de la producción (siembra)	Asegurarse de que haya materias primas e insumos Acordar cuándo y cómo sembrar y cómo manejar el cultivo	Establecimiento del cultivo
Producción	Revisar el manejo del cultivo Revisar el rendimiento del cultivo	Estimar el producto probable
Durante y después de la cosecha	Revisar los planes de cosecha, la disponibilidad de materias primas requeridas y las facilidades de almacenamiento Capacitar sobre la cosecha y el manejo poscosecha: la trilla, la clasificación, el almacenamiento, el envasado, etc. Facilitar el contacto con comerciantes para confirmar la intención de comprar y negociar el precio	Cultivo cosechado, trillado, clasificado y almacenado Volumen y calidad registrados para la venta Planes confirmados para la venta
Durante el mercadeo	Acompañar el proceso de ventas Asesorar sobre los tiempos de ventas, información del mercado y volúmenes a vender, etc.	Venta de los productos Registro de volúmenes y precios
Después del mercado	Evaluar la producción y la experiencia de mercadeo Facilitar el análisis de los beneficios brutos y el reparto de ganancias Facilitar la planeación del siguiente ciclo de producción	Aprender nuevas ideas Plan de negocio para el próximo ciclo Plan de implementación para el próximo ciclo

DISEÑAR UNA CURRÍCULA O PLAN DE CAPACITACIÓN

Para cada grupo de agricultores necesitarás elaborar un plan de capacitación o currícula . La Tabla 17 enumera algunos temas a dialogar en cada etapa del ciclo de producción y mercadeo. Puedes ajustar esto dependiendo de la situación en particular de cada grupo.

ALGUNOS GRUPOS SON MUCHO MÁS FUERTES QUE OTROS: ¿CÓMO COMPARTIR TIEMPO?

Sin importar lo bueno que sea tu entrenamiento y capacitación, algunos grupos fracasarán. Es mejor centrar tu atención en esos grupos que están motivados e interesados en invertir su tiempo y dinero en el desarrollo de su agroempresa.

Algunas agencias de apoyo tienen reglas claras cuando ofrecen capacitación gratuita para mercadear: si los miembros no acuden a la reunión, pagan una multa. Si el grupo no hace un esfuerzo por lograr sus objetivos, el grupo se abandona. Este enfoque pone la responsabilidad en el grupo para que se enfoque en las metas. Es tu trabajo ofrecerles un apoyo eficaz que cubra sus necesidades de negocio y los motive.

OBSTÁCULOS CON LOS GRUPOS DE AGRICULTORES

En algunas situaciones, los agricultores pueden ganar poco al unirse a un grupo, pero pueden beneficiarse al aprender nuevos métodos y mejorar su mercadeo como individuos. Debes estar abierto a la posibilidad de que los grupos no siempre generan ingresos adicionales.

Además, los grupos pueden fracasar por muchas razones. Algunos ejemplos de problemas grupales incluyen:

- Población ampliamente dispersa: la gente no puede reunirse para compartir ideas, planear o invertir de manera eficaz porque viven lejos unos de otros.
- Mala gobernanza: reglas débiles, liderazgo pobre, falta de registros, mal manejo de los fondos.
- Dominación de los productores más capitalizados y/o ricos de la localidad.
- Buen acceso al mercado: donde los agricultores no necesitan vender sus productos al mayoreo para acceder al mercado.
- Pocas barreras para ingresar a un mercado específico, por ejemplo los agricultores que están cerca del mercado y pueden fácilmente llegar allí para vender sus productos, por lo que formar un grupo para vender productos no genera ingresos reales adicionales.

Si está claro que los agricultores ganarán poco al comercializar de manera colectiva, puede resultar útil capacitarlos en grupos. Los miembros pueden entonces usar lo que han aprendido para mejorar su mercadeo de manera individual. Resulta mucho más eficaz que un técnico de campo capacite a un grupo de personas de manera regular, que intentar capacitar a muchos individuos.

CONCLUSIÓN

Esta lección se ha centrado en las características que los grupos de agricultores necesitan para comercializar y desarrollar una agroempresa. Así como la forma de registrarlos y planear tu trabajo con ellos. No has intentado cubrir todos los aspectos de formar y fortalecer los grupos. Para conocer más sobre este punto, puedes consultar el módulo sobre Gestión de grupos. Ahí podrás conocer que sucede con los grupos de autoahorro y préstamo. Los grupos de mercadeo pueden en ciertas maneras ser más factibles de facilitar que otros tipos de grupos porque los miembros están comprometidos con un único propósito: hacer dinero de su agroempresa.



**PREPÁRATE PARA
FIJAR REGLAS
Y DESPEDIR A
LOS GRUPOS DE
AGRICULTORES
QUE NO CUMPLAN**

PRUEBA 6

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Cuántos miembros debe tener un grupo de mercadeo?
 - A. 5-15
 - B. 15-30
 - C. 30-50
 - D. Tantos como sea posible

2. El grupo de mercadeo ya tiene un presidente, secretario, coordinador de producción y coordinador de mercadeo. ¿Qué posición vital debe llenar?
 - A. Tesorero
 - B. Presidente sustituto
 - C. Coordinación de comunicación
 - D. Auditor

3. Relaciona cada uno de estos documentos con la descripción correcta.

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
A. Estatutos	1. Notas de quién atendió y las decisiones tomadas
B. Reglamento interno	2. Las normas básicas de la organización de agricultores
C. Registro de reuniones	3. Las reglas más pequeñas que gobiernan cómo la organización funciona
D. Plan de negocio	4. Una descripción de cómo la agroempresa trabajará

4. "Tengo tiempo para iniciar mi propio negocio. ¿Puede darme plata para ayudarme a comenzar?" ¿Como debe responder el técnico de campo a esta pregunta?
 - A. No. Es posible que podemos ayudarle con algunos costos para la puesta en marcha del negocio, pero tendrá que invertir su propio dinero. No damos dádivas.
 - B. ¿Si, cuanta plata necesita?
 - C. Depende del tipo de negocio

5. "Prefiero no trabajar en una finca colectiva. ¿Puedo trabajar en mi propia finca? ¿Como debería contestar a esta pregunta el técnico de campo?
 - A. Si, trabajará en su propia finca. Puede que el grupo tenga unas parcelas pequeñas de demostración, pero no habrá lotes de producción colectiva.
 - B. No, debería trabajar en la finca colectiva.
 - C. Si, pero además tendrá que trabajar en la finca colectiva.

6. "¿Entonces trabajaremos en nuestras propias fincas, pero venderemos nuestros productos juntos?". ¿Como debería contestar a esta pregunta el técnico de campo?
 - A. No, debería comprar sus propios insumos y buscar sus propios compradores.
 - B. Si, los miembros del grupo se unirán para la venta de sus productos y también para la compra de insumos, como fertilizantes y herramientas.
 - C. Si, pero deberán comprar sus propios insumos tales como fertilizante y herramientas.

Tercer paso: Recoger información para el plan de negocios

Este paso describe el método para que los técnicos de campo y agricultores reúnan información de las cuatro áreas clave requeridas para desarrollar un plan de negocio agroempresarial para los productos seleccionados:

- Información de mercado
- Información de producción
- Información financiera
- Información sobre los servicios de desarrollo empresarial.

Reunir y analizar esta información hace posible seleccionar una agroempresa en la cual centrarse. Esta sección se centrará en las siguientes lecciones:

- **Lección 7.** Análisis de mercado
- **Lección 8.** Analizar la producción
- **Lección 9.** Sondear y vincular servicios de desarrollo empresarial
- **Lección 10.** Instrumentos para el análisis financiero
- **Lección 11.** Decidir el crédito
- **Lección 12.** Escoger una agroempresa.

Cuando haya completado el Paso 3, habrás:

- Revisado las necesidades de producción de los productos seleccionados
- Realizado una encuesta de mercado
- Evaluado la disponibilidad y los costos de los servicios esenciales de desarrollo empresarial
- Discutido los términos del crédito con los prestamistas
- Analizado las opciones agroempresariales con los agricultores
- Seleccionado un producto en el cual invertir como parte de tu proyecto agroempresarial.



LECCIÓN 7. ANÁLISIS DE MERCADO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Decidir qué unidades y medidas usar.
- Guiar a los agricultores para que preparen un mapa de mercado para sus productos.
- Guiar a los agricultores en la realización de una encuesta de mercado.
- Ayudar a los agricultores a analizar la información de una encuesta de mercado.

FACTORES DE UNIDADES, MEDIDAS Y CONVERSIÓN

Antes de poder analizar los mercados y recopilar información sobre la demanda de un producto, necesitamos asegurarnos de que todos los técnicos de campo usan las unidades de medidas estándar (peso, longitud, volumen, área, etc.).



Considera esta situación. Un día ves a un agricultor que vende un saco de cebollas a US\$ 2 en una tienda en el camino. Luego en el mercado, descubres un comerciante que vende un saco más pequeño de 10 kilos de cebollas a US\$ 3.50. Luego vas al supermercado donde un saco de cebollas grandes de 5 kg cuesta US\$ 5.00. ¿Qué cebollas ofrecen el mejor valor? ¿Cuáles debes comprar?

¡No es una pregunta fácil! El valor depende de muchas cosas. ¿Las cebollas son grandes en un saco y pequeñas en el otro? ¿Qué variedades hay? ¿Dónde se venden? ¿Son buena calidad o se están pudriendo? ¿El saco contiene piedras y también cebollas? ¿Es conveniente comprar las cebollas en cada lugar? ¿Debes viajar mucho o puedes comprar otras cosas en el mismo lugar?

Muchos países e incluso áreas locales dentro de un país tienen sus propios sistemas de pesos y medidas. Clasifican productos de diferentes maneras: una “cebolla grado 1” puede significar distintas cosas en diferentes lugares.

También cuando comparamos el área de producción, algunos agricultores trabajan en manzanas (0.7 ha), algunos en hectáreas, otros en otras unidades más pequeñas. Por ejemplo en Centroamérica se utiliza la tarea que equivale a aproximadamente a 437 metros cuadrados (0.044 hectárea).

Por lo tanto, si debes tomar medidas y fijar valores, resulta importante usar unidades estándar para poder comparar productos, lugares y rendimientos. También necesitarás medidas estándar al calcular la rentabilidad de la agroempresa y ayudar a los agricultores a decidir en las mejores opciones de producción y mercadeo.

Las medidas estándar también son importantes para los gerentes de proyecto al coordinar, monitorear y evaluar actividades de desarrollo agroempresarial en diferentes lugares.

Al principio del proyecto, haz una lista de los productos y unidades usadas en el área local:

- **Productos, rangos y estándar** (como rangos de calidad y contenido de humedad)
- **Áreas de producción, pesos locales y medidas de volumen**
- **Precios, costos y monedas**
- **Costo de mano de obra**
- **Fechas usando un calendario internacional.**

Algunas reglas a considerar:

- Definir claramente **cualquier medida local**. Anotar los factores de conversión en valores métricos (hectáreas, litros, metros, kilogramos y toneladas métricas).
- Hacer una lista de **costos** de productos comúnmente usados, como costos de fertilizantes por ejemplo, bolsa de 50 kg de urea, costo de equipo agrícola básico, como azadón y el costo de semillas. Puedes usar esto para realizar referencias cruzadas con agricultores, consulta el Anexo 5, como modelo.
- Anotar los precios en **la moneda local** y registra el valor de conversión en dólares US\$ a la tasa de intercambio actual (puedes obtenerla del banco nacional).
- Anotar los **rangos y estándares** usados localmente.

Consulta el Anexo 3 para tablas de conversión.

IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS

Un “**mapa de mercado**” es un diagrama del mercado para un producto determinado. Muestra dónde se produce, dónde se vende y a qué precios, quién lo compra y cómo se usa. También muestra cosas como el secado, procesado, almacenamiento y transporte.

El diagrama puede ser un mapa esquema que muestra dónde se realizarán estas actividades. O puede ser un diagrama de flujo que muestra a los individuos y organizaciones que participan.

Al dibujar un mapa de mercado, los agricultores pueden comprender mejor el mercado por sus producto(s) prioritario(s). Consulta el Ejercicio 7a para ver cómo ayudarlos a hacer esto.

Puedes usar el mapa de mercado de diversas maneras:

- Descubre qué saben ya los agricultores sobre su mercado: qué no saben y qué necesita dilucidar de una encuesta de mercado.
- Ayuda a los agricultores a entender cómo funciona la cadena de valor.
- Ayúdalos a planificar su encuesta de mercado.

Un mapa de mercado también resulta útil para crear un plan de negocio.

ENCUESTA DEL MERCADO

La encuesta de mercado busca reunir información sobre los mercados reales y potenciales para los productos de los agricultores. Busca responder tres preguntas principales:

- ¿Cuál es la demanda para los productos que les interesan a los agricultores?
- ¿Cuáles son las condiciones de compra para estos productos?
- ¿Qué otros productos tienen gran demanda o escasa oferta?

La mejor manera de responder a estas preguntas es visitando uno o más mercados (consulta el Ejercicio 7a).



Para muchos agricultores, la visita al mercado es llamativa. Aunque todos los agricultores han ido al mercado a vender o comprar algo, pocos van ahí para reunir información de los comerciantes con la perspectiva de mejorar sus métodos y negocios agrícolas.

¿Qué mercados visitar? Eso depende de los productos prioritarios que los agricultores han elegido. Piensa primero en visitar el mercado más cercano a la comunidad, y quizás uno o dos más lejanos para comparar la información.

Quizás también desees visitar a otros compradores potenciales como restaurantes, hoteles, tiendas, supermercados y fábricas.

¿Quién debe visitar los mercados? No es realista que todos los agricultores de un grupo visiten un mercado; por lo tanto, pide al grupo que seleccione dos o tres agricultores para que actúen como sus representantes en el mercado. Pueden ser los que han elegido como coordinadores de producción, mercadeo y el presidente. Como técnico debes evaluar las habilidades de estas personas para relacionarse con otras personas para que puedan obtener la información requerida.

¿Cuántos comerciantes encuestar? Haz las mismas preguntas a dos o tres comerciantes y fíjate si dan la misma respuesta. Recuerda siempre solo entrevistar a un comerciante a la vez. Si las respuestas son las mismas puedes sentirte confiado sobre la información que te han dado. Si los comerciantes todos tienen respuestas muy diferentes, pregunta a más comerciantes hasta ver coherencia en la información.

¿Cuánto tiempo lleva realizar esta actividad? Esto depende de la cantidad de productos, la cantidad de mercados a visitar y las distancias entre ellos. Típicamente, una visita a un mercado para estudiar 2-3 productos lleva 1-2 horas, más el tiempo de viaje. Para una encuesta básica de mercado considera un período de un día para llegar al mercado, haz las preguntas y luego habla sobre los resultados. Conforme la gente obtiene experiencia, puede ser posible dividirla en grupos y visitar varios mercados al mismo tiempo. Recuerda que muchos mercados operan solamente por la mañana y en determinados días.



ANALIZAR Y PRESENTAR INFORMACIÓN DE MERCADO

Después de la encuesta de mercado, el equipo de encuestas deberá redactar y analizar la información que ha recopilado y transmitirla a todo el grupo. El Ejercicio 7c describe cómo hacerlo.

En muchos casos, la información recopilada en la encuesta estará incompleta. Puedes obtener esto de otras fuentes, o de los contactos hechos durante las visitas a los mercados.

Habla sobre la experiencia con los miembros del equipo de la encuesta. ¿Qué fue nuevo para ellos? ¿Qué aprendieron? ¿Qué les resultó más interesante?

Escribe la información reunida e invita a los miembros del equipo encuestador a que se la presenten a los otros miembros del grupo de agricultores. Habla con ellos sobre los hallazgos y sus implicaciones. Ayúdalos a identificar qué productos y mercados están interesados en explorar.

Datos de precio. Sé especialmente cuidadoso al informar los precios. Cosas que anotar:

- ¿Cuál era el producto? ¿Qué calidad o rango? ¿De qué volumen o peso?
- ¿Dónde (en qué mercado) y cuándo (en qué temporada)?

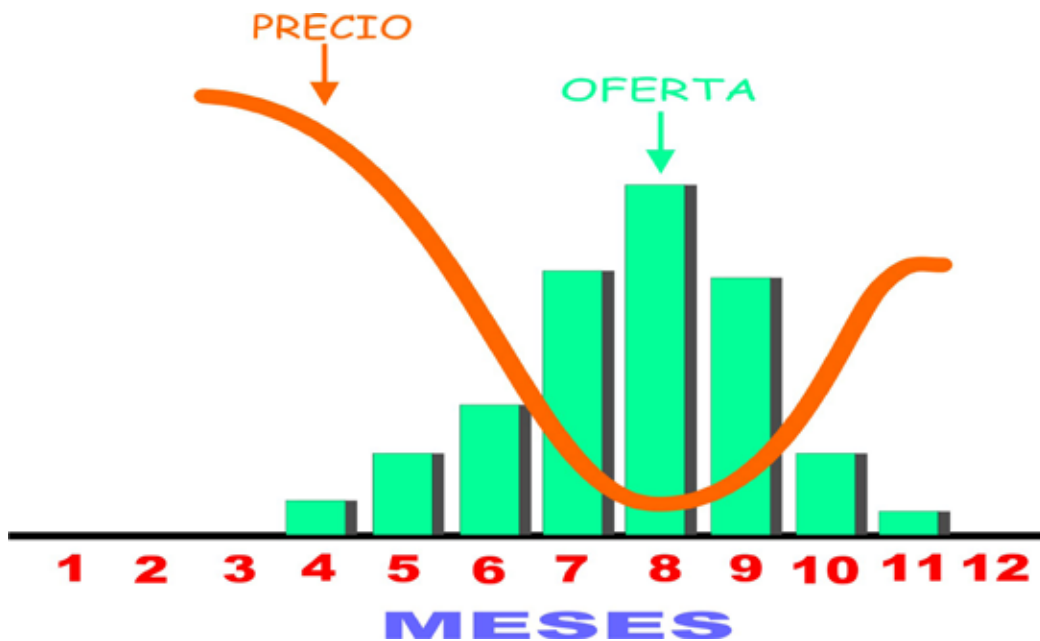
Precios en las diferentes temporadas. La mayoría de los productos pueden cultivarse solo en determinados momentos del año, por lo tanto los precios suelen bajar en la época principal de cosecha. Los agricultores a menudo pueden obtener un mejor precio si evitan vender en este momento. Algunas maneras de hacerlo:

- Cultivar variedades de maduración temprana.
- Cultivar un producto fuera de temporada (por ejemplo, usando irrigación).
- Escalonar las fechas de sembrado y cosecha.
- Almacenar los productos hasta que el precio suba.



TABLA 18. RESULTADOS DE UNA ENCUESTA ENTRE AGRICULTORES EN UN MERCADO EN ESTELÍ, NICARAGUA

Comprador	Juan Francisco Rivas
Número telefónico	505-234-XXXX
Producto	Frijol
Demanda	Alta de enero a mayo
Tipo requerido	Rojo de seda
Volumen mínimo comprado	25 sacos de 100 libras (45.5 kg)
Volumen de mercadeo colectiva	Un comerciante ofreció US\$ 60 por el saco de 100 libras, pero desea 125 sacos
Calidad	Limpio, seco, sin gorgojos
Requerimientos de envasado	Sacos de 100 libras limpios
Frecuencia de entrega	Mensual
Precio de compra	US\$ 60/saco
Medios de pago	Efectivo contra entrega
Dispuesto a comprar de los agricultores locales	Si los agricultores son confiables (no fallen en la entrega)



A MEDIDA QUE
SUBE LA OFERTA,
LOS PRECIOS
TIENDEN A BAJAR

Evaluaremos estas y otras opciones en la próxima Lección.

Otras preguntas. Además de hablar sobre la demanda del mercado, el equipo de encuestas también necesita poder responder preguntas más generales que los agricultores desearán conocer. Ejemplos:

- ¿De dónde obtenemos la semilla de las variedades que los compradores desean?
- ¿Cuándo debo esperar mi primer pago?
- ¿Vender el producto a uno de los comerciantes es más rentable que como ya lo estoy haciendo?

CONCLUSIÓN

Esta Lección ha cubierto maneras de ayudar a los agricultores a comprender los mercados para sus productos. Al dibujar un mapa de mercado, pueden mejorar su comprensión de sus mercados reales y potenciales. Al hacer que un pequeño equipo realice una encuesta de mercado y luego le informe al grupo, pueden reunir y compartir información que será vital para ellos mientras seleccionan las actividades alternativas y planean su negocio.

PRUEBA 7

Las respuestas se encuentran al final del manual.

- “Todos en el área usan un tamaño determinado de botellas de refrescos para medir los líquidos. Por lo tanto, no necesito preocuparme sobre convertir a pesos y medidas estándar”.
 - Correcto. Si todos comprenden el sistema local, es una pérdida de tiempo convertir al sistema métrico”.
 - Incorrecto. Los sistemas locales pueden cambiar y pueden diferir de lugar a lugar. Y necesitas el sistema estándar para comparar regiones y países.
- No es práctico que todo el grupo de agricultores realice la encuesta de mercado. Entonces, ¿cuál es tu mejor enfoque?
 - Toma al grupo: resulta importante que todos comprendan cómo funciona el mercado.
 - Pide a los agricultores que designen a un grupo pequeño para que realice la encuesta, luego informa a todo el grupo.
 - Selecciona a algunos individuos que piensas que harán un buen trabajo y pídeles que le informen a todo el grupo.
 - En vez de hacer una encuesta, invita a comerciantes representativos a que hablen con todo el grupo.
- ¿Qué es un mapa de mercado?
 - Un mapa de cómo llegar al mercado.
 - Un diagrama que muestra información sobre dónde se produce, procesa y vende un producto.
 - Un mapa del mercado, que muestra la ubicación de las tiendas, la administración del mercado y los baños públicos.

4. Ayuda a Martín a completar y analizar esta encuesta de mercado.

Relaciona cada respuesta según la categoría correcta.

CATEGORÍA	RESPUESTA
A. Comprador	1. Rojo de seda
B. Número de teléfono	2. Un comerciante ofreció \$60.00 por el saco de 100 libras, pero desea 125 sacos
C. Demanda	3. 25 sacos de 100 libras (45.5 kg)
D. Tipo requerido	4. 204-234-XXXX
E. Volumen mínimo comprado	5. Juan Francisco Rivas
F. Volumen de mercadeo colectivo	6. Alta en enero-mayo

5. Ayuda a Martín a elegir las mejores formas de obtener mejores precios.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sembrar variedades de maduración temprana.
- Sembrar solo aquellas variedades que hayan dado buenos resultados en el pasado.
- Sembrar un producto fuera de temporada (por ejemplo, mediante el uso de irrigación).
- Sembrar todas las variedades al mismo tiempo.
- Espaciar las fechas de siembra y cosecha.
- Almacenar el producto hasta que suba el precio.

6. Martín ha realizado una encuesta de mercado, pero se le cayeron sus notas y están entreveradas. Ayúdalo a organizarlas.

Relaciona cada ítem según la condición de compra correcta.

ÍTEM	CONDICION DE COMPRA
A. Limpio, seco, sin gorgojos	1. Requisitos de envasado
B. Sacos de 45.5 kg limpios	2. Medio de pago
C. Mensual	3. Predisposición para comprar de los agricultores locales
D. US\$60.00/saco	4. Precio de compra
E. Efectivo contra entrega	5. Frecuencia de entrega
F. Si los agricultores son confiables	6. Calidad

EJERCICIO 7A. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS

Este ejercicio permite a los agricultores describir cómo mercadean sus productos y los anima a pensar en maneras de mejorar sus ventas.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Identificar los canales de mercadeo, actuales y posibles.
- Describir nuevas maneras posibles de vender sus productos.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Un diagrama de cadenas de valor existentes y mercados potenciales para los productos prioritarios.

DURACIÓN

- 1 hora.

PREPARACIÓN

Apóyate del mapa de recursos y bienes dibujado en el mapa de mercado para dibujar el nuevo diagrama para evitar tener que repetir información.

PROCESO SUGERIDO

1. Pide a los agricultores que dibujen un diagrama que muestre dónde siembran sus cultivos, crían su ganado, almacenan y venden sus productos. El diagrama no necesita ser solamente un mapa (consulta la Figura 20).
2. Para uno de sus productos prioritarios, pide a los agricultores que muestren dónde va después de dejar la finca o parcela y quién participa en el mercadeo. Deben dibujar a los vendedores, compradores, servicios (como secado, molido, almacenamiento, transporte y crédito) y destinos.
3. Si el producto se vende en diferentes lugares, pide a los agricultores que los muestren en el diagrama. Deben dibujar tanto como puedan la cadena de valor, si es posible hasta llegar al consumidor.

4. Si están considerando más de un producto para su empresa, pídeles que dibujen diagramas separados para los demás productos.
5. Pregúntales dónde están los problemas de mercadeo y cómo pueden superarse. Pregunta dónde pueden hallar compradores alternativos para cada producto. Marca a estos compradores en el diagrama.

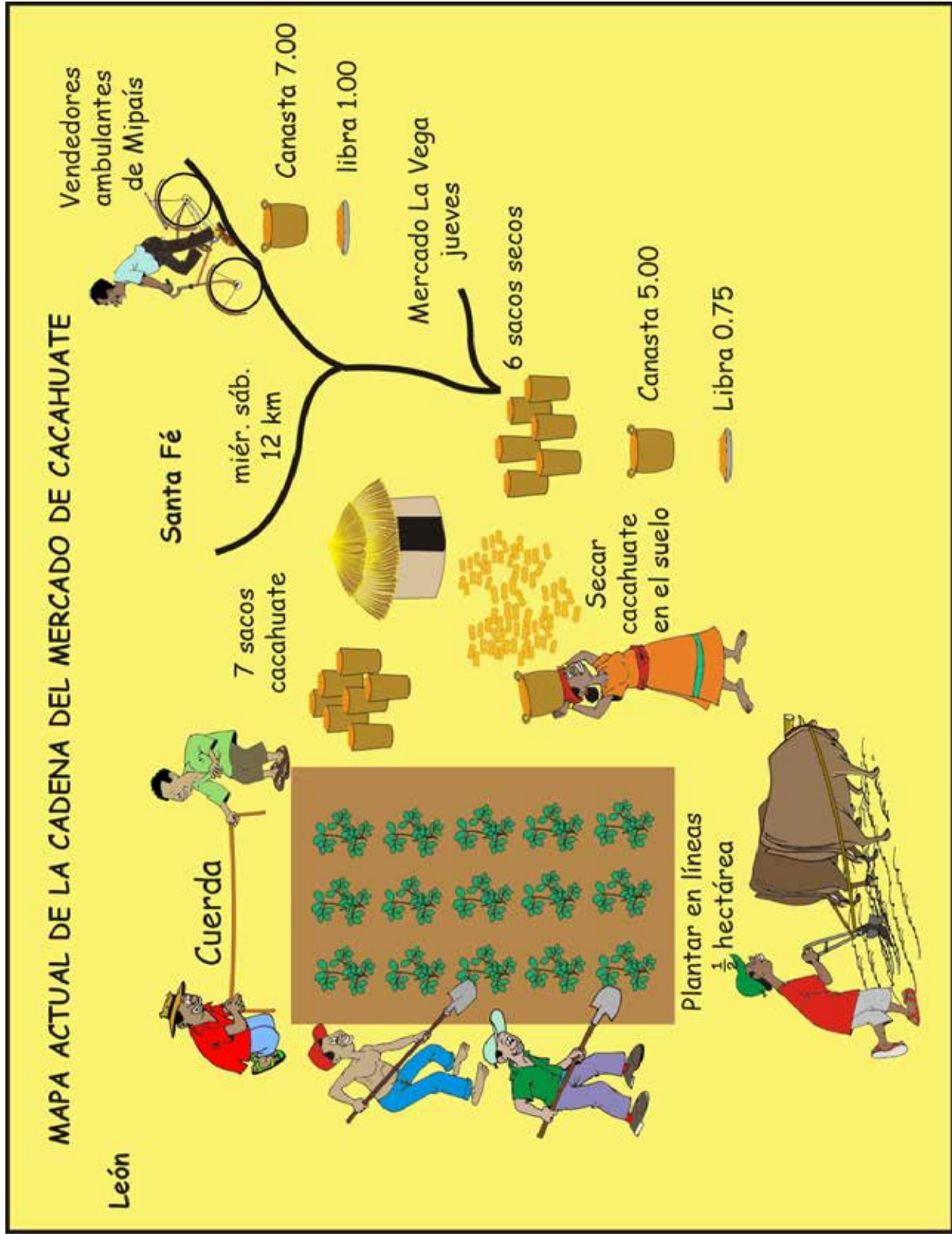
PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Procesas el producto de alguna manera antes de venderlo: como secándolo, pelándolo o moliéndolo?
- ¿Almacenas o clasificas el producto? ¿Cómo lo envasas: en sacos, cajas o cajones?
- ¿Cuánto del producto vendes? ¿Cuántos kilogramos o sacos?
- ¿Quién compra el producto? ¿Vendes a varios compradores diferentes? ¿Conoces a los compradores? ¿Te compran regularmente? ¿Vendes al mismo tiempo que tus vecinos?
- ¿Dónde vendes el producto: en tu finca o la parcela, en la comunidad o en el mercado? ¿El comprador recoge el producto? ¿Quién arregla el transporte? ¿Cómo transportas el producto?
- ¿Qué le sucede al producto después de que lo vendes? ¿Otra persona lo compra? ¿En qué forma la gente lo consume?
- ¿Qué problemas enfrentas al vender el producto? ¿Te resulta fácil hallar compradores? ¿El precio varía mucho? ¿Puedes obtener un buen precio?

NOTAS

Las cadenas de valor de algunos productos son cortas y simples. Por ejemplo, los agricultores pueden vender algunos tipos de productos (como hortalizas) directamente a los consumidores. Otras cadenas de valor son largas y complicadas: piensa en el algodón, que se limpia, se hila y se teje antes de convertirse en ropas que los consumidores compran.

Los agricultores pueden dibujar fácilmente cadenas de valor breves. Pero puede resultarles difícil describir cadenas más largas o complejas.



MAPA DE MERCADO DIBUJADO POR AGRICULTORES DE CACAHUATE EN UN DISTRITO PRODUCTOR DE MAÍZ

EJERCICIO 7B. ENCUESTA DE MERCADO

Realizar una encuesta de mercado es muy importante, ya que permite a los agricultores reunir información respecto al comportamiento de un producto determinado en un mercado específico; pudiendo ser una encuesta simple. O una encuesta compleja, cuando se abordan varios productos en diversos mercados.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán obtener información sobre la demanda y mercados para sus productos.

MATERIAL NECESARIO

- Cuestionario para la encuesta.
- Papelógrafos o pliego de papel bond, marcadores de color, cuadernos, lápices o bolígrafos.
- Transporte de y hacia el mercado.
- Refrescos o alimentación.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los productores han obtenido información sobre la demanda del mercado para productos prioritarios.

DURACIÓN

- Esto depende de la cantidad de productos y mercados visitados y lejanía de los mismos.

Un único producto

- **Día 1. Tarde:** selecciona un producto y planea preguntas.
- **Día 2. Mañana:** visita el mercado; tarde: analiza la información; noche: diálogo.

Varios productos, varios mercados

- **Día 1.** Decide qué mercados visitar, prepara un cuestionario o lista de control.
- **Día 2.** Visita mercados para reunir información.
- **Días 3 a 5.** Analiza la información.
- **Días 6 a 7.** Presenta los hallazgos al grupo.

PREPARACIÓN

1. **Organiza un equipo.** Pide al grupo que elija un pequeño número de agricultores que conozcan el producto para que visiten el mercado y recopilen información. Al menos uno debe saber escribir y uno debe tener buenas habilidades comunicativas, tanto para hacer las preguntas a los comerciantes como para informar sus hallazgos al grupo.
2. **Decide qué tipos de información recopilar.** Esto dependerá de la naturaleza del producto y del

mercado. Controla los resultados del ejercicio de mapeo del mercado (Ejercicio 7a) para ideas.

3. **Decide dónde y cuándo visitarlo.** Enumera los sitios de mercado a visitar (mercado de la comunidad, mercado mayorista, mercado minorista, fábrica de procesado, tienda) y las mejores fechas y épocas para visitarlos. Comprueba los resultados del ejercicio de identificación de mercado para obtener ideas.
4. **Planea la cantidad de encuestas aplicar en cada mercado.** Encuesta a varios comerciantes o compradores de manera individual para poder comparar sus respuestas. En parejas pueden realizar las encuestas: una persona hace las preguntas y la otra toma nota.
5. **Prepara un cuestionario o lista de control,** basándote en los tipos de información que deseas recopilar. Consulta la Tabla 19 como ejemplo. Puedes planear hacer todas estas preguntas o simplemente las esenciales (en negrita en la tabla). Adapta el cuestionario agregando o quitando preguntas de acuerdo a tus necesidades.
6. **Prepara una introducción** explicando por qué estás haciendo la encuesta.
7. **Ensaya.** Habla sobre los procedimientos de realizar la encuesta con el equipo y practícala con diferentes agricultores que ocupen las funciones de encuestador y encuestado.
8. **Arregla la reunión para las encuestas.** De ser necesario, ponte en contacto con la gente que deseas encuestar antes para acordar un momento adecuado.
9. **Arregla el transporte.** Si el mercado está lejos, quizás también necesites arreglar que el equipo se quede a pasar la noche.

PROCESO SUGERIDO

10. **Visita el mercado** con el equipo de agricultores. Haz contacto con cualquier dirigente del mercado, para decirles lo que estás planeando hacer en el mercado. Si el lugar te resulta poco familiar, camina para descubrir dónde se comercializan tus productos y a quién puede encuestar el equipo.
11. **Realiza las encuestas.** Acércate a la persona que deseas encuestar, preséntate y explica por qué deseas hablar con él o ella. Sigue el plan del cuestionario que has elaborado y asegúrate de recopilar la información necesaria. Pero también explora temas interesantes que no hayas previsto.
12. Al final de la encuesta, **agradece al encuestado** por su tiempo e información. Asegúrate de que tus notas estén en orden antes de encuestar a la siguiente persona.

- 13. Clasifica la información** que has recopilado para poder analizarla y presentarla a los demás miembros del grupo (consulta el Ejercicio 7c).

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué necesitamos saber sobre el producto y cómo se comercializa? ¿Qué sabemos ya? ¿Qué información necesitamos comprobar?
- ¿Cuántas personas debemos encuestar? ¿Qué tipos de personas: comerciantes, gerentes, transportistas, procesadores, consumidores...?
- ¿Cuál es la mejor manera de acercarse a la gente que deseamos encuestar? ¿Debemos tomar notas durante la aplicación de la encuesta o inmediatamente después?
- ¿Qué tipo de información pueden ser importante o difícil de obtener? ¿Podemos hallar esta información en otras fuentes?

NOTAS

Algunas de las preguntas (por ejemplo: sobre precios) pueden ser delicadas y las personas encuestadas pueden negarse a responder o dar respuestas poco precisas. Comienza con preguntas no delicadas, luego pasa a las preguntas más difíciles. Pregunta sobre precios hacia el final de tu encuesta.

Asegúrate de que la persona que estás encuestando tiene tiempo (si no, arregla volver luego). No dediques más de 15 o 20 minutos a cada persona. No hagas preguntas cuando la persona esté tratando con los clientes.

Siempre agradece a la persona que hayas encuestado por su tiempo al final de la aplicación.

Adapta la guía o cuestionario de la encuesta (Tabla 19) como sea necesario. El equipo de las encuestas pueden hacer todas las preguntas para cada producto o solo las más importantes (marcadas con *).

TABLA 19. EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO PARA UNA ENCUESTA DE MERCADO

DATOS GENERALES		
Lugar, fecha	*	
Tipo de producto (por ejemplo: maíz)	*	
Entrevistador(es)	*	
PERSONA ENTREVISTADA		
Nombre	*	
Tipo de actividad en la cadena (por ejemplo: comerciante)	*	
Puesto, nombre de la compañía o negocio	*	
Número telefónico	*	
Dirección		
COMPRAS DE PRODUCTO X		
¿Cuánto del producto X compras en total cada día? ¿Cada semana? ¿Cada año?	*	
¿Con cuánta frecuencia compras el producto X?	*	
¿A quién se lo compras?	*	
¿Quién es tu proveedor principal de producto X?		
TÉRMINOS DE COMPRA		
¿Cuál es la cantidad más pequeña de producto que comprarías? ¿La cantidad más grande?	*	
¿Qué variedades de producto necesitas? ¿Verde o maduro? ¿Qué tamaño? ¿De qué calidad?	*	
¿Cómo deseas que los vendedores empaquen el producto?	*	
¿Cuáles son tus términos de pago? (por ejemplo: pago parcial o completo contra entrega, pago después de un tiempo, provisión de crédito)	*	
¿Estarías interesado en comprar a un grupo de agricultores? ¿Qué cantidades? ¿A qué precio?	*	

PRECIOS

¿Qué precio pagas? (por kilogramo o saco) *	
¿Cómo cambia el precio de temporada a temporada?	
¿Los precios varían para diferentes variedades, tamaños, clases o madurez?	

LA CADENA DE VALOR

¿Qué haces con el producto después de comprarlo? Por ejemplo: ¿lo vendes, procesas, envasas, etc.?	
¿A qué precio vendes?	
¿Cuáles son tus costos principales de mercadeo?	
¿A quién se lo vendes?	
¿Qué hacen con él?	
¿Quiénes son los consumidores finales?	

EL MERCADO PARA EL PRODUCTO X

¿La demanda para el producto crece, es estable o disminuye? ¿Las ventas este año son más altas, las mismas o más bajas que el año pasado? ¿Por qué los cambios?	
¿Cuántos otros comerciantes hay como tú en el mercado?	
¿Cuánto del producto X se compra y vende en este mercado cada día? ¿En la temporada alta? ¿En la temporada baja?	
¿Quién es el comerciante más grande en este mercado para el producto X?	

OTROS PRODUCTOS

¿Qué productos tienen alta demanda?	
¿Qué productos son escasos?	
¿Qué productos nuevos se podrían vender en este mercado?	
¿Qué les aconsejarías a los agricultores que produzcan y vendan para ganar más dinero?	

EJERCICIO 7C. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO

Esta actividad se basa y sigue inmediatamente después de la encuesta de mercado (Ejercicio 7b). Les permite a los agricultores presentar y analizar la información reunida durante la encuesta y la incorpora al plan de negocio de la agroempresa.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Organizar y analizar la información reunida mediante la encuesta de mercado y presentarla a otros miembros del grupo.
- Identificar maneras de mejorar el mercadeo de sus productos prioritarios.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo o pliego de papel bond, marcadores, la información reunida durante la encuesta de mercado.

RESULTADOS ESPERADOS

- La presentación de los resultados obtenidos de la situación de mercado para los productos de la lista.
- La identificación de las oportunidades de mercado de los productos de la lista.

DURACIÓN

- 3 horas a 5 días, dependiendo de la cantidad y complejidad de la información.

PREPARACIÓN

Ejercicio 7b. Encuesta de mercado.

PROCESO SUGERIDO

1. **Reúne al equipo** que realizó la encuesta de mercado, y quizás otros miembros del grupo para que ayuden con el análisis.

2. **Habla con el equipo sobre la experiencia** de la encuesta de mercado. ¿Averigua qué fue nuevo para ellos? ¿Qué aprendieron? ¿Qué les resultó más interesante? ¿Qué les dio temor?
3. **Pide a cada encuestador** que dé la información de las entrevistas que realizaron. Escribe los resultados en un pliego de papel bond como tabla de diagramas.
4. **Habla sobre los hallazgos y analiza** sus implicaciones para los agricultores.
5. **Resume la información** usando un formulario como la Tabla 20.
6. **Decide quién presentará** la información al grupo general de agricultores. Puede ser mejor dividir la tarea de presentación entre varios miembros del equipo de encuestas.
7. **Convoca una reunión** con todos los miembros del grupo.
8. **Invita a los miembros del equipo** a que presenten sus hallazgos a todo el grupo.
9. **Facilita un diálogo** sobre los hallazgos para interpretarlos y explorar sus implicaciones para todo el grupo.

PREGUNTAS PARA MOTIVAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué aprendieron de la encuesta los miembros del equipo que la realizaron? ¿Qué los sorprendió más? Para cada persona, ¿Cuál fue la parte de información más útil que aprendieron?
- De los diversos productos y mercados encuestados, ¿Cuál es el más prometedor? ¿Cuál debe explorar más el grupo? ¿Cuáles son los menos prometedores?
- ¿Qué tendría que hacer el grupo para aprovechar las oportunidades de mercado que han identificado?
- ¿Qué otra información necesita el grupo?

TABLA 20. FORMULARIO PARA RESUMIR LAS CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DE MERCADO

Producto								
Nombre del mercado								
Fecha								
¿Es un producto?	Existente (los agricultores lo producen) <input type="checkbox"/>				Nuevo (los agricultores no lo producen) <input type="checkbox"/>			
¿Es un mercado?	Existente (los agricultores ya venden aquí) <input type="checkbox"/>				Nuevo (los agricultores todavía no venden aquí) <input type="checkbox"/>			
¿QUÉ HACEN AHORA LOS AGRICULTORES?								
¿Dónde venden los agricultores? (Marca todas las que correspondan)	En la finca o parcela <input type="checkbox"/>	Merca- do local <input type="checkbox"/>	Mercado distrito/ regional <input type="checkbox"/>	Procesa- dor <input type="checkbox"/>	Mercado nacional <input type="checkbox"/>	Super- merca- do <input type="checkbox"/>	Mercado de exporta- ción <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
¿Cuál es la cadena de mercadeo actual? (Marca todas las que correspondan)	Consumidor directo <input type="checkbox"/>	Acopia- dor <input type="checkbox"/>	Comer- ciante local <input type="checkbox"/>	Comer- ciante foráneo <input type="checkbox"/>	Procesa- dor <input type="checkbox"/>	Mayo- rista <input type="checkbox"/>	Minorista <input type="checkbox"/>	Consu- midor <input type="checkbox"/>
¿Cuál es el precio del producto?	Temporada principal		Fuera de temporada			Ahora		
¿Cuánto producto ven- de el grupo?	Cantidad por agricultor por temporada				Cantidad total por grupo por temporada			
¿QUÉ ESPERAN HACER LOS AGRICULTORES EN EL FUTURO?								
¿Cuál es el mercado destino?	En la finca o parcela <input type="checkbox"/>	Merca- do local <input type="checkbox"/>	Mercado distrito/ regional <input type="checkbox"/>	Procesa- dor <input type="checkbox"/>	Mercado nacional <input type="checkbox"/>	Super- merca- do <input type="checkbox"/>	Mercado de exporta- ción <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
¿Cuánto producto pla- nea vender el grupo?	Cantidad por agricultor por temporada		Cantidad total por grupo por temporada			Precio por unidad		
¿Cuál es la demanda para este producto?	Demanda actual			Demanda futura				
	Muchas <input type="checkbox"/>	Medianas <input type="checkbox"/>	Pocas <input type="checkbox"/>	En alza <input type="checkbox"/>	Estable <input type="checkbox"/>	En baja <input type="checkbox"/>		
¿Cuánto adquirirá el comprador?	La cantidad más pequeña que adquirirá el comprador				Cantidad por la que el comprador dará un precio especial*			
¿Con qué frecuencia el comprador necesita suministros?	¿Por día? ¿Por semana? ¿Por mes? ¿Sin intervalo fijo?							
¿Cuáles son los requisi- tos de calidad?								
¿Cuáles son los requisi- tos de empaque?								
¿Tipos de acuerdos comerciales?	Ninguna <input type="checkbox"/>		Apretón de manos <input type="checkbox"/>		Acuerdo verbal o de palabra <input type="checkbox"/>		Firma de contrato <input type="checkbox"/>	
¿Quiénes son los competidores princi- pales para el grupo de agricultores?								
¿Cuáles son los riesgos principales?								

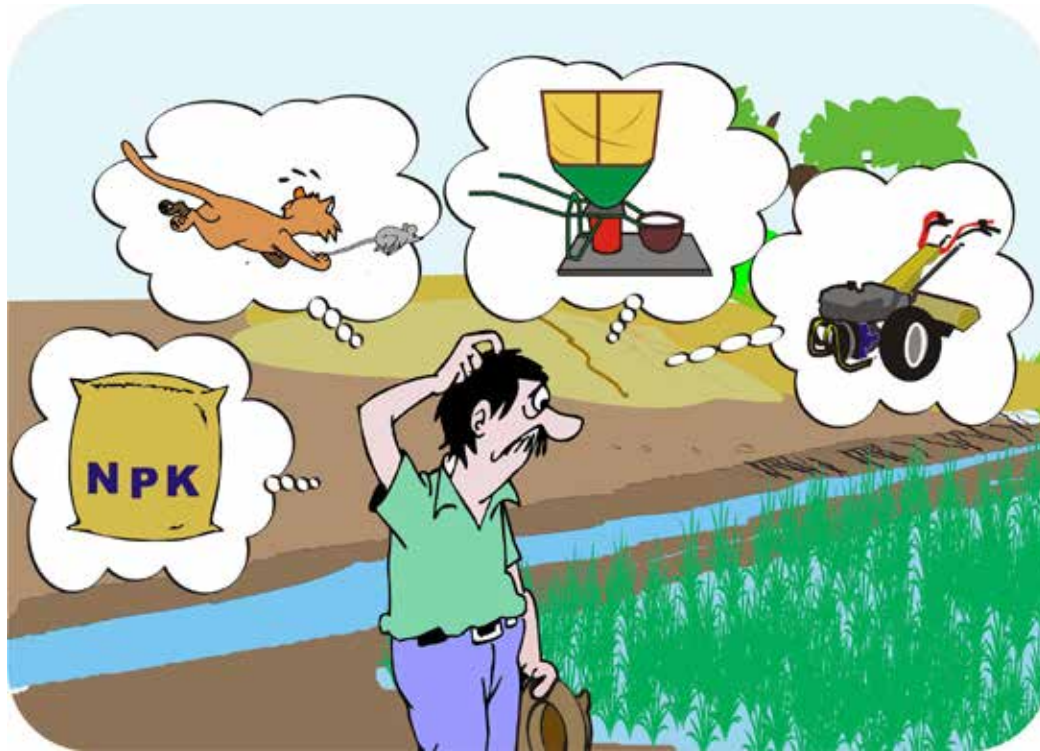
* Esto generalmente es la cantidad requerida para llenar un vehículo, como 1 a 3 toneladas para una camioneta, 5 a 10 toneladas para un camión, etc. Los comerciantes a menudo ofrecen precios mejores por volúmenes específicos. En la visita al mercado, descubre si los comerciantes están interesados en las ventas colectivas. Ver también el Paso 5 sobre el mercadeo colectivo

LECCIÓN 8. ANALIZAR LA PRODUCCIÓN

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir posibles maneras de mejorar la producción de un cultivo o de un producto pecuario.
- Ayudar a los agricultores a elegir un conjunto de prácticas y tecnologías de producción.



MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y EL VALOR

Una vez que los agricultores entiendan la demanda de mercado para uno o más productos, es el momento de ver cómo pueden producirlos y venderlos a un precio competitivo. Como técnico de campo, estas son algunas cosas a considerar:

- Buscar información sobre las nuevas variedades de un producto que los comerciantes o los procesadores quieran comprar.
- Pedir a los agricultores que te proporcionen información actual sobre sus métodos de producción y el rendimiento por unidad de área (hectárea, etc.).
- Compartir tu información con agricultores de gran escala o que cultivan con fines comerciales e investiga si están usando algún método de producción nuevo o cuáles son las mejores prácticas para aumentar sus rendimientos.
- Hablar con expertos locales en agricultura y ganadería, incluyendo investigadores, comerciantes, extensionistas para que te den consejos sobre cómo aumentar los niveles de producción y la competitividad del producto.
- Organizar visitas a otros agricultores que ya estén usando tecnologías mejoradas para producir más. Estas visitas son particularmente importantes si los agricultores no tienen experiencia en sembrar un cultivo o en criar un tipo específico de ganado.

Algunos agricultores producen más porque están haciendo varias cosas correctamente. Es posible que no estén haciendo cosas diferentes a las de tus agricultores, pero el manejo básico lo hacen bien, y sus inversiones son acertadas, son disciplinados en su enfoque, y esto hace que sean más competitivos.

Puedes usar un enfoque similar al que usaste para el análisis de mercado (Lección 7): ayuda a los agricultores a organizar un equipo pequeño para reunir información sobre la producción y presentarla a todo el grupo.

Orienta al equipo a pensar en formas en las que pueden mejorar su productividad y el precio de sus productos. Proporciona algunas sugerencias cómo pueden hacer esto para los productos agrícolas y pecuarios. El Ejercicio 8a muestra una forma de hacerlo.

Consulta también los cursos sobre Gestión de recursos naturales (conceptos y estrategias), así como el manual del módulo de Métodos participativos de gestión de recursos naturales para la planificación y la implementación, para obtener más detalles sobre cómo mejorar las técnicas de producción.

TABLA 21. LAS POSIBLES MANERAS DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LOS PRECIOS DE VENTA DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA O PECUARIA

ESTRATEGIA	EXPLICACIÓN Y VENTAJAS	POSIBLES DESVENTAJAS
Antes de sembrar		
Aumentar la superficie cultivable	La forma más común de incrementar la producción.	Puede que no haya tierra adecuada disponible.
Variedad de cultivo o raza de animal mejoradas	La nueva variedad o raza puede rendir más, tener más demanda en el mercado, ser resistente a plagas o enfermedades específicas, crecer rápido, madurar antes (permitiendo así a los agricultores vender antes de la cosecha principal) o puede tener una característica nueva que exige un precio más alto.	Inversión en nuevas variedades o razas que sean necesarias. Las nuevas variedades o razas pueden requerir tecnologías como irrigación, fertilizantes y forraje. Si no están disponibles, el resultado de la nueva variedad o raza puede ser peor que el de la alternativa local.
Producción escalonada (diferentes fechas de siembra)	Evita las cosechas en los periodos picos, o extiende la cosecha a lo largo de periodos tempranos o tardíos del ciclo. Normalmente usado para hortalizas y frutas.	Puede depender de las precipitaciones o la factibilidad de implementar sistemas de irrigación.
Siembra en hileras	Aumenta la densidad de siembra y facilita el deshierbe.	Puede aumentar los costos y los requisitos de mano de obra de la familia.
Producción de plántulas para siembra o trasplante	Para algunos cultivos como el arroz y las hortalizas, el agricultor puede mejorar la germinación y ayudar a que el cultivo crezca rápidamente. También brinda un mejor nivel de calidad de la planta a sembrar.	Requiere trabajo e inversión adicionales en el momento de aprender y aplicar estas nuevas técnicas.
Realizar el tratamiento de semillas	El tratamiento químico de las semillas evita pérdidas por plagas o enfermedades.	Disponibilidad y costos de productos químicos, necesidad de aprender a usarlos de forma apropiada.
Después de sembrar		
Fertilización	Los fertilizantes orgánicos o inorgánicos pueden aumentar el rendimiento. El uso combinado de nuevas variedades y fertilizante ha aumentado el rendimiento por todo el mundo.	Los agricultores necesitan tener acceso a fertilizantes y deben aprender a usarlos correctamente.
Riegos (Irrigación)	Aumenta la producción y extiende la temporada o ciclos de producción.	El agua y el equipo necesario puede no estar disponible si son muy costosas.
Abono orgánico (mulch) o cubiertas de plástico	Se utiliza para productos frescos de alto valor. Acelera el crecimiento temprano, suprime la maleza y aporta la ventaja de los precios de las temporadas tempranas y tardías.	Mano de obra y costo.
Control de malezas de forma manual	Reduce las pérdidas de rendimiento causadas por la maleza.	Costos de mano de obra altos y difíciles.
Control de malezas con productos químicos (Herbicidas)	Reduce la hierba o permite el cultivo sin arado (lo cual disminuye la erosión del suelo y el costo de preparación de la tierra).	Costos de productos químicos, riesgos para la salud, contaminan el medio ambiente (suelo, agua y aire). No muy recomendable.
Después de la cosecha		
Secado del producto	Reduce el tiempo de secado y los desechos en el producto final.	Costoso.
Áreas de clasificación de productos	Permite limpiar y clasificar antes de vender.	Requiere algo de inversión y mano de obra.
Realizar la clasificación del producto	Hace posible vender los productos de primera calidad a precios más altos.	Puede originar más gasto en mano de obra que no sea recuperable en mercados que no premian la calidad con mejores precios.
Venta a granel	Vender los productos a granel atrae precios superiores de los comerciantes.	Se podrían necesitar muchos agricultores para proporcionar producto suficiente.
Conservación de productos, agregación de valor	Aumenta el valor del producto y a menudo lo hace menos perecedero. Ejemplos: trillar, descascarar, moler, cocer, secar, fermentar.	Puede requerir maquinaria y algún tipo de envasado especial.
Almacenamiento	Permite resguardar la producción y sacarla a venta cuando estos mejoran en el mercado, cuando hay escasez.	Requiere instalaciones adecuadas para el almacenamiento. No es posible para algunos productos.

PRUEBA 8

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Relaciona la estrategia con el momento adecuado.

ESTRATEGIA	¿CUÁNDO?
A. Producción de plántulas	1. Antes de sembrar
B. Deshierbar regularmente de manera manual	2. Después de plantar
C. Producción al por mayor	3. Después de la cosecha
D. Almacenamiento	
E. Parcela de mayor superficie	

2. Relaciona la estrategia para aumentar la producción con su posible desventaja.

ESTRATEGIA	DESVENTAJA
A. Deshierbar regularmente de manera manual	1. Agua no disponible
B. Aumenta con la superficie cultivable	2. Requiere mucho trabajo
C. Aplicación de riegos	3. Costo de semillas
D. Sembrar nuevas variedades	4. Tierra necesaria para otros cultivos

3. El grupo de agricultores está considerando buscar formas de aumentar sus ingresos. ¿Cuál de las siguientes incide para aumentar la producción?

- A. Vender al mayoreo.
- B. Deshierbar regularmente de manera manual.
- C. Aumentar la superficie cultivable.
- D. Procesar.
- E. Utilizar nueva variedad de cultivo.

4. El grupo de agricultores está considerando buscar formas de aumentar sus ingresos. ¿Cuál de las siguientes aumentará el precio del producto?

- A. Vender al mayoreo.
- B. Deshierbar regularmente de manera manual.
- C. Aumentar la superficie cultivable.
- D. Procesar.
- E. Utilizar nueva variedad de cultivo.

5. Aquí están listadas algunas formas mediante las cuales un grupo de agricultores podría aumentar su producción.

Relaciona la estrategia con la ventaja correspondiente.

ESTRATEGIA	VENTAJA
A. Sembrar una variedad mejorada del cultivo	1. Rendimiento más alto y mayor resistencia a plagas y enfermedades
B. Escalonar las fechas de siembra	2. Menos pérdidas por plagas y enfermedades
C. Sembrar en hileras	3. Evita la cosecha en periodos de máxima producción
D. Tratar la semilla con pesticida	4. Densidad de siembra más alta

6. Aquí están listadas algunas formas mediante las cuales un grupo de agricultores puede mejorar el manejo poscosecha.

Relaciona la estrategia con la ventaja correspondiente.

ESTRATEGIA	VENTAJA
A. Invertir en un piso de secado	1. Comerciantes pagarán precios más altos si pueden comprar volúmenes mayores
B. Clasificar	2. Evita la venta en temporadas cuando el precio es bajo
C. Aglutinar	3. Permite vender un producto mejor calidad a un precio más alto
D. Almacenar	4. Reduce el tiempo de secado y la contaminación del grano

EJERCICIO 8. ESCOGER UN PAQUETE TECNOLÓGICO PARA LA PRODUCCIÓN

Este ejercicio guía a un equipo pequeño de agricultores en un análisis de las tecnologías de producción para los productos prioritarios.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Enumerar las prácticas y tecnologías mejoradas que necesitan para producir un cultivo o producto pecuario en particular.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de prácticas y tecnologías necesarias para obtener los productos prioritarios de los participantes.
- Descripción del paquete tecnológico para cada producto.

DURACIÓN

- Varios días.

PREPARACIÓN

Pide al grupo de agricultores que designen un pequeño equipo para analizar las tecnologías de producción.

Saca la lista de cultivos y productos pecuarios prioritarios seleccionados en la Lección 5.

PROCESO SUGERIDO

1. Explica al equipo que deben considerar las formas más apropiadas de obtener los productos que les interesan.

2. Pide al equipo que hable sobre las maneras de mejorar el método o el proceso cómo se obtiene cada producto. Ver la Tabla 21 para algunas ideas. Las sugerencias deben ser realistas y estar dentro de las posibilidades de los propios agricultores.
3. Pide al equipo que complete la Tabla 22 para su producto. Tendrás que adaptar la tabla para productos pecuarios.
4. Invita al equipo a que presente sus resultados a todo el grupo. Hablen sobre lo que descubrieron.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Este cultivo crece bien en esta área?
- ¿Hay nuevas variedades o tecnologías que podríamos usar para aumentar y mejorar la calidad de la producción?
- ¿Cuáles son los costos de producción?
- ¿Podemos aumentar la producción, si hay mercado que compre el producto?
- ¿Cuál es la estacionalidad de este cultivo?
- ¿Cuáles son los costos de inversión para iniciar el proceso?
- ¿Qué prácticas y tecnologías son necesarias?

NOTAS

Para los productos existentes es posible que el equipo pueda completar la información requerida. Para los productos nuevos puede que tengas que pedir a un experto que proporcione la información que no tienen.

El equipo debería recopilar la máxima información posible y pedir ayuda a los expertos locales si es necesario. Asegúrate de que el equipo se centra en los asuntos más importantes.

TABLA 22. FORMULARIO PARA EL REGISTRO DE LOS REQUISITOS DE UN PRODUCTO AGRÍCOLA

EL PRODUCTO												
Tipo de producto												
¿Es un producto nuevo o ya existente?	Existente <input type="checkbox"/>	Nuevo <input type="checkbox"/>										
Nombre de la variedad												
Semillas	Híbrido/ exótico <input type="checkbox"/>	Mejorada <input type="checkbox"/>					Del propio agricultor/ criolla <input type="checkbox"/>					
Tipo de preparación de la tierra requerido	Azadón / espeque <input type="checkbox"/>			Arado con bueyes <input type="checkbox"/>			Tractor <input type="checkbox"/>			Otro (especificar) <input type="checkbox"/> -----		
¿Cuándo es la principal estación de lluvias?	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fecha aproximada para la siembra	DD/MM/AAAA											
Fecha aproximada de cosecha	DD/MM/AAAA											
INSUMOS/ MATERIALES												
Antes de sembrar												
Producción												
Poscosecha												
Mercadeo												
Otro												
MANO DE OBRA NECESARIA (FAMILIAR O CONTRATADA)												
Antes de sembrar												
Producción												
Poscosecha												
Mercadeo												
Otro												
NECESIDADES TÉCNICAS												
Necesidades técnicas	Pocas <input type="checkbox"/>			Medianas <input type="checkbox"/>			Muchas <input type="checkbox"/>					
Tipo de agricultura -	Secano/ temporal <input type="checkbox"/>			Irrigación/ Riego <input type="checkbox"/>								
mm de agua requeridos												
Altitud a la que crece este cultivo												
Necesidades de la tierra para el desarrollo del cultivo.												
Plagas principales del cultivo												
Cómo se controlan las plagas												
Enfermedades principales del cultivo												
Cómo se controlan las enfermedades												

LECCIÓN 9. SONDEAR Y VINCULAR SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo los servicios de desarrollo empresarial apoyan las cadenas de valor.
- Describir cómo promover servicios de desarrollo empresarial.
- Enumerar formas de ayudar a los agricultores a conseguir servicios financieros para que puedan invertir en sus empresas.

ESTUDIAR LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

En las últimas dos lecciones, hemos analizado los mercados para productos y el sistema de producción. Ha llegado el momento de hacer lo mismo con los servicios empresariales.

Los agricultores que cultivan necesitan provisiones de semillas, fertilizantes, productos agroquímicos y maquinaria. Puede que también necesiten consejos sobre cómo cosechar un nuevo cultivo y sobre cómo controlar plagas y enfermedades. Los agricultores que crían ganado o peces necesitan alimento y servicios como asistencia técnica veterinaria y medicamentos. Prácticamente todos necesitan asistencia técnica y acceso a servicios financieros. Y cosas como mano de obra para labrar la tierra, deshierbar, cosechar y clasificar los cultivos, sacos o cajas en que almacenarlos, y transporte para llevarlos al mercado.



Los negocios que proporcionan estos servicios a menudo se llaman **“servicios de apoyo a negocios”** o **“servicios de desarrollo de negocios”**. Aquí, los llamamos **servicios de desarrollo empresarial**. No son los “agentes principales de la cadena”, ya que no compran o venden el producto cultivado por los agricultores. Consulta el curso sobre *Principios Básicos del Mercadeo* para más información.

Las ONG a menudo cometen el error de proporcionar gratuitamente estos servicios empresariales. Pero si la cadena de mercado está funcionando bien, los agricultores: compran los fertilizantes y forraje, pagan los intereses de los préstamos, el salario a los trabajadores y una cuota por asistencia técnica.

Es muy importante que como técnico de campo, trabajes con servicios de desarrollo empresarial locales para cubrir necesidades de servicio específicas, más que proporcionarlos tú mismo. Todo lo que suministres de forma gratuita a los agricultores como parte del “apoyo al proyecto” no estará disponible gratis cuando el proyecto termine. Para desarrollar agroempresas sostenibles, tenemos que adoptar el planteamiento descrito en el ejercicio “Cruzar el río”, (ver *Introducción a las*

Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural, Lección 4) y también evitar ser “Papá Noel” descrito en la sección de transferencia de bienes de la Lección 3.

Estas son algunas maneras de evaluar los servicios de desarrollo empresarial:

- Revisar el ejercicio del mapa de mercado realizado por los agricultores en la sección de mercadeo, pero esta vez trabajar con los agricultores para identificar y priorizar necesidades de servicios (Ejercicio 9a).
- Entrevistar a los agricultores y a los proveedores de servicios (puedes ayudar al equipo de mercadeo de los agricultores a realizar una encuesta parecida a la encuestas de mercado (Ejercicio 7b).

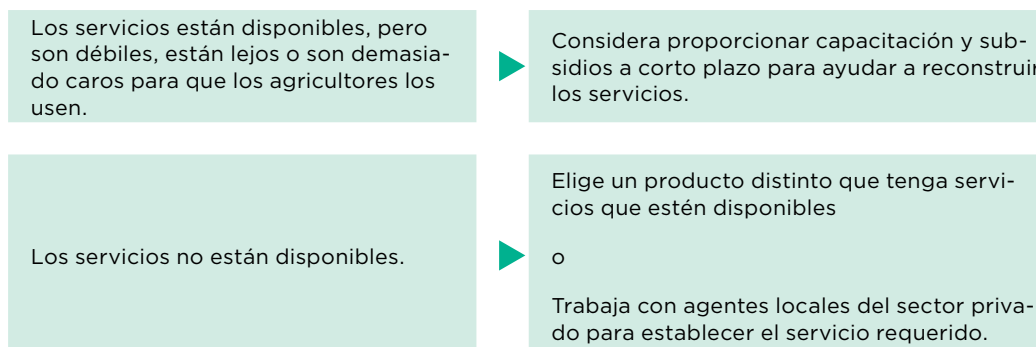
El propósito es ayudar a los agricultores a identificar los servicios esenciales que necesitan para llevar una empresa específica, priorizarlos y averiguar cómo conseguir esos servicios y cuánto pagar por ellos. Los agricultores pueden entonces comparar los costos y la calidad de servicios de distintos proveedores, y decidir cuáles son importantes y cuáles deseables. El objetivo de este ejercicio es averiguar qué servicios los agricultores pueden y están dispuestos a pagar.

Ayuda al equipo de mercadeo de los agricultores y a otros expertos locales a evaluar estas variables:

- ¿El servicio es esencial para que los agricultores obtengan sus productos y tengan acceso a los mercados de forma sostenible?
- ¿Con qué frecuencia los agricultores necesitarán este servicio?
- ¿Cuáles son los beneficios técnicos, financieros y comerciales?
- ¿Cuáles son los riesgos de no usar este servicio?
- ¿Cuáles son los costos? ¿Cómo pueden los agricultores reducir sus costos? Los costos reducen el beneficio, así que elimina todos menos los esenciales.
- ¿Qué servicios financieros necesitarán los agricultores (ahorros, préstamos, subsidios, coinversiones)?

¿QUÉ SUCEDE SI UN AGRICULTOR NO TIENE ACCESO A LOS SERVICIOS ESENCIALES?

Basándote en el análisis del Ejercicio 9a, puedes encontrarte las siguientes situaciones:



Considérate como un asesor de negocios, ino como un Papá Noel! Resiste la tentación de proporcionar bienes y servicios gratis a los agricultores. Más bien, encuentra formas en las que los agricultores tengan acceso a bienes y servicios disponibles en el mercado.

PROMOVER SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Aquí hay algunas maneras de promover servicios de desarrollo empresarial.

Crea demanda para los servicios. Vincula a los agricultores con los proveedores de los servicios que necesiten. Por ejemplo, el proyecto puede ayudar a conseguir que grupos de agricultores accedan a comprar fertilizantes al mayoreo en una empresa local y luego dar a los agricultores cupones para pagar parte de la cantidad que necesiten. Esto estimula la demanda de bienes y servicios esenciales. Con el tiempo,



el importe del subsidio puede ser disminuido, llevando a que los agricultores paguen por los servicios que hacen que su empresa sea más productiva.

Ayuda a desarrollar servicios. Puedes ayudar al proveedor de servicio local a consolidar su plan de negocios y a establecer vínculo con los agricultores del proyecto. Por ejemplo, tal vez un almacenista local que vende bienes domésticos está interesado en vender insumos agrícolas, podrías poner en contacto al almacenista con un proveedor importante de la ciudad y ayudar a negociar un acuerdo de franquicia para que consiga bienes a crédito; también capacitarlo sobre los productos y las necesidades de los agricultores. Luego conseguir que los agricultores y el almacenista intercambien sus números de teléfono para que puedan entrar en contacto cuando los agricultores necesiten un artículo por si el almacenista lo tiene en existencia.

Capacita a los agricultores para proporcionar servicios. Como último recurso, si no es posible encontrar empresas locales para proporcionar los servicios, el proyecto tiene que capacitar a los agricultores para que proporcionen ciertos servicios ellos mismos. Puedes identificar y capacitar a un grupo de agricultores para proporcionar el servicio a sus miembros por una cuota. Las cooperativas de agricultores, por ejemplo, a menudo proporcionan insumos, información de mercado y asistencia técnica-financiera a sus miembros.

EJEMPLO DE CÓMO FOMENTAR LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Aquí hay algunos ejemplos de cómo trabajar con servicios de desarrollo empresarial.

Suministro de semillas. Introducir variedades nuevas y mejoradas, es una forma de aumentar la productividad de un cultivo y evitar pérdidas por plagas y enfermedades. Pero las agencias de apoyo no son compañías de semillas. ¡Así que intenta no regalar semillas! Sería mejor:

- Identificar una fuente de nuevas semillas, por medio de contactos con empresas o instituciones de investigación.
- Investigar el precio de las semillas que necesitan los agricultores.
- Incluir los costos de semillas en los planes de negocios.

A corto plazo, es posible que los agricultores tengan que viajar hasta un proveedor alejado para conseguir el primer lote de semillas. Pero a medio plazo tendrás que encontrar la manera de que los agricultores compren semillas a través de los proveedores locales. Como alternativa, podrías trabajar con un grupo pequeño de agricultores para producir semillas para vender. En este caso, el suministro de semillas se convierte en una empresa: se planea y ejecuta como parte de un enfoque a largo plazo.

Ferias de semillas. Ejemplo: CRS empezó las ferias de semillas para ayudar a estimular los suministros locales. Antes de la feria, el equipo del proyecto identificaba



los proveedores de semillas y acordaba los precios con ellos. Posteriormente proporcionaba a los agricultores cupones de cierto valor, digamos US\$ 20. Los proveedores visitaban un mercado específico, donde los agricultores podían cambiar sus cupones por semillas. Esto apertura el mercado a los proveedores e introduce un elemento de competencia en las ventas, y proporciona a los compradores posibilidad de elegir diferentes opciones de semillas y proveedores.

Insumos ganaderos. Muchos proyectos proporcionan crías de animales como pollos, ovejas, cabras y vacas para que los agricultores los críen. Pero sin el cuidado veterinario o control de enfermedades adecuados, estos animales a menudo mueren. Los agricultores, especialmente aquellos con poca experiencia en cría animal, necesitan capacitación en cuidado de animales, tierra para cultivar y proporcionarles alimento, acceso a servicios veterinarios y medicamentos. La atención veterinaria puede ser proporcionada por el gobierno o de forma privada. Asegúrate de que los costos que puedan ocasionarse estén incluidos en el plan de negocios. Si no hay servicios veterinarios disponibles o son demasiado caros para los agricultores, no inviertas en animales. Elige otro producto para la agroempresa en su lugar.



Usa cupones: generalmente es mejor organizar una venta de animales y dar cupones a los agricultores para comprar ganado, y no comprar y entregar los animales a los agricultores. Todos los animales deben ser inspeccionados en el momento de la compra. Los agricultores que reciben animales deberán recibir capacitación intensa en cría de ganado, prevención y control de enfermedades, y en el uso apropiado de medicamentos. Las inspecciones regulares de los servicios veterinarios deben formar parte de cualquier plan de negocios con animales.

Información de mercado. Los agricultores necesitan información sobre los mercados con el fin de negociar precios razonables para sus productos. Pueden conseguir esta información por medio de servicios del gobierno o contactos del mercado. Necesitan orientación sobre cómo conseguir, entender y actuar ante la información de mercado. Los celulares y mensajes de texto (SMS) han simplificado mucho el acceso a importante información. Las agencias de apoyo pueden comprar tiempo en cantidades mayores para SMS y vendérselo a los agricultores a un precio bajo o capacitarlos para conseguir datos vía SMS. O puedes ayudar a elaborar una lista de comerciantes, transportistas, procesadores, etc., locales a los que los agricultores puedan llamar para averiguar los últimos precios y condiciones. Los agricultores siempre deben comparar precios de dos o tres fuentes. Deben complementar las llamadas de teléfono con visitas regulares a los mercados para tener una idea mejor de las tendencias del mercado, de los cambios en los precios y de la demanda.



FINANCIAMIENTO

Casi todos los proyectos de agroempresa requieren una forma de inversión. Por lo tanto los agricultores tendrán que hallar formas de financiamiento de los insumos básicos, la producción y los costos de comercialización. Estas son algunas maneras de ayudar a los agricultores a conseguir servicios financieros:

- Grupos de ahorros
- Grupo de autoahorro y préstamo
- Préstamos individuales
- Préstamos a grupos de agricultores
- Provisión de servicios financieros al grupo de agricultores.

Grupos de ahorros. Ahorrando, un grupo de agricultores puede reducir el costo de invertir en su



agroempresa. Contribuyen una pequeña cantidad cada semana a un fondo común. El tesorero mantiene un registro de cuánto ha ahorrado cada persona. Al principio de la temporada o época de siembra, el dinero se reparte entre los miembros para que puedan comprar semillas y otros insumos. Esto significa que no tendrán que pedir un préstamo.

Los planes de ahorro de grupo son una manera altamente eficaz de que la gente pobre ahorre regularmente para que puedan comprar las cosas que necesitan. Se necesitan varios meses para juntar el dinero suficiente para pagar las semillas. Es posible ahorrar y planificar los pagos antes de sembrar para que los agricultores puedan comprar semillas.

Grupos de autoahorro y préstamo. Muchos grupos de ahorros también combinan ahorros regulares con los planes de préstamos. Los grupos pequeños ahorran pequeñas cantidades de efectivo todas las semanas o meses. Los ahorros son luego utilizados para préstamos a los miembros del grupo a un interés acordado. Después de unos 6 meses o 1 año (duración del ciclo de ahorro), se reparten todos los ahorros entre los miembros. Pueden decidir gastar este dinero, invertirlo en un negocio o reinvertir algo en el grupo de ahorros.

Los planes de “préstamos y crédito interno” son una manera excelente para que los agricultores aprendan competencias financieras; permiten que ahorren si no hay instituciones financieras cercanas. Los préstamos son relativamente pequeños y solo pueden cubrir el pago de necesidades a corto plazo. Se necesitan préstamos mayores para artículos/materiales/insumos que requieren gran capital o para pagar por el almacenamiento y la comercialización.

Préstamos individuales. Un productor o emprendedor con garantía o con un historial crediticio bueno podría elaborar un plan de negocios y obtener un préstamo de un banco o una institución de microfinanzas.

Préstamos a grupos. Un grupo de agricultores puede acudir a una institución financiera (bancos, cajas de ahorro, etc.) por un préstamo. Y puede pedir a la institución financiera que otorga el préstamo que considere su plan de ahorros como una forma de historial crediticio o un fondo de garantía. A veces una agencia de apoyo puede garantizar el préstamo, disminuyendo así el riesgo para la institución. Los agricultores no deberían conocer este régimen de garantías, ya que esto puede animarlos a no devolver el préstamo.

Servicios financieros administrados por el grupo. El grupo de agricultores o una asociación de agricultores como una cooperativa o asociación secundaria, pueden tomar dinero prestado de una institución financiera (banco o institución de microfinanzas), o usar sus propios fondos para proporcionar préstamos menores a sus miembros. Para hacerlo hace falta sólida administración y gobernanza. Con el fin de evaluar la habilidad de un grupo para administrar métodos de préstamo, puedes ayudar revisando las cuentas del grupo, aconsejando a los miembros en las negociaciones con el prestamista (instituciones financieras u otras) y ayudando a decidir cómo prestar dinero a sus miembros.

Veremos el crédito con más detalle en la Lección 11.

CONCLUSIÓN

Esta Lección se ha centrado en un grupo vital de agentes: los servicios de desarrollo empresarial. Estos incluyen una gama de servicios: proveedores de insumos, información de mercado, transporte, servicios financieros y demás. Sin ellos, los agricultores no podrían producir y mercadear sus productos. Hemos visto cómo ayudar a los agricultores a informarse sobre los distintos tipos servicios empresariales y decidir cuáles necesitan y pueden pagar. También hemos visto formas en las que puedes ayudar a establecer y fortalecer vínculos con tales servicios.



PRUEBA 9

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Cuál de los siguientes son servicios de desarrollo empresarial?
 - A. Proveedor de insumos
 - B. Comerciante
 - C. Transportista
 - D. Institución de microfinanzas
 - E. Trabajador agrícola
 - F. ONG
 - G. Veterinario.
2. ¿Cuál de las siguientes alternativas ayudará a fortalecer los servicios de desarrollo empresarial locales?
 - A. Persuadir a un almacenista local para que venda insumos agropecuarios.
 - B. Llevar a los agricultores a estaciones de investigación en la capital para conseguir las últimas variedades de semillas.
 - C. Ayudar a los agricultores a organizarse para vender sus productos a granel.
 - D. Elaborar una lista de números de teléfono de proveedores de insumos locales y dársela a los agricultores.
3. Ayudas a un grupo de agricultores a conseguir un préstamo de un banco. El grupo luego usa este dinero para prestar pequeñas cantidades a sus miembros. ¿Qué tipo de servicio financiero es este?
 - A. Grupo de ahorros
 - B. Autoahorro y préstamo
 - C. Préstamo individual
 - D. Préstamo a un grupo
 - E. Servicios financieros administrados por el grupo.
4. Un grupo de criadores de gallinas ahorra dinero todas las semanas. Prestan los ahorros de la semana a uno de sus miembros que invierte en algunos pollitos de un día. Los prestatarios devuelven el préstamo con intereses. ¿Qué tipo de servicio financiero es este?
 - A. Grupo de ahorros
 - B. Grupo de autohorro y préstamo
 - C. Préstamo individual
 - D. Préstamo a un grupo
 - E. Servicios financieros administrados por el grupo.
5. Un grupo de productores de tomate ahorra dinero todas las semanas. Reparten el dinero al principio del ciclo de siembra para que puedan comprar semillas y fertilizante. ¿Qué tipo de servicio financiero es esto?
 - A. Grupo de ahorros
 - B. Grupo de autohorro y préstamo
 - C. Préstamo individual
 - D. Préstamo a un grupo
 - E. Servicios financieros administrados por el grupo.
6. Ayudas a un almacenista a elaborar un plan de negocios y a conseguir un préstamo para empezar a vender productos agroquímicos. ¿Qué tipo de servicio financiero es este?
 - A. Grupo de ahorros
 - B. Grupo de autohorro y préstamo
 - C. Préstamo individual
 - D. Préstamo a un grupo
 - E. Servicios financieros administrados por el grupo.

EJERCICIO 9. IDENTIFICAR Y PRIORIZAR LOS SERVICIOS NECESARIOS

Los servicios de desarrollo empresarial son vitales para la producción, el mercadeo y la sostenibilidad de una agroempresa. Este Ejercicio concientiza a los agricultores sobre el valor de estos servicios.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes serán capaces de identificar los servicios que necesitan para producir y mercadear sus cultivos y productos ganaderos.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliego de papel bond, marcadores, fichas o tarjetas.

RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista priorizada de servicios de desarrollo empresarial.

DURACIÓN

- 2 horas.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Explica a los participantes qué son los servicios de desarrollo empresarial: la provisión de maquinaria, los bienes y los servicios necesarios para producir y mercadear un producto.
2. Usa los mapas de mercado dibujados antes por los agricultores y pídeles que los revisen. Luego usando el mismo mapa si es posible, o bien en un pliego de papel bond vuelve a dibujar la cadena de mercado y pide a los agricultores que añadan cualquier servicio empresarial que esté disponible para apoyar aspectos específicos de la cadena.
3. Pide a los agricultores que se centren en un producto cada vez.
4. Solicita a todos los grupos que escriban cada tipo de servicio en una tarjeta.
5. Pide a los grupos que coloquen las tarjetas en montones según la fase en la que necesiten el servicio: para el análisis de mercado: antes de la producción, durante la producción, después de la cosecha y/o para la comercialización. Permíteles que agreguen los servicios que tal vez olvidaron.
6. Pide a cada grupo que enumere el contenido de las tarjetas en el lado izquierdo de un pliego de papel bond para que complementen gradualmente la Tabla 22.

7. Pregunta a los grupos si el servicio es **esencial** para producir y mercadear el producto. ¿Es esencial, moderadamente deseable o no es necesario? Pídeles que escriban esta información en la columna “Requerido” de la tabla.
8. Luego pregunta a los grupos qué **prioridad** tiene el servicio: ¿hasta qué punto es importante que los agricultores tengan el servicio? Pídeles que lo escriban en la columna “Prioridad” de la tabla como corresponda. “Muy importante”, “poco importante” o “no es importante”.
9. Pide a los grupos que digan quién proporciona el servicio y a qué distancia está. Pídeles que escriban esto en las columnas “Proveedor” y “Distancia” de la tabla.
10. Invita a los grupos a comentar sobre la **capacidad** de cada proveedor de servicios. Pídeles que categoricen cada servicio como “fuerte”, “medio” o “débil” y que pongan esta información en la tabla.
11. Pide a los grupos que digan si los agricultores conseguirán cada servicio **gratis** (p. ej., servicio de extensión gratuito) o si tendrán que **pagar** por él (p. ej., comprar fertilizante, contratar transporte). Para aquellos servicios por los que pagan, pregúntales si normalmente usan sus **ahorros** (o efectivo disponible), si reciben un **préstamo** (de un banco, un grupo de autoahorro y préstamo, prestamista, comerciante), o si obtienen un subsidio (p. ej., de una ONG). Escribe esta información en las dos últimas columnas de la Tabla 22.
12. Invita a los grupos a que presenten sus hallazgos en plenaria.
13. Facilita un diálogo para corregir cualquier error u omisión, y para comparar entre los diferentes productos. ¿Qué servicios son vitales pero no están disponibles? ¿Qué pueden hacer los agricultores para conseguirlos? ¿Qué producto pueden producir porque consiguen todos los servicios que necesitan? ¿Qué productos no son una opción porque no hay servicios suficientes para hacerlos viables?

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué tipo de maquinaria, bienes y servicios necesitan en cada fase de la producción y mercadeo de la temporada?
- ¿Qué necesitas saber antes de decidir qué producir (p. ej., información sobre posibles mercados para el producto)?
- ¿Antes de que empieces a sembrar (p. ej., semillas, arado, préstamos para comprar insumos)?

TABLA 23. SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EL MERCADEO

Tipo de producto						
TIPO DE SERVICIO	PRIORIDAD	¿EXISTE PROVEEDOR?	DISTANCIA	CAPACIDAD DE SERVICIO	COSTO	¿DE DÓNDE PROVIENE LOS RECURSOS PARA EL PAGO?
	1 = esencial 2 = deseable 3 = no necesario	Sí No	km	1 = fuerte 2 = medio 3 = débil	Gratis Pagado	Ahorros Préstamo Subsidio
Análisis de mercado						
Investigación						
Preproducción						
Semillas						
Extensión						
Veterinario						
Irrigación						
Finanzas						
Producción						
Alquiler de tractor/bueyes						
Fertilizante/ forraje						
Extensión/ asistencia técnica veterinaria						
Control de plagas y enfermedades						
Deshierbado						
Finanzas						
Después de la cosecha, mercadeo						
Categorizar/ clasificar						
Empaque						
Almacenamiento						
Finanzas						
Teléfono						
Transporte						
Finanzas						

- ¿Durante la temporada de cultivo (p. ej., agua para riego, agroquímicos, medicamentos pecuarios, asistencia técnica veterinaria)?
 - ¿Durante y después de la cosecha (p. ej., mano de obra, material de empaque)?
 - ¿Para el mercadeo (p. ej., saldo para el teléfono, transporte)?
- ¿Qué importancia tiene este servicio para ti? ¿Puedes obtener el producto sin él? ¿Cuánto disminuiría el rendimiento o la calidad si no lo consiguieras?
 - ¿El proveedor ofrece un servicio bueno y confiable? ¿Tiene provisiones de su producto (p. ej., semillas, fertilizante) disponibles en el momento adecuado y en la cantidad adecuada?

LECCIÓN 10. INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo conseguir información sobre el costo de producción y mercadeo para los agricultores.
- Identificar los dos tipos de costos materiales e insumos y dar ejemplos de cada tipo.
- Calcular el costo de mano de obra y de servicios.
- Calcular los costos totales de un agricultor o una agroempresa.
- Calcular los ingresos y beneficios de un agricultor o una agroempresa.



¿POR QUÉ APRENDER SOBRE FINANZAS?

Es vital para cualquier negocio mantener un registro de las inversiones, los costos y los ingresos. Con el fin de tomar buenas decisiones, los gestores de negocios -en este caso, los agricultores- tienen que saber cuánto cuestan los materiales e insumos y la mano de obra, cuánto dinero entra y cuánta ganancia deben esperar. Esta información les permitirá consolidar un plan de negocios viable. Esta lección describirá cómo recopilar información y te guiará a lo largo de unos cálculos simples que necesitas para preparar un plan de negocios.

Puedes calcular esta información usando lápiz y papel o una hoja de cálculos. O también puedes usar la calculadora.

Si encuentras que los presupuestos y las finanzas son difíciles, trata de conseguir ayuda de un especialista. Siempre vale la pena preguntar a las personas con experiencia en finanzas que comprueben tus cifras. Un comerciante local puede ayudarles a ti y a los agricultores con estos cálculos.

DÓNDE CONSEGUIR INFORMACIÓN FINANCIERA.

Necesitas una estimación de los costos de producción y mercadeo de productos. Estas son tres maneras de conseguirlo:

- usando registros de los agricultores
- obteniendo información de documentos existentes
- recopilando información aportada por los agricultores.

REGISTROS DE LOS AGRICULTORES

Para un técnico de campo esto es perfecto, ya que simplemente tienes que revisar los registros financieros de los agricultores que están dispuestos a compartir su información. Por desgracia, hay pocos agricultores que llevan o mantienen buenos registros -así que tendrás que usar uno de los otros dos métodos. Pero a lo largo del proyecto, haz todo lo que puedas para animar a los agricultores a que lleven registros de sus costos para que puedan tomar decisiones de negocios a partir de la información real.

INVESTIGAR LA INFORMACIÓN EXISTENTE

Algunos países tienen encuestas detalladas que han sido realizadas para medir el rendimiento y los costos de producción de las principales cadenas de valor. Estos registros a menudo son para un país, pero hay amplias encuestas nacionales que pueden proporcionar información sobre un distrito o región. Estas fuentes de información son muy útiles como guía, pero a menudo no están actualizadas. Los precios cambian por las condiciones del mercado, y así aunque los datos publicados son de gran ayuda, a menos que hayan sido registrados recientemente, tendrás que verificarlos con la información de los agricultores.

RECOPILAR INFORMACIÓN SOBRE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Recopilar información sobre los precios que te aporten agricultores y comerciantes no es fácil. Te darás cuenta de que en tus primeras entrevistas, los agricultores a menudo dan información imprecisa sobre los costos e ingresos. Algunos no quieren compartir esta información porque piensan que es delicada y otros no están seguros de cuáles son las cifras reales, así que especulan.

Ten cuidado cuando registres información. Haz preguntas claras, comprueba las respuestas y pide examinarlas si no estás convencido. Descarta cifras que sean erróneas, infladas o engañosas. Para facilitar el proceso de registrar información, intenta hacer dos cosas:

- Visita a un agricultor líder de la zona y pide que revise los costos de producción contigo. Pasar tiempo con un agricultor comercial bien organizado te puede ayudar a aprender sobre toda la maquinaria y equipos utilizados, las mejores prácticas realizadas y los costos de producción del producto determinado. Ten presente que este agricultor comercial puede conseguir mejores precios cuando compra, que los otros agricultores más pequeños.
- Visitar a un proveedor de equipos e insumos agropecuarios de la región y anotar los costos de insumos, herramientas y equipos que los agricultores necesitan como semillas, fertilizantes, maquinaria básica y productos agroquímicos. Tener una lista de costos te ayudará a cotejar o comparar lo que los agricultores digan. Para ayudarte con esto rellena la tabla que aparece en el Anexo 4: costos de insumos.

Algunos agricultores son cautelosos cuando les hacen preguntas delicadas sobre el dinero. Explica claramente por qué quieres esta información. ¡Deja claro que no eres un funcionario de impuestos! Explica que los agricultores tendrán una comprensión mejor de sus negocios si proporcionan cifras precisas para estos cálculos.



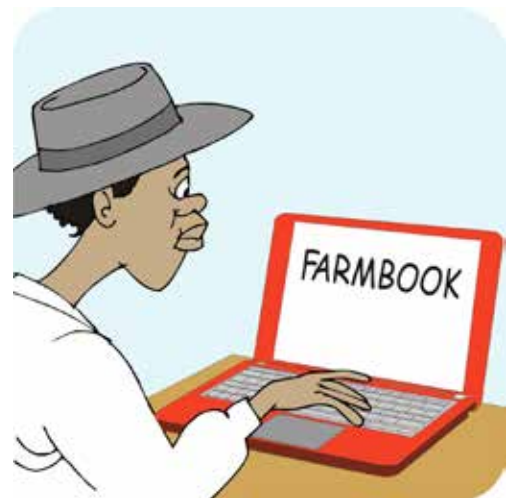
Además, recuerda que a los agricultores les pueden resultar complicadas las preguntas financieras si no pueden leer o escribir o si solo tienen una comprensión muy básica de sus costos de producción. Algunos no entenderán lo que estás haciendo y por qué lo haces. Así que explícales el método que estás usando en términos sencillos que sea entendible para los agricultores. Si no tienen estudios, pídeles que vengan con un familiar que pueda ayudarlos con los cálculos.

Consulta el Ejercicio 10a para ver las formas de calcular los costos de la agroempresa. ¡Trata de que el análisis sea entretenido! Explica a los agricultores los beneficios de conocer sus costos de producción. Si entienden el valor de este trabajo, en el futuro lo harán ellos mismos.

Puedes calcular los costos de producción en pliego de papel bond o cuaderno, pero normalmente es más rápido hacerlo con una calculadora o computadora. Un programa de hoja de cálculo como Microsoft Excel es muy útil. El programa Farmbook de CRS también puede ayudarte a hacer estos cálculos. Consigue más información sobre Farmbook en www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers.

Las mujeres y los hombres pueden tener visiones muy distintas de los costos y de la cantidad de trabajo necesario para producir y mercadear un producto en particular. Las mujeres a menudo son más precisas y cuidadosas manteniendo un registro del dinero y del tiempo empleado. Asegúrate de que trabajes con mujeres para conseguir sus costos si vas a montar agroempresas con grupos de mujeres.

Entrevistas personales. Para evitar distracciones y que los agricultores proporcionen datos inexactos, lleva a cabo entrevistas sobre los costos con agricultores individualmente. Cuando hablas con una persona de manera individual sobre los costos, a menudo son más honestos y precisos. Facilita el conseguir datos exactos sobre los costos, si ya conoces algunos y puedes contrastarlos con los que te digan los agricultores.



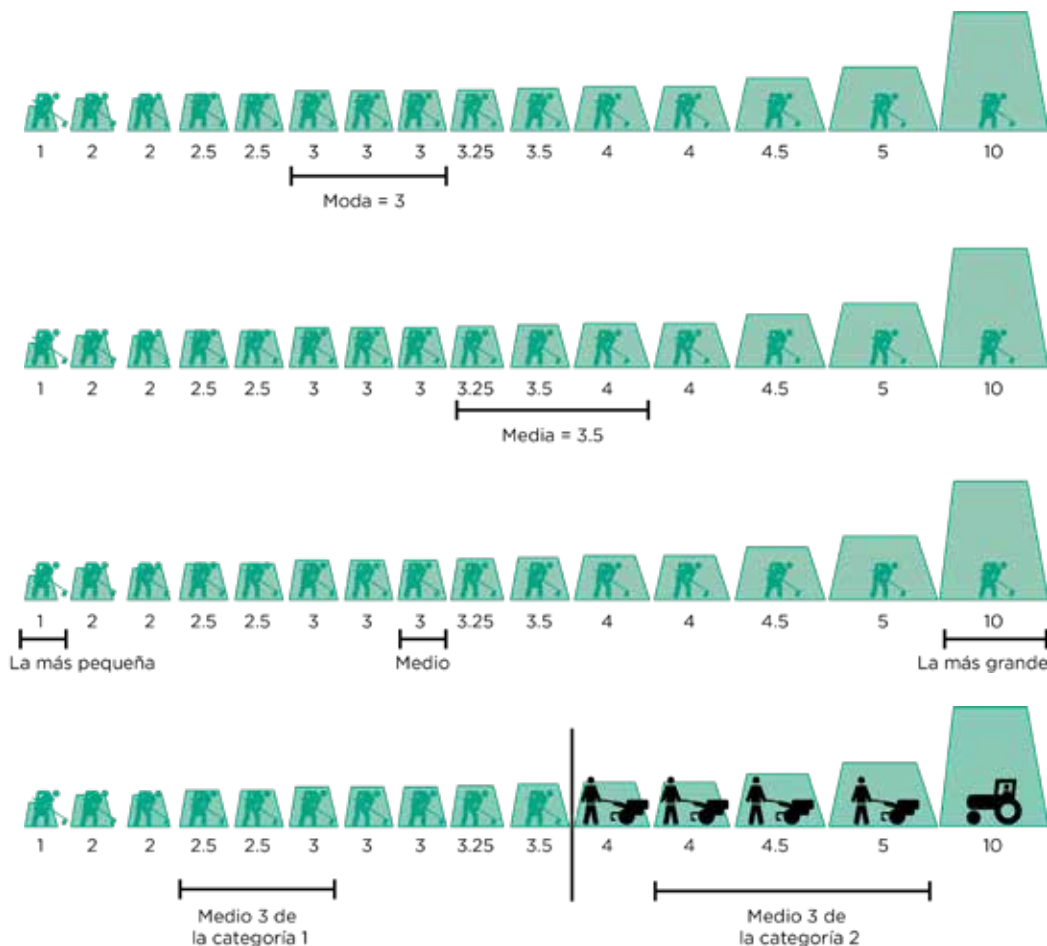
UTILIZA DATOS DE MUESTRA DE LOS COSTOS PARA ESTIMAR LOS DE OTROS

Si un técnico de campo está trabajando con muchos agricultores de varios grupos llevará mucho tiempo crear datos de costos individuales para cada uno. Para acelerar la estimación de costos de muchos agricultores, el técnico puede recopilar información de una muestra de agricultores representativos y luego usar esta información a fin de generar costos aproximados para los otros agricultores de un grupo.

Por ejemplo, un técnico de campo puede recopilar información de 3 agricultores, calcular el costo medio de esta información y usar este dato para estimar los costos de otros agricultores basándose en su área de producción del cultivo. Sin embargo, cuando estés realizando este tipo de cálculos, el técnico de campo tiene que tener cuidado con la forma en la que se recopila la información de una muestra.

Muestreo entre agricultores parecidos en un grupo: en algunos casos, los agricultores de un grupo pueden ser relativamente parecidos en cuanto al tipo de tecnología que usan para la producción y el tamaño de sus tierras. En este caso, el muestreo puede basarse en el costo medio de 3 agricultores representativos. La muestra puede ser elegida en base a la superficie de su tierra. La selección se puede hacer de varias formas,

- El tamaño de la finca más común y entrevista a tres agricultores con ese tamaño de tierra.
- Calcula el tamaño medio de todas las fincas, luego entrevista a tres agricultores con esa área de terreno.
- Selecciona los agricultores con superficies pequeñas, medianas y grandes, calcula el promedio y entrevista tres agricultores con ese tamaño de área promedio.



AGRICULTORES SELECCIONADOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LAS FINCAS O PARCELA

Realiza entrevistas individuales sobre costos con los tres individuos elegidos en base a su área de producción actual. Basándote en sus costos de producción, calcula estos sobre la base de una unidad de área de forma individual y luego calcula el costo promedio para una unidad de área.

Utiliza el costo de producción promedio por unidad de área, por ejemplo por hectárea. Para calcular los costos de todos los agricultores del grupo, multiplica el costo promedio de la unidad de área por el tamaño del terreno en la que cada agricultor va a producir esa temporada. Cuando sumes las superficies de los terrenos que serán sembrados con un cultivo específico, puedes multiplicar esta suma por el costo por unidad para obtener los costos totales para todo el grupo.

Si los agricultores tienen tamaños de finca muy diferentes o usan tecnologías de producción muy distintas (ej. si algunos agricultores usan riego pero otros no lo usan), incurrirían en costos diferentes. Lo mismo es si algunos usan fertilizante pero otros no lo usan. En el mismo modo, los agricultores quienes cultivan 1 hectárea tendrán costos diferentes de aquellos quienes tienen 10 hectáreas. Usar el promedio para todos los agricultores no es realista.

En estas situaciones, puede que debas dividir los agricultores en subgrupos. Por ejemplo, podrías dividir los agricultores en aquellos quienes más de 5 ha de tierra y a aquellos quienes tienen menos de esa cantidad. Calcular los costos promedio para una muestra de agricultores en cada subgrupo. Puedes usar estos promedios para estimar los costos para otros agricultores en el mismo subgrupo.

En lugar de usar un área de terreno, puede que dividan los agricultores en categorías basado en la tecnología de producción que emplean: con o sin riego, con o sin fertilizante.

MODA, MEDIA Y MEDIANA

La **moda** es el dato o valor que más veces se repite, es decir, aquel que tiene mayor frecuencia absoluta.

La **media** es la idea estándar de “promedio”. Para obtener la media de una serie de valores, suma todas las cifras y luego divide el total por el número de muestras o valores tomados.

La **mediana** es el valor del “medio” en una lista de números. Para averiguar la mediana, escribe todas tus cifras en orden numérico y luego encuentra el número del medio.

COSTO DE MATERIALES E INSUMOS

Entrevista a los agricultores para reunir información sobre sus costos. Deberás preguntar acerca de sus materiales consumibles y artículos duraderos, y costos de mano de obra.

Los materiales o insumos consumibles son cosas que se gastan durante el ciclo de producción o año. Estos incluyen los costos de arrendar tierra y edificios, alquilar maquinaria y usar irrigación; semillas, fertilizantes, productos agroquímicos, combustible, transporte, productos veterinarios, sacos, cuerda y material de empaque.

Otros gastos que se deben incluir aquí:

- **Cuotas del mercado, impuestos y comisiones.** Algunos de estos pueden ser ilegales, pero siguen siendo costos reales que los agricultores tienen que pagar.
- **Las cuotas de servicio,** como la visita de un veterinario o de un mecánico para arreglar una bomba de riego.

La Tabla 24 muestra un ejemplo de gastos en consumibles.

Los artículos duraderos tienen uso por largo tiempo. Algunos son caros, pero duran muchos años; ejemplos: construcciones como graneros, plántulas de árboles frutales, herramientas como azadones, carretillas, bombas de riego, molinos, teléfonos celulares, ganado como animales de tiro y lecheros. En este caso tienes que calcular cuántos años durará el artículo, y luego dividir el costo por el número de años.

Por ejemplo, si una bomba de irrigación cuesta US\$ 200, y calculas que dure 10 años, el costo de la bomba por año es de US\$ 20. (Ten en cuenta que el combustible para que la bomba funcione es un consumible).

Nota: Cuando calcules los costos para distintas extensiones de terreno, ten en cuenta que los costos de los artículos duraderos crecen a un ritmo más bajo que los materiales consumibles a medida que aumente el tamaño de la superficie de tierra. Por ejemplo, el costo de un arado no cambiará por un aumento modesto del tamaño de una finca de media a una ha., mientras que el costo de los fertilizantes aumentará proporcionalmente al tamaño del terreno que se cultive.



TABLA 24. EJEMPLO PARA ESTIMAR LOS COSTOS DE MATERIALES

0.5 ha de maíz, en un país de Centroamérica. Moneda: US dólares

FECHA	MATERIALES	UNIDADES	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
		P. ej., kg, sacos o costal		US\$	US\$
			A	B	A × B
	Semilla híbrida	Bolsa de 10 kg	4	5	20.00
	Fertilizantes	Sacos 50 kg	1	40	40.00
	Sacos para envasar maíz	Sacos de 90 kg	15	1	15.00
	Transporte al mercado	Transporte	15	0.50	7.50
	Cuotas del mercado	Tarifa por saco	15	0.50	7.50
Costo total de materiales e insumos consumibles					90.00

TABLA 25. EJEMPLO PARA ESTIMAR LOS COSTOS DE ARTÍCULOS DURADEROS

0.50 ha de maíz, en un país de Centroamérica

ARTÍCULOS DURADEROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
			US\$	Años	US\$
		A	B	C	A × B / C
Arado	Pieza	1	100	10	10
Azadón	Pieza	2	6	4	3
Machetes	Pieza	2	9	3	6
Cestos	Pieza	5	1	5	1
Almacén	Construcción	1	300	20	15
Teléfono celular	Pieza	1	25	5	5
Costo total de materiales duraderos por año					40

TABLA 26. COSTO TOTAL DE MATERIALES EN US\$ POR 0.5 HECTÁREA

	COSTO US\$
Costo total de materiales consumibles por año	90
Costo total de artículos duraderos por año	40
Costo anual total de TODOS los materiales	130

COSTO TOTAL DE MATERIALES = COSTO DE MATERIAL CONSUMIBLE + COSTO DE DURADEROS

La combinación de los costos de materiales consumibles y los duraderos proporciona el costo total de materiales, tal como se muestra en la Tabla 26.

COSTO DE MANO DE OBRA

La mano de obra incluye el pago a personas para tareas como preparar viveros, limpiar el terreno, arar o barbechar, preparar el terreno de siembra, plantar, deshierbar, regar, aplicar fertilizante, fumigar, cosechar y trillar, alimentar a los animales, ordeñar, pastorear, empacar, almacenar, cuidar de lo almacenado, negociar con comerciantes y transportar al mercado.

Otros gastos que se deben incluir aquí:

Mano de obra de la familia. El trabajo de los miembros de la familia es una parte vital de muchas pequeñas empresas agrícolas, pero a menudo no son pagados con dinero sino en especie –en forma de comida y alojamiento. Ya que la mano de obra familiar tiene que ser contabilizada, trabaja con los agricultores para calcular cuánto costaría en términos monetarios. Si los agricultores no están seguros, usa la tarifa local general diaria para mano de obra contratada.



Ten en cuenta que si va en aumento el tamaño de la finca, llegará un punto en el que la mano de obra familiar permanecerá constante y las necesidades tendrán que ser cubiertas con mano de obra contratada.

Pago en especie, como los costos de los acopiadores rurales u otros que son pagados con una porción de las ganancias o productos.

El costo de la mano de obra puede variar durante la temporada o según el tipo de trabajo. Asegúrate de que incluyes los salarios correctos al calcular el costo de la mano de obra para varias actividades. La Tabla 27 ofrece un ejemplo de cómo calcular el costo de la mano de obra.

TABLA 27. EJEMPLO PARA ESTIMAR EL COSTO DE LA MANO DE OBRA

0.5 ha de maíz, en una país de Centroamérica

ACTIVIDAD	DÍAS POR PERSONA		COSTO POR DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	1	1	4	4	4	4	8
Segundo paso de arado	1	1	4	4	4	4	8
Costo total de preproducción					8	8	16
Producción							
Siembra	0	3	2	2	0	6	6
Primer deshierbe o limpia	1	4	2	2	2	8	10
Segundo deshierbe o limpia	1	4	2	2	2	8	10
Costo total de producción					4	22	26
Costo de la cosecha - poscosecha							
Cosecha	2	2	2	2	4	4	8
Secar, clasificar	0	6	2	2	0	12	12
Costos totales de cosecha - poscosecha					4	16	20
Costo de mercadeo							
Transporte	0	4		2	0	8	8
Costo total de mercadeo					0	8	8
Costo total de mano de obra					16	54	70

TABLA 28. COSTO TOTAL

0.5 ha de maíz, en una país de Centroamérica

COSTOS		
		US\$
Costo total de materiales e insumos (consumibles y duraderos)	A	130
Costo total de mano de obra	B	70
Costo total	A + B	200

COSTOS TOTALES = COSTO DE MATERIALES E INSUMOS + COSTO DE MANO DE OBRA

COSTO TOTAL

Sumando todos los costos de materiales e insumos consumibles y duraderos y la mano de obra, puedes calcular el costo total.

El Ejercicio 10a te ayuda a calcular cuánto costará producir y mercadear una cantidad particular del producto – por ejemplo, 1 ha de maíz o 100 gallinas. Todos los agricultores pueden usar el mismo procedimiento para calcular sus propios costos.

CALCULAR LOS INGRESOS

Una vez que los agricultores hayan calculado los costos de producir y mercadear un producto en particular, tienen que calcular los ingresos que pueden lograr con cada producto. Esto es más fácil. Necesitas los siguientes datos:

- Cantidad del producto que el agricultor espera producir y vender.
- Precio que el agricultor espera conseguir al vender el producto.

Multiplicar estos para obtener el total de ingresos (Tabla 29).

Asegúrate de que usas estimaciones realistas de la cantidad a vender y del precio. Es mejor ser conservador sobre la producción y los precios, y recibir una agradable sorpresa si son mayores; y no decepcionarse (y endeudarse) si eres demasiado optimista. Si tienes información sobre las ventas y los precios de los últimos años, úsala como base para tus cálculos.

En algunos casos un agricultor puede haber registrado las cantidades obtenidas por la venta de sus productos en años anteriores. Puedes usar esta información también para calcular los ingresos. En este caso, la agricultora vendió su maíz en tres ventas separadas; súmalas para obtener el total de ingresos (Tabla 30). Cuando uses información de los últimos años, es mejor usar el promedio, dando más importancia a los años más recientes.

Para la producción, puedes contrastar lo que un agricultor está diciendo con el rendimiento nacional o regional promedio. Para los precios, puedes usar por ejemplo un promedio de cinco años. Usa estas cifras como base para los cálculos. O, si tienes información sobre las ventas y los precios de los últimos años, úsala como base para los cálculos.



TABLA 29. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS (UNA VENTA SOLAMENTE)

0.5 ha de maíz, en un país de Centroamérica

PRODUCTOS	FECHA DE VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	NÚM. DE UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	INGRESOS
				US\$	US\$
			A	B	A × B
Maíz	15 de agosto	Sacos	15	28	420
Total de ingresos					420

TABLA 30. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS (VENTAS MÚLTIPLES)

0.5 ha de maíz, en un país de Centroamérica

PRODUCTO	FECHA DE VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	NÚM. DE UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	INGRESOS
				US\$	US\$
			A	B	A × B
Maíz	5 de agosto	Saco	5	27	135
Maíz	15 de agosto	Saco	5	28	140
Maíz	30 de agosto	Saco	5	29	145
Total de ingresos			15		420

TABLA 31. ESTIMADO DE LAS GANANCIAS

0.5 ha de maíz, en un país de Centroamérica

		MONTO
		US\$
Total de ingresos	A	420
Costo total de materiales	B	130
Costo total de mano de obra	C	70
Costo total	D = B + C	200
Ganancias (margen bruto) por 0.5 hectárea	A - D	220

TABLA 32. ESTIMACIÓN DE LAS GANANCIAS EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR

0.5 ha de maíz, en un país de Centroamérica

		MONTO
		US\$
Total de ingresos	A	420
Costo total de materiales	B	130
Costo total de mano de obra contratada y servicios (excluyendo la mano de obra familiar)	C	16
Costo total	D = B + C	146
Ganancias (margen bruto) por 0.5 hectárea	A - D	274

ESTIMADO DE LAS GANANCIAS

Puedes entonces calcular el **margen bruto** (los beneficios) posibles: la diferencia entre los ingresos totales y el costo total (Tabla 31).

Comparando los costos, ingresos y ganancias proyectados de varios productos, los agricultores pueden tomar una decisión informada sobre los productos que deseen producir en su agroempresa.

TRABAJO DE LA FAMILIA

Los agricultores a menudo no tienen en cuenta el costo de la mano de obra de la familia. Sin embargo, es importante contabilizarla al planear una agroempresa por las siguientes razones:

- Los miembros de la familia que trabajan en la finca o parcela se podrían enfermar o necesitar ausentarse de sus tareas agrícolas. Un agricultor tendrá que contratar mano de obra externa para compensar esta ausencia.
- Una opción de negocio como los tomates puede requerir mucha más mano de obra familiar que otra opción como el maíz.
- Puede que algunos miembros de la familia (especialmente las mujeres) estén sobrecargados con más trabajo y, si son niños, tal vez no tengan disponibilidad para tareas agrícolas durante la temporada escolar.
- Si los miembros de la familia pueden ganar más dinero en otro lugar (por ejemplo mudándose a la ciudad para buscar trabajo), puede que lo hagan y no estar disponibles para realizar actividades importantes como sembrar, deshierbar y segar cuando haga falta.



VARIAS COSECHAS

Es relativamente fácil calcular los costos, ingresos y ganancias para algunos tipos de productos. El maíz, por ejemplo, se siembra y se siega o cosecha en una sola temporada pero puede ser almacenado y vendido durante todo el año.

Otros productos son más complicados:

- Las hortalizas pueden ser sembradas y recolectadas varias veces en una temporada en múltiples ciclos de producción y ventas, pero debido a su corto ciclo de vida, almacenarlas es más difícil.
- Las gallinas aportan más de un producto. Producen huevos durante 2-3 años y luego carne al final de su vida productiva.

Puedes adaptar las tablas de esta lección para estos productos con múltiples ciclos de producción o con más de un producto para venta. Por ejemplo, puedes añadir líneas a las tablas para calcular los ingresos (como aparece en la Tabla 29) para tener en cuenta las cosechas semanales de hortalizas. Recuerda que el precio de un producto puede variar con el tiempo: las hortalizas normalmente son pagadas mejor fuera de temporada, no donde se concentra la mayor cosecha.

ALMACENAMIENTO

Algunos productos (especialmente granos) pueden ser almacenados durante semanas o meses hasta que el precio suba. Asegúrate de incluir los costos de almacenamiento y las pérdidas por deterioro.

PRODUCTOS DE MADURACIÓN LENTA

Algunos activos productivos como los árboles frutales y el ganado tardan más de una temporada en empezar a producir, pero luego continúan haciéndolo durante varios años. El agricultor tiene que pagar mucho de los costos por adelantado (en la etapa de desarrollo), y esperar a que los árboles crezcan o a que las vacas alcancen la madurez.

CULTIVAR PARA TENER COMIDA E INGRESOS

Muchos agricultores intentan producir toda la comida que necesitan y luego venden todos los excedentes. En las principales áreas de cultivo de maíz en América, por ejemplo, una familia de seis necesita producir diez sacos de 100 kg para alimentar a la familia antes de tener excedentes para vender. En el caso de muchos cultivos, una parte de la producción se mantiene en la finca o parcela para el consumo interno. Piensa en esto como costo para combustible (calorías, vitaminas y minerales) que una familia necesita para trabajar en la finca o parcela.

Si usamos los datos del ejemplo anterior, pero esta vez considerando las necesidades de seguridad alimentaria de la familia, se quedarán con 10 sacos con un valor de mercado de US\$ 280. La familia venderá 5 sacos con un valor de mercado de US\$

TABLA 33. ESTIMACIÓN DE LAS GANANCIAS CON EL CONSUMO DE LOS HOGARES

0.5 ha de maíz, en un país de Centroamérica

		MONTO
		US\$
Valor total de los 15 sacos	A	420
Valor de 10 sacos destinados al autoconsumo de la familia	B	280
Valor de 5 sacos destinados a la venta	$C = A - B$	140
Costo total de materiales e insumos	D	130
Costos total de mano de obra contratada (excluyendo la mano de obra familiar)	E	16
Costo total	$F = D + E$	146
Ganancias (margen bruto) por 0.5 ha	$C - F$	-6

140. Como cuesta US\$ 130 producir los 15 sacos, además de US\$ 16 para la mano de obra contratada, el negocio de maíz en la finca o parcela de media hectárea ahora muestra una pérdida financiera general de US\$ 6 (Tabla 33).

¿Esto es un problema? Bueno, lo más importante de esta ecuación es que al quedarse con parte de la cosecha, la familia tiene maíz suficiente para alimentarse. Una dieta adecuada significa que miembros de la familia estarán sanos y podrán trabajar más. Además, el maíz podría haber costado más si la familia lo hubiese tenido que comprar en el mercado. Sin embargo, la otra parte de la ecuación muestra que la finca o parcela no está obteniendo ganancias con tan bajo rendimiento y una parcela de tierra tan pequeña.

OPCIONES PARA EQUILIBRAR LA ALIMENTACIÓN Y LA SEGURIDAD FINANCIERA

Para mejorar la productividad y la rentabilidad del negocio de maíz, los agricultores tienen varias opciones, los siguientes métodos describen formas en las que los agricultores pueden mejorar su seguridad alimentaria y financiera:

AUMENTAR EL ÁREA DE CULTIVO

Para los agricultores con acceso a tierra que no la utilizan plenamente, su primera opción para aumentar la producción es sembrar más de ese cultivo, por ejemplo maíz, plantando en la tierra adicional. Para que los agricultores puedan extender la producción de un cultivo depende de si tienen tierra adicional disponible, o si pueden alquilar la tierra a un precio que haría rentable esta actividad. Este enfoque viene con una advertencia importante: cuando se cultiva en tierra adicional, a menudo se usa tierra menos fértil y la superficie adicional aumentará los costos de materiales, mano de obra y préstamos.

DAR UN MANEJO INTENSIVO A LOS CULTIVO

Aumentar las ganancias por unidad de superficie es la siguiente alternativa más común. Esto puede conseguirse aumentando el uso de las mejores técnicas agrícolas. Esto supone normalmente una combinación del:

- Creciente uso de la tecnología, que requiere inversiones en cosas como semillas mejoradas, fertilizante, irrigación o maquinaria.
- Un enfoque más disciplinado de las actividades agrícolas requeridas para sembrar un cultivo; incluyendo preparar la tierra y plantar a tiempo, usar la cantidad de semillas y fertilizante recomendada, deshierbar a tiempo, etc.

Este enfoque requiere más tecnología y conocimientos.

DIVERSIFICACIÓN DE CULTIVOS

En vez de sembrar más maíz, para aumentar la rentabilidad general de la finca o parcela, una alternativa es usar parte de la tierra disponible para producir un cultivo que genere más rentabilidad o criar ganado. Dependiendo de las condiciones del mercado, los productos como los cultivos de hortalizas pueden proporcionar mayores retornos a los costos de tierra y mano de obra, comparado con el maíz.

La diversificación es una estrategia esencial para millones de pequeños agricultores que parecen estar cultivando parcelas siempre menores. Ayudar a los agricultores a tomar decisiones sobre las opciones de diversificación requiere que los técnicos de campo tengan un sólido conocimiento de opciones más rentables y trabajen con los agricultores para tomar decisiones acertadas sobre la producción y las finanzas.

REDUCIR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Este enfoque puede aumentar la rentabilidad, disminuyendo los costos o introduciendo mejoras en la eficiencia del proceso de producción. Una vez que los agricultores conozcan los costos de producción de un cultivo, pueden explorar formas de reducirlos. Esto puede lograrse usando innovaciones específicas como un microdosificador de fertilizante, que puede tener un costo menor que la aplicación de fertilizante al voleo; hacer un mejor uso del agua para asegurar de que los cultivos no

padezcan sequía; en algunos casos fumigar con herbicidas puede reducir el costo de mano de obra requerida para deshierbar.

AHORRAR

Tomar dinero prestado para la producción agrícola implica un costo por los intereses que se debe pagar por el préstamo. Los agricultores que ahorran más para invertir en su sistema de producción pueden reducir la cantidad que deben tomar prestada y así reducir el costo de los préstamos.

EMPLEO FUERA DE LA FINCA O PARCELA

Con el aumento de la población durante los últimos 30-40 años, se ha supuesto que el tamaño medio de las fincas o parcelas por familia ha disminuido. Millones de agricultores, especialmente aquellos con 3 a 4 hectáreas ahora tienen tierra insuficiente para cultivar grano a escala comercial. Y es posible que los agricultores con menos de 1 hectárea no puedan conseguir lo suficiente para vivir. Estos agricultores tienen que encontrar formas de generar ingresos adicionales fuera de la finca o parcela. Los ingresos obtenidos pueden provenir del jornaleo (trabajar en las fincas vecinas), como vendedor en una tienda de un pueblo de la zona, como obrero en la construcción (albañilería) o en una fábrica. E incluso muchos en algunos lugares se desplazan por ciertas temporadas hacia países vecinos.

COMPARACIÓN ENTRE AGRICULTORES

Los agricultores se enfrentan a muchos desafíos, especialmente los pequeños, pero puedes ayudarlos a entender y analizar sus opciones de producción y sus costos utilizando el enfoque anterior. Muchos agricultores no están familiarizados con los análisis de costos. Tienen a cultivar lo que siempre han hecho o producido. A medida que empiezan a entender sus opciones de mercado y tienen una visión más comercial, pueden usar sus nuevas habilidades para optimizar sus alimentos y sus oportunidades de ingresos.

Cada finca es diferente y cada agricultor tiene distintos costos de producción. Esto significa que pueden aprender mucho unos de otros. Puedes ayudar a los agricultores más ricos a explicar a los otros cómo invierten en sus cultivos, en qué pagan más y en qué mantienen sus costos reducidos. Esto ayudará a los pequeños agricultores a ver cómo aquellos que tienen más éxito administran su dinero para aumentar su producción y sus ingresos. Hacer comparaciones entre agricultores de éxito y otros a menudo se conoce como “evaluación comparativa”, ya que se recopila información sobre diferentes agricultores, intentando encontrar unos que puedas usar como referencia con los que están aprendiendo a mejorar sus negocios.

CONCLUSIÓN

Esta lección ha cubierto mucho contenido. Hemos aprendido cómo recopilar información sobre costos y cómo calcular los costos de producción y mercadeo de un producto. Posteriormente abarcamos cómo se calculan los ingresos y las ganancias, y cómo se compara entre varios productos.

En esta lección se ha visto mucha aritmética. Muchas personas se sienten confundidas con los números, y debes estar preparado para explicar despacio y repetir tus explicaciones usando ejemplos cuando sea posible. Si les parece difícil al principio, recuérdales que se vuelve más fácil con la práctica. No te preocupes si todas las cifras de costos no son completamente precisas, o si faltan algunos materiales e insumos menores. ¡Es mejor estar más o menos en lo cierto que completamente equivocado!

Es importante que los agricultores adquieran las competencias contenidas en esta lección. Las necesitarán de forma recurrente al planear y administrar sus agroempresas.

PRUEBA 10

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¡Al agricultor le ha tocado la lotería y quiere comprar cosas nuevas!

Relaciona cada costo con la categoría correcta.

COSTO	CATEGORÍA
A. Semilla híbrida	1. Materiales duraderos
B. Tractor de mano	2. Materiales de consumo
C. Asistencia técnica veterinaria para su vaca enferma	3. Mano de obra y servicios
D. Un teléfono celular	

2. “He trabajado en la agricultura toda mi vida. Nunca he mantenido un registro de mis costos y no voy a empezar ahora”. ¿Cómo debería responder?

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. “De acuerdo -no pasa nada. Eres bienvenido en el grupo de todas formas”.
- B. “Entiendo tu postura. Pero los miembros más jóvenes del grupo necesitan agricultores con experiencia como tú para guiarlos. Realmente, sería de gran ayuda si pudieras entender tus costos”.
- C. “Lo siento, si piensas así no hay posibilidad de que puedas unirte al grupo. Adiós”.
- D. “Todos los negocios dependen de una comprensión sólida de los ingresos y los gastos. Vamos, deja que te ayude. ¿Cuántos sacos de maíz cosechaste el año pasado?”.

3. Una agricultora dice que tardó tres días en arar o barbechar su campo de media hectárea, un día para sembrar semillas, dos para deshierbar la parcela y un día para cosechar. El costo de la mano de obra en su pueblo es de \$5 por día. ¿Cuánto debería ser el costo de su mano de obra?

- A. \$21 por hectárea
- B. \$30 por hectárea
- C. \$70 por hectárea
- D. Nada; no es necesario considerar la mano de obra de la familia.

4. Un agricultor calcula que para cultivar 5 quintales de frijol, tendrá que pagar un total de \$30. Puede vender el frijol por \$24 por quintal (el precio del frijol está alto en estos momentos!), ¿cuál es su ganancia?

- A. \$6
- B. \$90
- C. \$125
- D. \$30.

5. Cuando calculas el costo de la mano de obra, deberías:

- A. Incluir el costo de la mano de obra familiar.
- B. Incluir el costo de la mano de obra familiar solo si los miembros de la familia se pagan en efectivo.
- C. Ignorar el costo de la mano de obra familiar.

6. ¿Qué es el margen bruto de un agricultor?

- A. El ingreso total del agricultor.
- B. El ingreso total del agricultor menos el costo de los materiales.
- C. El ingreso total del agricultor menos los costos de los materiales y la mano de obra.

EJERCICIO 10A. CALCULAR LOS COSTOS DE LA PRODUCCIÓN Y EL MERCADEO

Este ejercicio guía a los agricultores en la tarea de enumerar y calcular los costos de materiales e insumos y de mano de obra. Está diseñado para un grupo focal de hasta 8 personas. También puedes adaptarlo para las entrevistas con agricultores individuales.

Necesitarás repetir este ejercicio para cada producto que los agricultores piensan producir. O si tienes suficientes participantes, divídelos en pequeños grupos: uno para cada tipo de producto que están considerando.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Enumerar todos los costos que los agricultores tendrán al producir y vender un producto.
- Calcular el costo de los materiales o insumos para producir y mercadear.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores, fichas o tarjetas.

RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de los costos de materiales, mano de obra y servicios.
- El cálculo de costos de materiales e insumos.
- El cálculo de ingresos previstos para ventas futuras.

DURACIÓN

- 3 horas.

PREPARACIÓN

Prepara en blanco las Tablas 34, 35 y 36 en pliegos de papel bond.

PROCESO SUGERIDO

1. Comenta a los participantes que van a calcular los costos de producir y mercadear un producto particular. Explica por qué necesitan hacerlo: ayúdalos a decidir si es una buena idea dedicarse a producirlo.

2. Pídeles que piensen en producir una cantidad estándar del producto. En el caso del maíz, podría ser una hectárea. Si son gallinas, podrían ser 100.
3. Pídeles que escriban todos los materiales e insumos que necesitan para producir y mercadear el producto. Incluirán costos de semillas, fertilizante, arrendamiento de tierra, irrigación y costos de mano de obra para arar o barbechar, sembrar, deshierbar, etc. Ayúdalos si es necesario. Clasifica las fichas o tarjetas en tres montones: artículos consumibles, duraderos, mano de obra y servicios.
4. Para los artículos consumibles, pídeles que digan la cantidad que necesitan de cada uno y el precio de cada unidad (p. ej., arrendar 1 hectárea de tierra, comprar 1 kg de semillas). Escribe esto en las columnas de "Cantidad" y "Precio por unidad" de la Tabla 34.
5. Para cada artículo, pide a los agricultores que calculen el costo total (la última columna de la tabla).
6. Repite estos pasos para los artículos duraderos, acordándote de preguntar cuántos años (o ciclos de producción) se puede esperar que duren. Escribe esta información en la sección apropiada de la Tabla 35.
7. Luego repite estos pasos para la mano de obra y servicios, rellenando la Tabla 36.
8. Asegúrate de que los agricultores no se hayan olvidado de ningún artículo. Repasa los cálculos.
9. Suma el total de las Tablas 34, 35 y 36:

Costo total

$$\begin{aligned} &= \text{Costos de material consumible} \\ &+ \text{Costos de materiales duraderos por año} \\ &+ \text{Mano de obra} \end{aligned}$$

Este es el costo total de producción y mercadeo.

TABLA 34. FORMULARIO PARA EL REGISTRO ESTIMADO DE LOS COSTOS DE MATERIALES DE CONSUMIBLES

Tipo de producto		Moneda local			
Superficie de la parcela		Cambio por US\$			
FECHA	MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
		P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción					
	Herramientas				
	Arrendamiento de terreno				
	...				
Costo total de preproducción					
Producción					
	Semillas				
	Fertilizantes				
	Productos agroquímicos				
	...				
Costo total de producción					
Poscosecha					
	Sacos				
	...				
Costos totales de poscosecha					
Costo de mercadeo					
	Transporte al mercado				
	Cuotas del mercado				
	Comunicaciones				
	Otro				
Costo total de mercadeo					
Costos totales de materiales consumibles					
Costos totales de materiales consumibles (US\$)					

TABLA 36. FORMULARIO PARA EL REGISTRO ESTIMADO DE LOS COSTOS DE MANO DE OBRA

Tipo de producto			Moneda local					
Superficie de la parcela			Cambio por US\$					
FECHA	ACTIVIDAD	DÍAS POR PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
		Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
			B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción								
	Limpieza de terrenos							
	...							
Costo total de preproducción								
Producción								
	Siembra							
	Aplicación de fertilizante							
	Deshierbado							
	...							
Costo total de producción								
Costo de la poscosecha								
	Cosecha							
	Secado							
	Trillado							
	Almacenamiento							
	...							
Costos totales de poscosecha								
Costo de mercadeo								
	Limpieza							
	Clasificar / calificar							
	Empaque							
	Carga y descarga para el mercado							
	Transporte							
	...							
Costo total de mercadeo								
Costo total de mano de obra								

EJERCICIO 10B. CALCULAR EL INGRESO Y LA GANANCIA

Este ejercicio usa la información generada en el Ejercicio 10a para calcular los ingresos y las ganancias estimados para distintos productos. Permite que los agricultores vean si producir un producto es factible o rentable, y que comparen la rentabilidad de varias opciones.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes serán capaces de calcular los ingresos y ganancias que pueden esperar de diferentes productos.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores y una calculadora.

RESULTADOS ESPERADOS

- El cálculo de ingresos y ganancias para distintos productos.

DURACIÓN

- 2 a 3 horas

PREPARACIÓN

- Utiliza el Ejercicio 10a para ayudar a los agricultores a calcular los costos de producir y mercadear varios productos.

PROCESO SUGERIDO

1. Explica a los participantes que van a calcular los ingresos y beneficios de los productos que están considerando producir. Necesitan hacer esto para poder ver si dedicarse a esos productos es rentable. También les ayudará a elegir entre varias opciones.
2. Para cada producto, pregunta cuántas unidades esperan producir. Por ejemplo, ¿cuántos sacos de maíz por hectárea, o cuántas gallinas por ciclo de producción? Anota estas cifras en la primera línea de la Tabla 37.
3. Pregúntales qué precios pueden esperar por cada unidad vendida. Escribe esta cantidad en la segunda línea.
4. Para cada producto, multiplica la cantidad vendida por el precio. Escribe el resultado en la tercera línea.
5. Escribe los costos totales del Ejercicio 10a en la cuarta línea.
6. Calcula las ganancias previstas para cada producto restando los costos a los ingresos.
7. Analiza los resultados con los agricultores. ¿Las estimaciones son realistas? ¿Concuerdan con su experiencia? ¿Qué producto es mejor desde este punto de vista?

TABLA 37. CÁLCULO DE LOS INGRESOS Y GANANCIAS ESPERADAS DE DIVERSOS PRODUCTOS

		PRODUCTO 1 (P. EJ. MAÍZ)	PRODUCTO 2 (P. EJ. COL)	PRODUCTO 3 (P. EJ. FRIJOLES)
Núm. de unidades vendidas (p. ej. sacos)	A			
Precio previsto por unidad	B			
Total de ingresos	$C = A \times B$			
Costo total	D			
Ganancia prevista para 1 ha	$C - D$			

LECCIÓN 11. DECIDIR EL CRÉDITO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Identificar las fuentes de crédito o préstamo en tu zona.
- Explicar lo que significa "capital", "tipo de interés", "cuota", "incumplimiento" y otros términos.
- Explicar por qué los agricultores solicitan préstamos.
- Calcular si es rentable para un agricultor solicitar un préstamo.
- Identificar las cinco cosas que una institución financiera (banco o caja de ahorro) considera antes de aprobar un préstamo.

LUGARES A LOS QUE HAY QUE IR PARA CONSEGUIR CRÉDITO

Una de las razones principales por las que los agricultores no producen más, es porque no tienen el dinero suficiente para pagar los insumos que necesitan. Tienen que pagar cosas como semillas, arado o barbecho del terreno y fertilizante al principio de la temporada. Pero solo ganan dinero al final de la temporada, cuando pueden cosechar y vender sus productos. Hay varias soluciones para este problema:

- **Ahorros individuales.** Los agricultores tratan de ahorrar dinero vendiendo sus productos para pagar los insumos de la siguiente temporada o ciclo de producción. A muchos agricultores les resulta difícil ahorrar lo suficiente para pagar por todos los insumos. Esto significa que producen menos para vender, y ganan menos. El resultado: un círculo vicioso de baja inversión = baja producción.
- **Tomar prestado de miembros de la familia.** Los familiares a veces se prestan dinero sin intereses o con tipos de interés muy bajos. Y muchas veces sin trámites legales. Estos préstamos en ocasiones son en especie como (fertilizante, semillas etc.)
- **Pertenecer a un grupo de ahorro y préstamo.** Cuando los productores forman parte de un grupo, ahorran dinero regularmente contribuyendo con pequeñas cantidades a la cuenta del grupo. Y cuando necesitan dinero, lo pueden recuperar y tal vez obtener un préstamo de la cuenta del grupo. Los agricultores también pueden tomar prestado de otros grupos de ahorro.
- **Préstamos de un prestamista.** Individuos a menudo toman dinero de los prestamistas locales. Esos préstamos son accesibles, pero los tipos de interés normalmente son altos. Los agricultores a menudo están familiarizados con estos préstamos y con las condiciones que conllevan.
- **Préstamos de un proveedor de insumos o de un cliente.** Los comercios que venden insumos y los comerciantes que compran los productos a veces ofrecen préstamos a los agricultores. Puede que ambos exijan que les vendan el producto a un precio menor como condición del préstamo.
- **Crédito de un banco o institución de microfinanzas.** Puede que individuos, o el grupo en conjunto, consiga un préstamo de una entidad de crédito como un banco, una institución de microfinanzas o un proyecto de desarrollo. Estas organizaciones a menudo cobran tipos de interés menores que los prestamistas, pero normalmente exigen que el prestatario prepare un plan de negocio, proporcione referencias, garantía o un historial crediticio. Además, estas agencias tomarán medidas legales para recuperar los préstamos que no sean devueltos.

Dónde consiguen dinero los agricultores es a menudo un misterio para los de afuera. Los agricultores pueden ser reacios a hablar sobre ello. Los prestamistas son una fuente de financiamiento principal. Habla con ellos para averiguar cuánto interés cobran y cuál es el plan de pagos.

Esta lección analiza la última fuente de dinero: el crédito de los bancos y las instituciones de microfinanzas.



TERMINOLOGÍA DE LOS CRÉDITOS O PRÉSTAMOS

Estas son algunos términos que es importante conocer:

- **Capital.** Es la cantidad de dinero que el prestamista presta al prestatario. También suele denominarse "el principal".
- **Costo del préstamo.** Es el costo de tomar prestada una suma dada (p.ej., un agricultor puede tener un costo de US\$ 20, para tomar prestado un capital de US\$ 100 durante 4 meses). En algunos casos lleva otros costos cuando el préstamo se tramita con una entidad financiera (comisión, servicio notarial, seguro).
- **Plazo de devolución del préstamo.** El periodo de tiempo que el prestatario tiene para devolver todo el dinero (capital más intereses).
- **Tasa de interés.** La comisión que cobra el prestamista. Esta puede ser calculada por mes (p. ej. 5% al mes durante 4 meses) o para todo el periodo de préstamo (p. ej., 20% en 4 meses). En el caso del ejemplo tiene que pagar US\$ 20 en concepto de interés.
- **Reembolso.** La cantidad de dinero que el prestatario debe devolver de capital más intereses. El reembolso puede ser en pagos parciales (p. ej. una pequeña cantidad todos los meses), o en un pago total al final del plazo del préstamo.
- **Pagos.** Estas son las cantidades de dinero que el prestatario paga al prestamista regularmente. Por ejemplo, el prestatario tiene que devolver al prestamista una cuota de US\$ 12 por semana, durante diez semanas, para completar los US\$ 120 correspondiente a todo el reembolso del préstamo de US\$ 100 (\$100 de capital más US\$ 20 de intereses).
- **Incumplimiento.** Si el prestatario no reembolsa el dinero, "incumple el préstamo".
- **Garantía.** Con el fin de asegurarse de que el prestatario reembolsará el dinero, el prestamista puede pedir una garantía o aval. Esto es un activo (como tierra o maquinaria) que el prestamista pueda tomar y vender si el prestatario no devuelve lo prestado.
- **Garantía social.** Muchos prestatarios no tienen nada que puedan ofrecer como garantía. Así que las instituciones de microfinanzas a menudo dependen de la "garantía social". Los prestatarios deben organizarse en un grupo, y el grupo en conjunto garantiza que todos los miembros devolverán sus préstamos.



EJEMPLO DE UN ACUERDO DE CRÉDITO

Roberto tomó prestados US\$ 100 del Banco Agrícola a un interés del 10% al mes durante 4 meses. Tendrá que reembolsar el capital además de un interés en una suma global después de la cosecha (Tabla 38).

TABLA 38. EJEMPLO DE UN ACUERDO DE CRÉDITO

Principal o capital		US\$ 100
Tasa de interés	10% por mes	10%
Plazo del préstamo		4 meses
Total de intereses debidos (el costo del préstamo)	$\$ 100 \times 10\% \times 4 \text{ meses}$	US\$ 40
Total a ser reembolsada al final del periodo de préstamo	El monto del principal más el costo del préstamo	US\$ 140

Los acuerdos de crédito a menudo son bastante más complejos. Por ejemplo:

- Antes de que un prestamista conceda un préstamo, pueden pedir que el prestatario tenga un historial de haber ahorrado, para hacer un **depósito** por adelantado o pagar una **comisión**.
- Si el prestatario devuelve en pagos parciales, **el interés** puede ser cobrado solo sobre la cantidad de dinero que queda por pagar, no sobre el principal o capital completo (esto se denomina intereses sobre saldo).
- **El plan de reembolsos** puede ser flexible. Por ejemplo, el prestatario puede estar en posición de devolver parte o toda la cantidad del préstamo en una sola suma en vez de hacerlo en pagos parciales regulares.

Cuando negocian un préstamo es importante que los agricultores entiendan claramente los términos y las condiciones.

TIPOS DE PRÉSTAMOS

Los bancos y las instituciones de microfinanzas pueden ofrecer varios tipos de préstamos. Los más comunes son:

- **Préstamos estacionales para el capital de trabajo.** Estos préstamos son utilizados para pagar los insumos de producción como semillas y fertilizante, para arrendar tierra y contratar trabajadores. Los agricultores deben reembolsar el préstamo después de la cosecha.
- **Préstamos para la cosecha.** Son los préstamos a corto plazo para contratar trabajadores o maquinaria durante la cosecha. También pueden ser usados para cubrir los costos del mercadeo.
- **Préstamos a corto plazo para mejoras.** Estos se utilizan para pagar inversiones relativamente pequeñas como una bomba de irrigación. Se devuelven durante un periodo de 1 o 2 años.
- **Préstamos a largo plazo para inversiones.** Estos son los préstamos utilizados para comprar tierra, inmuebles o maquinaria para uso a largo plazo. También se utilizan para comprar ganado, árboles (frutales o forestales) y otros cultivo de alto valor comercial, que tardan varios años en empezar a generar ingresos.
- **Préstamos multifase.** Son préstamos que no se dan en una sola cantidad, sino que se van desembolsando en momentos específicos de la temporada de producción y mercadeo coincidiendo con las necesidades de los agricultores. Por ejemplo, una vez acordado el préstamo, los fondos se entregan en el momento de sembrar, cuando se realiza el deshierbado, durante la cosecha y el almacenamiento. Las ventajas de los préstamos multifase son que los agricultores reciben fondos cuando los necesitan, lo cual reduce los fondos gastados en necesidades imprevistas, y los agricultores solo pagan intereses de las partes del préstamo que han sido efectivamente desembolsadas, lo cual reduce el pago de intereses.

¿DEBEN LOS AGRICULTORES PEDIR PRÉSTAMOS?

Los agricultores no deberían pedir prestado demasiado dinero ya que pueden tener dificultades para pagarlo o usar todas sus ganancias para liquidar el mismo. Pero si piden prestado demasiado poco, podrían no tener lo suficiente para comprar insumos que aumentarán su productividad. Mejorar su productividad les ayudará a diversificar y esto aumentará los ingresos agrícolas generales además de proporcionar seguridad alimentaria.

Endeudarse siempre es arriesgado. Si la cosecha falla por sequías, plagas o enfermedades, los agricultores no podrán pagar sus préstamos. Para pagar, puede que tengan que tomar prestado de un prestamista, con un interés más alto. Esto puede llevarles a una deuda cada vez mayor.

Por eso los agricultores deberían endeudarse solo si:

- Podrán usar el dinero para **aumentar sus ganancias**, y
- Están relativamente seguros de que podrán **reembolsar el préstamo**.



Tú, como técnico de campo debes aconsejar a los agricultores sobre las cantidades razonables de dinero que podrían tomar prestadas y hablar con ellos sobre si es un riesgo razonable de asumir.

Un banco o una institución de microfinanzas también pueden ayudar al grupo a realizar los cálculos del préstamo. Pero el grupo debe tener primero una idea clara de la cantidad que necesitan tomar prestada y de cuánto tendrán que reembolsar. Un buen plan de negocio debe incluir posibilidades de endeudamiento para que los agricultores puedan entender el impacto de adquirir un préstamo de US\$ 100 frente a uno de US\$ 500.

Una institución financiera de renombre no prestará a un grupo que crean que no podrá reembolsar su préstamo.

¿CUÁNTO DEBEN PEDIR PRESTADO LOS AGRICULTORES?

Los agricultores pueden calcular aproximadamente cuánto dinero necesitarán para la producción y el mercadeo (Tabla 39):

Conociendo la cantidad de dinero necesario pueden decidir el **importe o monto del préstamo** que necesitan. Puede ser la misma cantidad del dinero necesitado. O querer pedir más (para cubrir gastos adicionales, incluyendo cualquier depósito o comisión requerido para obtener el préstamo) o menos (por ejemplo, pueden no querer incluir algunos costos en la porción de préstamo, o pueden conseguirlo parcialmente de otra fuente).

- La cantidad que se toma prestada se llama **capital**.
- El costo de tomar dinero prestado se llama **costo del préstamo**.

Consulta la Tabla 40 para ver un ejemplo de los costos de un préstamo.

TABLA 39. ESTIMACIÓN DE LA CANTIDAD DE DINERO QUE NECESITA UN AGRICULTOR

0.5 hectárea de maíz, en un país de Centroamérica.

		MONTO
		US\$
Costos totales (sin incluir mano de obra de la familia)	A	146
Cantidad de dinero disponible en ahorros	B	30
Cantidad de dinero necesitada	C = A - B	116

CANTIDAD DE DINERO NECESARIO = COSTO TOTAL - CANTIDAD DE DINERO DISPONIBLE EN AHORROS

TABLA 40. CÁLCULO DEL COSTO DE UN PRÉSTAMO

0.50 hectárea de maíz, en un país de Centroamérica

			MONTO
			US\$
Monto del préstamo	D		116.00
Tipo de interés mensual	$E = D \times 10\%^*$	10% por mes	11.60
Número de meses	F	4 meses	
Costo del préstamo	$G = E \times F$		46.40
Monto a reembolsar	D + G		162.40

COSTO DEL PRÉSTAMO = MONTO DEL PRÉSTAMO × TASA DE INTERÉS MENSUAL × NÚMERO DE MESES

IMPORTE A SER REEMBOLSADO = MONTO DEL PRÉSTAMO + COSTO DEL PRÉSTAMO

* Este porcentaje es fijado por el prestamista.

¿CUÁNTO COSTARÁ EL PRÉSTAMO?

Los agricultores pueden calcularlo a partir del monto del préstamo, la tasa de interés por mes y el número de mensualidades de reembolso. La cantidad a devolver es el interés (el costo del préstamo) sumado al importe del préstamo (el capital).

INVERTIR PARA PRODUCIR MÁS

Los agricultores pueden producir más, y ganar más, si aplican insumos como semillas mejoradas y fertilizante. Veamos un ejemplo de un país de Centroamérica (Tabla 41). Estos productores de maíz tienen varias opciones:

- Pueden aplicar o no fertilizante.
- Pueden escoger entre las semillas que han cultivado ellos mismos (semilla criolla), o comprar bien una variedad de polinización abierta o una híbrida.

Primero, compara los rendimientos con y sin fertilizante (columna A). Los rendimientos son mayores si el agricultor ha aplicado fertilizante.

Segundo, compara los tipos de semillas utilizadas. Las semillas híbridas producen más que la variedad de polinización abierta. La semilla del agricultor produce menos.

Ahora mira los costos de producción (columna B). El costo de usar fertilizante es mayor porque el agricultor tiene que comprar el fertilizante (y tal vez las semillas también). Y la semilla híbrida cuesta más que los otros dos tipos.

Pero más rendimiento significa más ingresos (columna C). Con fertilizante es mejor que sin él, y la semilla híbrida produce mayores ingresos que la de polinización abierta, que es mejor que la semilla criolla.

Así que cuando miramos el margen bruto (columna D), vemos que es mayor cuando los agricultores aplican fertilizante que cuando no. Y las semillas híbridas producen

TABLA 41. CÁLCULO COMPARATIVO DE INGRESOS DE MEDIA HECTÁREA DE MAÍZ, CON DISTINTO MANEJO TECNOLÓGICO

		PRODUCCIÓN	COSTO DE PRODUCCIÓN	INGRESOS	BENEFICIOS BRUTOS
		Sacos de 100 kg	US\$	US\$	US\$
		A	B	C	D = C - B
Sin fertilizante	Semilla criolla	5	90	140	50
	De polinización abierta	8	98	224	126
	Híbrido	11	106	308	202
Con fertilizante	Semilla criolla del agricultor	7	130	196	66
	De polinización abierta	13	138	364	226
	Híbrido	15	146	420	274

mayores ingresos que la variedad de polinización abierta, que es mejor que la semilla reservada del cultivo anterior.

¡Pero cuidado! Mira detenidamente las cifras de margen bruto para las semillas reservadas del cultivo. Con fertilizante, la agricultora obtiene un beneficio bruto de US\$ 66. Sin fertilizante, gana US\$ 50. Así que si usa semillas criollas reservadas del cultivo, y si el costo del fertilizante aumenta, no está muy claro que siempre conseguirá un buen retorno invirtiendo en fertilizante si solo lo combina con las semillas locales de bajo rendimiento.

La opción más rentable sería comprar semillas híbridas y también fertilizantes. Eso costaría US\$ 146, pero podría esperarse que producirá un rendimiento de 15 sacos por ha, y unos ingresos de US\$ 420, generando un beneficio bruto de US\$ 274 (última fila de la tabla).

¿ES RENTABLE PEDIR UN PRÉSTAMO PARA INSUMOS?

Por supuesto, a los agricultores les encantaría producir más y ganar más dinero. Pero no pueden hacerlo porque no tienen el dinero suficiente para invertir en semillas, fertilizante y otros insumos.

Suponiendo que puedan conseguir un préstamo para cubrir el costo de estos insumos, ¿valdría la pena? Veamos esta cuestión ahora.

$$\text{BENEFICIO NETO} = \text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTO TOTAL} - \text{COSTO DEL PRÉSTAMO} \\ = \text{BENEFICIO BRUTO} - \text{COSTO DEL PRÉSTAMO}$$

Cuanto mayor sea el beneficio neto, es mucho mejor. Si el beneficio neto es negativo, no vale la pena conseguir un préstamo!

Imaginemos que los agricultores tienen que pedir prestada la cantidad total de la Columna B. Nota con cuidado que endeudarse para todos los costos es una exageración ya que la mayoría de agricultores no necesita endeudarse para todos los costos todos los años. En la Tabla 42 se muestra la misma información que en la Tabla 41, pero hemos añadido otro par de columnas. En la Columna E hemos calculado el costo de un préstamo para cubrir la cantidad total, utilizando nuestra fórmula de antes:

$$\text{COSTO DEL PRÉSTAMO} = \text{MONTO DEL PRÉSTAMO} \times \\ \text{TASA DE INTERÉS MENSUAL} \times \text{NÚMERO DE MESES}$$

Hemos usado un tipo de interés del 10% al mes, y devolución después de 4 meses. Así que para conseguir un préstamo de US\$ 90 (primera fila, columna B), el agricultor tendría que pagar US\$ 36 (primera fila, columna E).

TABLA 42. CÁLCULO DE LA GANANCIA DE UN CULTIVO HACIENDO USO DE PRÉSTAMO

0.5 hectárea de maíz, en un país de Centroamérica. Moneda: US\$

		PRODUC- CIÓN	COSTOS DE PRODUCCIÓN	INGRESOS	BENEFICIOS BRUTOS	COSTO DEL PRÉSTAMO	BENEFI- CIO NETO
		sacos de 100 kg	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
		A	B	C	D = C - B	E	F = D - E
Sin ferti- zante	Semilla criolla	5	90	140	50	36.00	14.00
	De poliniza- ción abierta	8	98	224	126	39.20	86.80
	Híbrido	11	106	308	202	42.40	159.60
Con ferti- zante	Semilla criolla	7	130	196	66	52.00	14.00
	De poliniza- ción abierta	13	138	364	226	55.20	170.80
	Híbrido	15	146	420	274	58.40	215.60

$$\text{COSTO DEL PRÉSTAMO} = \text{US\$ } 90 \times 10\% \times 4 \text{ MESES} = \text{US\$ } 36$$

La última columna muestra el beneficio neto del agricultor. Si el agricultor utiliza semillas reservadas del cultivo y no aplica fertilizante, el beneficio neto se reduce a US\$ 14. Esto indica que tomar un préstamo parece arriesgado, ya que el beneficio solo cubre los costos de producción!

Las cosas son parecidas si la agricultora decide aplicar fertilizante, pero sigue usando sus propias semillas (la segunda casilla sombreada). Su beneficio neto será solo de US\$ 14.

Las otras opciones son mejores: el beneficio neto es positivo. Y si el agricultor compra semillas híbridas y aplica fertilizante, puede esperar un beneficio neto de US\$ 215.60.

Eso está bien, pero podría ser mejor. Si el agricultor tiene algunos ahorros para invertir, necesitará un préstamo menor. Supongamos que ha ahorrado US\$ 30. En vez de un préstamo de US\$ 166 (para comprar semillas híbridas y fertilizantes) ahora necesitará pedir prestados US\$ 136.

Tabla 43 muestra esta posibilidad. Ahora, el riesgo para todos los agricultores se reduce y sería rentable conseguir un préstamo para cualquiera de las opciones. La mejor opción sigue siendo la semilla híbrida y el fertilizante: proporciona un beneficio neto de US\$ 227.60.

¿QUÉ REQUISITOS REQUERIRÁ EL BANCO O LA INSTITUCIÓN DE MICROFINANZAS?

Cuando un banco o una institución de microfinanzas, o un grupo de ahorro prestan dinero a alguien, quiere tener una garantía de que el prestatario (agricultor individual o grupo) lo devolverá. Se planteará los siguientes tipos de cuestiones, conocidas como las Cincos C:

- **Capacidad** de reembolso o pago
- **Carácter** del prestatario
- **Capital** invertido en la empresa
- **Colateral** [Garantía]
- **Condiciones.**

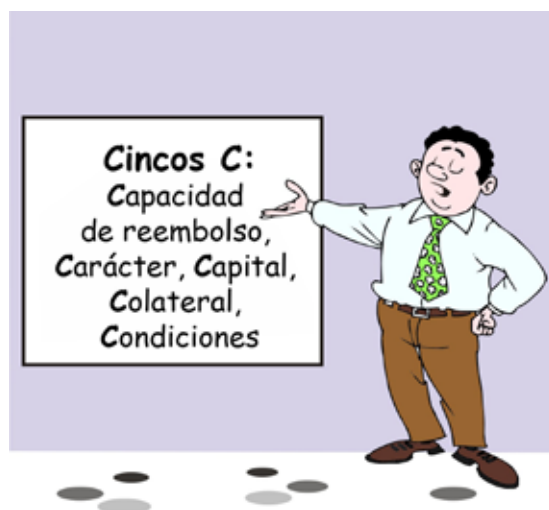


TABLA 43. CALCULAR LA RENTABILIDAD DE UN PRÉSTAMO

0.5 hectárea de maíz, en un país de Centroamérica. Moneda: US dólares

		PRODUCCIÓN	COSTO DE PRODUCCIÓN	INGRESOS	BENEFICIOS BRUTOS	CON AHORROS DE US\$ 30		
						Monto del préstamo	Costo del préstamo	Beneficio neto
		sacos de 100 kg	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
		A	B	C	D = C - B	E	F	G = D - F
Sin fertilizante	Semilla criolla	5	90	140	50	60	24.00	26.00
	De polinización abierta	8	98	224	126	68	27.20	98.80
	Híbrido	11	106	308	202	76	30.40	171.60
Con fertilizante	Semilla criolla	7	130	196	66	100	40.00	26.00
	De polinización abierta	13	138	364	226	108	43.20	182.80
	Híbrido	15	146	420	274	116	46.40	227.60

CAPACIDAD: HABILIDAD DE REEMBOLSAR EL PRÉSTAMO

La pregunta básica aquí es: "¿Podrá el prestatario reembolsar el préstamo?"

- ¿Qué dice el plan de negocio sobre los ingresos y la rentabilidad de la agroempresa?
- ¿Puede la agroempresa generar efectivo suficiente para realizar los pagos del préstamo con sus intereses?
- ¿Habrá efectivo extra suficiente o una garantía en caso de problemas?
- ¿Cuándo será capaz la agroempresa de reembolsar el préstamo?
- ¿Qué otros gastos tiene la agroempresa?
- ¿Qué efectos sobre los ingresos y gastos pueden tener las variaciones que pudiesen presentarse en los precios y en la producción?
- ¿Cómo resulta la agroempresa al compararla con otras?



CARÁCTER: INTEGRIDAD DE LA AGROEMPRESA O DEL PRESTATARIO

La pregunta básica aquí es: "¿Hará el prestatario todo lo que pueda para reembolsar el dinero?"

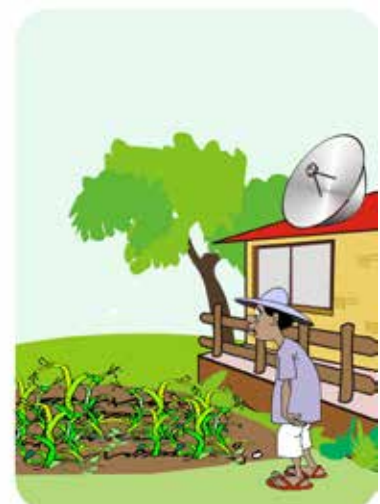
- ¿Cómo se administra la agroempresa?
- ¿Son honestos y dignos de confianza los administradores y los miembros del grupo?
- ¿Está el grupo organizado de manera adecuada?
- ¿Ha pagado sus facturas y los préstamos anteriores a tiempo?
- ¿Gasta dinero en cosas inapropiadas (grandes salarios, beneficios no aconsejables para los miembros, etc.)?
- ¿Es la agroempresa innovadora y busca nuevas oportunidades de negocios?



CAPITAL: DINERO INVERTIDO EN LA AGROEMPRESA

Aquí la pregunta básica es: "¿Tiene el prestatario los recursos suficientes para resistir ante un problema que pueda surgir -como una sequía o un ataque de plaga?"

- ¿Qué dinero y bienes tiene invertidos en la agroempresa?
- ¿El grupo reinvierte sus beneficios en la empresa?
- ¿Tiene el grupo capacidad para hacer frente a problemas como sequías o ataques de plagas?



GARANTÍA: RECURSOS DE RESERVA O DE APOYO PARA REEMBOLSAR EL PRÉSTAMO

La pregunta básica aquí es: "Si el prestatario no reembolsa el préstamo, ¿qué opciones tiene el prestamista para recuperar su dinero?".

- ¿Las garantías personales del grupo son dignas de confianza?
- ¿Qué bienes puede ofrecer el grupo como garantía -que el prestamista pueda tomar y vender como último recurso si el grupo no reembolsa el préstamo?
- Si un miembro del grupo no paga, ¿los otros miembros pagarán la cantidad debida?
- ¿Son los bienes del grupo y las garantías personales de los miembros suficientes para cubrir el préstamo y los intereses devengados en caso de ser necesario?



CONDICIONES: FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR A LA CAPACIDAD DEL PRESTATARIO PARA REEMBOLSAR EL PRÉSTAMO

- ¿Es probable que la empresa tenga beneficios invirtiendo el préstamo?
- ¿El plan de negocios está basado en previsiones de costos e ingresos realistas?
- ¿Es el mercado para su producto adecuado y estable?
- ¿Las condiciones del préstamo (plazo, interés, etc.) encajan con la capacidad del grupo para devolverlo?
- ¿Qué riesgos podrían afectar el precio del producto o el nivel de producción?
- ¿Cuáles son las tendencias de mercado generales del sector?



PRUEBA 11

Las respuestas se encuentran al final del manual.

- Ana quiere "alquilar" un terreno para cultivar hortalizas. Quiere conseguir algo de dinero prestado del Banco Agrícola. ¿Qué tipo de préstamo le ofrece el banco?
 - Un préstamo a corto plazo para mejoras.
 - Un préstamo de temporada para capital de trabajo.
 - Un préstamo a largo plazo para inversión.
 - Un préstamo para la cosecha.
- Ana recibe prestados \$100 del Banco Agrícola durante 4 meses. El banco cobra 3% de interés mensual. ¿Cuál es el costo del préstamo?
 - \$100
 - $\$100 \times 3\% = \3
 - $\$100 \times 3\% \times 4 = \12
 - $\$100 + (\$100 \times 3\% \times 4) = \112
- Ana recibe prestados \$100 del Banco Agrícola durante 4 meses. El banco cobra 3% de interés mensual. ¿Cuánto tiene que reembolsar Ana en total?
 - \$100
 - $\$100 + (\$100 \times 3\%) = \$103$
 - $\$100 \times 3\% \times 4 = \12
 - $\$100 + (\$100 \times 3\% \times 4) = \112
- Relaciona las Cinco "C" con la pregunta correcta

LAS CINCO C	PREGUNTA
A. Capacidad de reembolso	1. Si hay una sequía, ¿podrá el prestatario devolver el préstamo?
B. Carácter del prestatario	2. ¿Puede el prestatario reembolsar el préstamo?
C. Capital invertido en la empresa	3. ¿Cosas que pueden alterar la capacidad del prestatario de reembolsar?
D. Colateral [Garantía]	4. ¿El prestatario quiere reembolsar el préstamo?
E. Condiciones	5. Si el prestatario no reembolsa, ¿de qué bienes se puede apoderar el prestatario?

- Relaciona las descripciones con la definición correcta.

DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
A. Capital	1. El costo de pedir prestado el capital
B. Costo del préstamo	2. Un activo (como la tierra o los equipos) que el prestamista puede incautar y vender si el prestatario no devuelve el dinero
C. Plazo de devolución	3. La cantidad de dinero que el prestamista le presta al prestatario
D. Tasa de interés	4. Los prestatarios deben organizarse en grupo, y el grupo en su conjunto garantiza que cada miembro pague sus préstamos
E. Reembolso	5. La tarifa cobrada por el prestamista
F. Cuotas o pagos	6. Si el prestatario no paga, "entra en mora con el préstamo"
G. Incumplimiento	7. El plazo que tiene el prestatario para devolver todo el dinero del préstamo
H. Garantía o colateral	8. La cantidad de dinero que el prestatario paga al prestamista regularmente
I. Garantía social	9. La cantidad de dinero que el prestatario debe devolver

- Relaciona las descripciones con la definición correcta.

DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
A. Préstamos estacionales para el capital de trabajo	1. Se usan para comprar tierras, edificios o equipos para usar a largo plazo
B. Préstamos para la cosecha	2. Se usan para pagar inversiones relativamente pequeñas como una bomba de irrigación.
C. Préstamos a corto plazo para mejoras	3. No se otorgan de una sola vez, sino que se hacen desembolsos en momentos específicos para alinearse con las necesidades de los agricultores
D. Préstamos a largo plazo para inversiones	4. Se usan para pagar los insumos de producción como semillas y fertilizante
E. Préstamos multifase	5. A corto plazo para contratar trabajadores o adquirir equipos al momento de la cosecha. También se podrían usar para cubrir los costos de mercadeo

EJERCICIO 11. CALCULAR EL COSTO DE UN PRÉSTAMO

Este ejercicio utiliza la información generada en los Ejercicios 10a y 10b para calcular el costo de un préstamo.

Permite que los agricultores vean si es una buena idea solicitar un préstamo.

Puedes hacer este ejercicio de dos maneras -para que los agricultores individuales calculen sus propias necesidades de crédito, o para que todos los participantes averigüen las necesidades de crédito del grupo.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Calcular el costo de un préstamo.
- Decidir si es una buena idea solicitar un préstamo.

MATERIAL NECESARIO

- Pliego de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los participantes calculan el costo de préstamos con diferentes condiciones.

DURACIÓN

- 2 horas.

PREPARACIÓN

Utiliza los Ejercicios 10a y 10b para ayudar a los agricultores a calcular los costos y beneficios de producir y mercadear varios productos.

Si es posible, investiga con los bancos o instituciones de microfinanzas locales sus términos y condiciones para préstamos de temporada para capital de trabajo. Si no es posible, calcula las tasas de interés, plazos, cuotas a devolver y otras condiciones del préstamo para hacer que el ejercicio sea lo más realista posible a partir de informaciones oficiales o comerciales.

PROCESO SUGERIDO

1. Pregunta a los agricultores dónde van normalmente si necesitan dinero prestado. ¿Cuánto dinero pueden pedir prestado? ¿Cuándo tienen que devolverlo? ¿Cuál es la tasa de interés? ¿Endeudarse es una buena idea?
2. Pide a los agricultores que describan situaciones en las que estuvieron endeudados. Pídeles que describan cómo deciden si tomar dinero prestado y en qué cantidad.

3. Habla con los agricultores sobre las distintas fuentes de donde se puede obtener recursos para capital: ahorros propios, y/o préstamos, pudiendo provenir este último de: miembros de la familia, grupos de autoahorro y préstamo, de un prestamista local, de los proveedores de insumos, compradores o instituciones financieras. Pide a los agricultores que analicen las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Asimismo, que escriban las tasas de interés, plazos y otros términos y condiciones en un pliego de papel bond como la Tabla 44.
4. Explica a los agricultores que calcularán los costos de varios préstamos de una institución de microfinanzas o de un banco. Asegúrate de que entiendan que los términos y condiciones son reales o imaginarias.
5. Pide a los agricultores que elijan un producto que les gustaría producir y que digan cuál sería el costo para producir y venderlo. Ver Ejercicios 10a y 10b para más detalles. Utiliza con los agricultores tus datos del análisis del margen bruto anterior.
6. Pídeles que digan cuánto dinero tienen disponible para pagar estos costos.
7. Haz que calculen el déficit:

$$\text{IMPORTE DE DINERO NECESITADO} = \text{COSTO TOTAL} - \text{MONTO DE DINERO DISPONIBLE}$$

8. Pide que digan cuánto necesitarían tomar prestado. Esto podría ser más, menos o igual que el déficit.
9. Pregúntales en qué gastarán el dinero en términos de tecnología y las ganancias previstas por usar estas tecnologías.
10. Pídeles que calculen el costo de préstamos provenientes de todas las fuentes donde se puede solicitar capital y que han nombrado (Tabla 45). (No todas las fuentes de capital serán útiles, así que los agricultores deberían decidir cuáles considerar).

$$\text{COSTO DEL PRÉSTAMO} = \text{MONTO DEL PRÉSTAMO} \times \text{TASA DE INTERÉS MENSUAL} \times \text{NÚMERO DE MESES}$$

$$\text{IMPORTE A SER REEMBOLSADO} = \text{MONTO DEL PRÉSTAMO} + \text{COSTO DEL PRÉSTAMO}$$

11. Invita a los agricultores a que comparen las distintas fuentes donde pueden solicitar el capital. ¿Cuál de ellas elegirían? ¿Podría ser una opción una combinación (p. ej., dinero prestado de un miembro de la familia y de otra fuente)?

TABLA 44. EJEMPLOS DE LAS CONDICIONES DE UN PRÉSTAMO POR DIFERENTES PRESTAMISTAS

En este ejemplo, hemos utilizado US\$ pero considera que estás usando la moneda local con los agricultores. s.

FUENTE DEL PRÉSTAMO	PRÉSTAMO MÁXIMO	TIEMPO PARA REEMBOLSO DEL PRÉSTAMO	OTRAS CONDICIONES	TASA DE INTERÉS
	US\$			
Miembro de la familia	10	1 mes		Ninguna
Prestamista local	50	Hasta 6 meses		6% mensual
Comerciante	20	A la cosecha	Tiene que vender producto a comerciante a precio 10% más bajo	4% mensual
Banco comercial	50	Hasta 6 meses	Tiene que tener plan de negocio Depósito (Garantía) o comisión de US\$ 20	7% de interés durante 6 meses

TABLA 45. COMPARACIÓN ENTRE PRÉSTAMOS DE DIFERENTES FUENTES

FUENTE DEL PRÉSTAMO	IMPORTE DEL PRÉSTAMO	TIPO DE INTERÉS MENSUAL	NÚMERO DE MESES	COSTO DEL PRÉSTAMO	MONTO A PAGAR
	US\$	%	Meses	US\$	US\$
	A	B	C	$D = A \times B \times C$	$A + D$
Miembro de la familia					
Prestamista local					
Comerciante					
Banco comercial					

LECCIÓN 12. ESCOGER UNA AGROEMPRESA

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Ayudar a los agricultores a elegir una agroempresa y estrategia de mercadeo.



¡ES LA HORA DE LA VERDAD!

Los agricultores han recopilado información sobre mercados, producción y servicios de desarrollo empresarial para varios productos. Han calculado los costos, los ingresos y las ganancias que anticipan para los mismos productos, además de las opciones de crédito disponibles. Ahora comprenderán mucho mejor las oportunidades y los riesgos asociados con estos productos. Ha llegado el momento de reunir toda esta información y tomar una gran decisión: **¿Qué producto deberían producir?**

Llegados a este punto, tú y los agricultores tendrán mucha información disponible. No la presentes toda otra vez: sería confuso. Selecciona la información más importante y relevante para que los agricultores puedan tomar una decisión final sobre el tipo de producto y mercado, y llegar a un acuerdo sobre qué inversiones tendrán que realizar.

Durante la reunión se debe llegar a un consenso sobre qué producto producir y dónde venderlo. Usar las **cuatro P** como guía: ¿Cuál es la mejor oportunidad de mercado en términos de tipo de **producto**, **precios**, cómo vender y **promocionar** el producto, y en qué **plaza/lugar** vender el producto? Consulta *Principios Básicos del Mercadeo* para más detalles.

Hay dos tipos de criterios para elegir una agroempresa: fundamental y adicional:

CRITERIO FUNDAMENTAL

- ¿Hay una **buena demanda y acceso al mercado** para el producto?
- ¿Podemos producir el producto con **el tamaño de la parcela y el tipo de suelo y los recursos acuíferos** que tenemos disponibles? ¿Podemos continuar obteniendo el producto sin degradar estos recursos?

- ¿Tendremos acceso a **los insumos, el apoyo técnico y comercial, y los recursos financieros** necesarios?
- ¿Cubriremos todos nuestros costos y obtendremos **beneficios**?

La respuesta a las cuatro preguntas debe ser "sí" para que una agroempresa sea económicamente viable y sostenible.

CRITERIOS ADICIONALES

¿Qué hacer cuando varios productos encajan con los cuatro criterios fundamentales? En este caso, los agricultores pueden elegir entre ellos basándose en **criterios adicionales**. Estos son algunos ejemplos de cosas a considerar:

- **Riesgo.** Recuerda que la opción más arriesgada es producir un producto nuevo y venderlo en un nuevo mercado. La opción más segura es seguir con lo conocido: producir un producto ya existente para venderlo en un mercado que ya conocen. Otras opciones (producto existente/nuevo mercado y nuevo producto/mercado existente) están en un punto medio (ver la Lección 8 en *Principios Básicos del Mercadeo* para más detalles).
- **Usos alternativos.** ¿Puede contribuir el producto a la alimentación de las familias agricultoras además de generar ingresos? Por ejemplo, las agricultoras a menudo encuentran atractiva la producción de huevos o de pollos ya que los huevos y las gallinas pueden ser vendidos y también mejorar la alimentación de la familia.
- **Adecuación cultural.** ¿Hay alguna objeción cultural, religiosa o ética para producir el producto? Por ejemplo, en las comunidades hay familias que pertenecen a diferentes denominaciones religiosas que tienen sus reglas o normas particulares como el consumo de ciertos productos alimenticios.
- **Recursos no utilizados.** ¿Puede ser producido en tierra que no es usada o está subutilizada en el momento? Por ejemplo, ciertos cultivos requieren suelo menos fértil que otros y pueden ser cultivados en tierra subutilizada.
- **Políticas e incentivos.** ¿Está favorecido el producto por alguna política o regulación gubernamental en particular? A veces los gobiernos o las compañías privadas proporcionan incentivos para sembrar ciertos cultivos o criar animales específicos.
- **Mano de obra.** ¿Encaja bien el producto con otras actividades agrícolas en términos de disponibilidad de mano de obra? Por ejemplo, un proyecto de irrigación nuevo puede generar empleo durante la estación seca cuando antes había poco que hacer.
- **Las mujeres.** ¿Perjudica a las agricultoras producir o vender el producto? Las mujeres a menudo tiene acceso restringido a ciertos bienes, como carretas y animales de tiro, que pueden dificultar la producción de ciertos cultivos, o pueden tener que contratar mano de obra para desempeñar algunos trabajos particularmente duros.

Ver el Ejercicio 12 para una manera de llevar a cabo esta reunión.

EJEMPLO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA VENDER EL PRODUCTO

SELECCIONADO

Volumen mayor de un producto existente en un mercado existente. Esta es la opción de menos riesgo para los agricultores: vender más de lo que ya cultivan en el mismo mercado. Ganan más produciendo más y empacando en lotes fáciles de comprar. Pueden producir más sembrando en una superficie mayor, cultivado nuevas variedades, o administrando mejor el agua y los fertilizantes.

Mejores precios para productos existentes en un nuevo mercado. Los agricultores podrían conseguir mejores precios vendiendo un producto existente en un mercado diferente. Este puede ser un mercado mayor, más distante, o un intermediario mayorista o un procesador. Para hacerlo, los agricultores a menudo necesitan estar mejor organizados y trabajar para juntar o acopiar sus productos. A veces este enfoque es descrito como "eliminar al intermediario". En áreas rurales remotas, el suministro puede ser más eficiente reduciendo el número de personas en la cadena productiva. Pero al considerar esta opción, recuerda que cuando alguien es eliminado de la cadena, esto puede requerir asumir mayor costo y responsabilidades adicionales. El aumento de ingresos al eliminar a un agente de la cadena, debe ser lo suficientemente grande para cubrir todos los costos y riesgos nuevos.

Mejores precios y volumen de un producto nuevo en un mercado existente. Aunque vender un producto nuevo en un mercado existente pueda parecer complicado al principio, puede de hecho llegar a ser bastante simple. Por ejemplo, los agricultores pueden descubrir hablando con los comerciantes que la variedad de frijol que cultivan no es la mejor cotizada. O pueden darse cuenta de que el comerciante paga más si clasifican y empaican sus tomates en cajas. Estos simples cambios representan nuevos productos: la nueva variedad de frijol tiene características diferentes de la variedad en uso, y clasificar y empaicar añade valor a los tomates.

Los cambios pueden ser mayores. Los agricultores pueden enterarse de que un comerciante de frijoles también está interesado en comprar cebollas. Los agricultores ya tienen una relación con el comerciante, así que confían en que continuará comprando su producto. Antes de decidir, necesitan comprobar que pueden producir el nuevo cultivo y obtener beneficio vendiéndolo.

Mejores precios y más volumen de un nuevo producto en un nuevo mercado.

Una encuesta de mercado puede revelar que los agricultores pueden ganar más proporcionando un producto nuevo a un mercado nuevo. Las demandas de los consumidores siempre están cambiando y llegan nuevos productos al mercado para satisfacer estas necesidades. Sin embargo, esta es una estrategia de alto riesgo ya que el mercado puede ser volátil o inestable. Los agricultores con experiencia en relaciones de mercado pueden asumir el riesgo.

Extender la producción y la temporada de cosecha. Los agricultores a menudo se quejan de que los precios de sus bienes bajan al mínimo durante la cosecha. Este es el momento en el que los mercados están con sobre oferta y los productores y comerciantes no pueden encontrar clientes para vender los excedentes. Los agricultores podrían ganar más produciendo fuera de la temporada regular, pero esto normalmente supone invertir más (por ejemplo, en irrigación o en invernaderos). Los agricultores necesitan un buen conocimiento de las fluctuaciones de los precios y de los ciclos de crecimiento del producto, para poder hacer coincidir la temporada de cosecha con los precios altos.

Almacenamiento y procesado. Muchos pequeños agricultores no tienen acceso a instalaciones de almacenamiento adecuadas, así que no pueden guardar sus productos con la esperanza de que los precios subirán. El almacenamiento no es una forma garantizada de aumentar beneficios ya que cuesta dinero y los cultivos almacenados pueden estropearse por la humedad, plagas o enfermedades. Si el cultivo está suficientemente seco de antemano, y si el almacén es seco y está bien administrado, puede ser posible lograr beneficios almacenándolo durante varios meses hasta que los precios suban. Al igual que con las otras estrategias, los agricultores también deben saber cuándo vender acudiendo a la información de mercado sobre los precios de este año y del anterior, y consultando en los mercados cercanos.

CONCLUSIÓN

Esta lección ha reunido la información que los agricultores han recopilado sobre las distintas opciones de agroempresa que están considerando. Habrán utilizado esta información para elegir una o dos de las opciones que llevarán adelante. Sabrán cuál producto quieren producir y para qué mercado. El siguiente paso es preparar un plan de negocio que muestre cómo lo harán.

PRUEBA 12

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Los agricultores han estado considerando posibles opciones de agroempresas. Han comparado cada una según varios criterios.

Todas tienen buena demanda, los agricultores tienen tierra adecuada para ellas y confían en poder conseguir insumos técnicos y de otro tipo. Estos son algunos de los otros criterios que están considerando. ¿Qué opción deben rechazar?

	PUEDA OBTENER BENEFICIOS	LIBRE DE RIESGO	USOS ALTERNATIVOS	SIRVE PARA MUJERES Y HOMBRES
A. Algodón	Sí	Sí	No	Sí
B. Maíz	Sí	Sí	Sí	No
C. Tomates	Sí	No	Sí	No
D. Leche	No	Sí	Sí	Sí

2. Los hombres de la comunidad realmente quieren cultivar algodón, mientras que las mujeres no están interesadas: Ellas prefieren empezar un vivero de árboles frutales. ¿Cuál deberías apoyar?

- Los hombres: el algodón es un cultivo rentable, y confías en que los hombres lograrán que tenga éxito.
- Las mujeres: han identificado un mercado para las plántulas de árboles y tienen las competencias que necesitan.
- Ambas: ambas ideas parecen viables.
- Ninguna: déjalos que lo consideren para ver si así pueden llegar a decidirse por un solo producto.

3. Dos de estos criterios son fundamentales para elegir un producto y un mercado. ¿Cuáles?

- Los agricultores deben tener acceso a los insumos que necesitarán para producir y mercadear el producto.
- El producto tiene que ser culturalmente adecuado.
- El producto tiene que hacer uso de los recursos que actualmente no se usan o están infrautilizados.
- Tiene que haber demanda para el producto en el mercado objetivo.

4. Los agricultores están considerando aumentar su producción de cebollas para abastecer a un comerciante al que ya venden. Estos es...

- Arriesgado
- Una opción de bajo costo
- Una opción de bajo riesgo
- Mejor que cualquier otra opción.

5. ¿Cuáles de las siguientes consideraciones son criterios fundamentales y cuáles son criterios adicionales para seleccionar una agroempresa?

CATEGORÍA	CRITERIO
A. Fundamental	1. Buena demanda y acceso al mercado de ese producto
B. Adicional	2. Tierra, suelo y recursos de agua adecuados
	3. Mujeres
	4. Mano de obra
	5. Políticas e incentivos
	6. Recursos no utilizados
	7. Acceso a los insumos, el apoyo técnico y comercial, y los recursos financieros necesarios
	8. Cubriremos todos nuestros costos y obtendremos beneficios
	9. Riesgo
	10. Usos alternativos
	11. Adecuación cultural

6. Después de mucho trabajo, los agricultores están listos para elegir una agroempresa y una estrategia de mercadeo. ¿Como puedes ayudarles a tomar una decisión final?

- Seleccionar la información más importante y relevante para que los agricultores puedan tomar una decisión final sobre el tipo de producto y mercado, y llegar a un acuerdo sobre qué inversiones tendrán que realizar.
- Presentar nuevamente todo el material.
- Organizar una votación para que todos elijan su opción de agroempresa y puedan adoptar la opción con más votos.
- Seleccionar la opción menos riesgosa.
- Aprovechar la reunión para llegar a un consenso sobre qué producto producir y dónde venderlo.

EJERCICIO 12. ESCOGER PRODUCTOS Y MERCADOS

Este ejercicio ayuda a los agricultores a evaluar la información que han recopilado sobre posibles productos y mercados, y a elegir una o dos agroempresas en las que trabajar.

¡Esta es una reunión trascendente! Asegúrate de que todas las personas importantes que tienen que tomar la decisión están presentes.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes serán capaces de elegir una o dos agroempresas entre una serie de opciones identificadas anteriormente.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Realizada la elección de una o dos agroempresas.

DURACIÓN

- 3 horas.

PREPARACIÓN

Reúne la información que tú y el equipo de mercadeo han recopilado sobre las distintas opciones de agroempresas con las encuestas de mercado (Lección 7. Análisis de mercado5), producción (Lección 8); servicios de negocios (Lección 9) y finanzas (Lección 10.). Selecciona la información más importante y resúmela en una serie de hojas de papel grandes (pliegos de papel bond): una hoja por tipo de agroempresa.

PROCESO SUGERIDO

1. Explica el propósito de la reunión: decidir la agroempresa a la que los agricultores quieren dedicarse. Coméntales que tendrán que elegir una (o tal vez dos) empresas con base en la información que han recopilado.
2. Habla sobre los cuatro criterios fundamentales que los agricultores deben utilizar para tomar su decisión:
 - ¿Hay una buena demanda en el mercado para el producto?
 - ¿Podemos producir el producto con la parcela, el suelo y los recursos acuíferos que tenemos disponibles? ¿Podemos continuar obteniendo el producto sin degradar estos recursos?
 - ¿Tendremos acceso a los insumos, el apoyo técnico y comercial, y a los recursos financieros necesarios?

- ¿Cubriremos todos nuestros costos y obtendremos beneficios?

3. Invita al equipo de mercadeo a revisar las opciones de agroempresa que están bajo consideración, utilizando los resúmenes elaborados en los pliegos de papel bond. Asegúrate de que la información es presentada de manera transparente y no se incline por la opción favorita del equipo.
4. Examinen si las opciones satisfacen los criterios. Eliminar las que no lo hagan.
5. Si queda más de una opción, invita a los participantes a que analicen las ventajas y desventajas. Consulta las siguientes "Preguntas para fomentar el diálogo" para ver algunos aspectos que deben ser discutidos.
6. Invita a los agricultores a elegir la agroempresa a la que les gustaría dedicarse, después de haber considerado todas las evidencias y todos los argumentos.

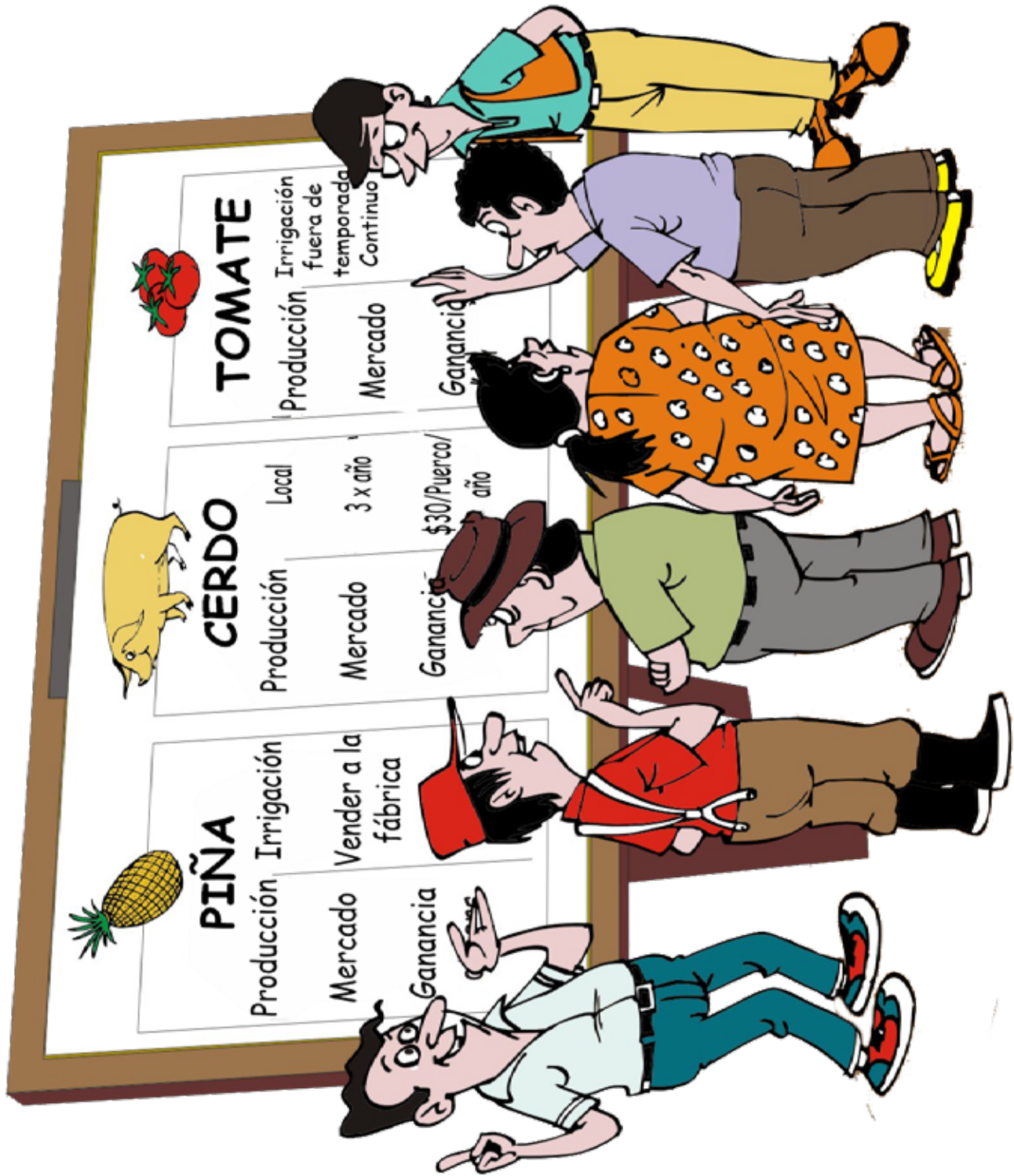
NOTAS

Agricultores y agricultoras pueden tener distintas opiniones sobre estos criterios adicionales, así que consigue que hablen sobre ellos en grupos separados. Cuando los grupos estén de acuerdo, hay una buena oportunidad de que los hombres y las mujeres tengan éxito trabajando juntos en esa agroempresa. Cuando hay diferencias, puede que sea mejor que administren sus empresas por separado.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Hasta qué punto es **arriesgada** la estrategia?
- ¿Puede contribuir el producto a la **alimentación** de las familias agricultoras además de generar ingresos?
- ¿Hay alguna **objeción cultural, religiosa o ética** para producir el producto?
- ¿Puede ser producido en una **tierra que no es usada** o está subutilizada en el momento?
- ¿Está el producto favorecido por algunas **políticas o regulaciones gubernamentales o del sector privado**?
- ¿Encaja bien el producto con otras actividades agrícolas en términos de **disponibilidad de mano de obra**?
- ¿Perjudica a las agricultoras producir o vender el producto? ¿Producir o comercializar el producto perjudica a **las agricultoras**?

(Estos son solo algunos ejemplos de criterios que deben utilizarse. Pide a los agricultores que elaboren su propia lista de criterios).



Cuarto paso: Redactar un plan de negocio

Redactar un plan de negocio puede ser una tarea ardua cuando te enfrentas a una hoja de papel en blanco. Afortunadamente no tiene que ser tan difícil, ya que el grupo puede valerse de la diferente información que ha recopilado y del análisis que han hecho.

Este paso te ayuda a guiar a un grupo de agricultores a lo largo del proceso de redacción.

- **Lección 13** resume los contenidos de un plan de negocio y los motivos para redactarlo, y te da algunos instrumentos para ayudarte a generar ideas y plasmarlas en palabras y números. Puedes elegir los instrumentos más apropiados para la situación de tus grupos.
- **Lección 14** describe un enfoque, el "cuadro de un modelo de negocio", que reúne la información obtenida y el análisis que el grupo ha realizado para usarlo en el plan de negocio.
- **Lección 15** te guía por todas las secciones de un plan de negocio y te muestra dónde encaja la información obtenida. Puedes seguir estas instrucciones usando un bolígrafo y papel, un procesador de texto o el programa específico de elaboración de plan de negocio.
- **Lección 16** describe un plan de implementación para llevar a la práctica el plan.

Al final de este paso habrás ayudado al grupo de agricultores a:

- Entender por qué deben desarrollar un plan de negocio.
- Elaborar un plan de negocio.
- Entender sus necesidades de crédito y si es necesario conseguir un préstamo.
- Planear actividades detalladas para el ciclo de producción.



LECCIÓN 13. INSTRUMENTOS PARA PLANES DE NEGOCIO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir lo que es un plan de negocios y explicar por qué un grupo de agricultores debe elaborar uno.
- Facilitar un ejercicio de visión de largo plazo para ayudar a los agricultores a planear su agroempresa.
- Dirigir un ejercicio para identificar los mercados.
- Dirigir un ejercicio de análisis de problema para ayudar a los agricultores a identificar y analizar los suyos.
- Ayudar a un grupo de agricultores a planear cuánto debería cultivar cada miembro para alcanzar la meta de producción.
- Identificar formas de mejorar los pasos desde la producción hasta el mercadeo.



¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Esta lección explica lo que es un plan de negocios y describe varios métodos que puedes usar para ayudar a los grupos de agricultores a preparar el suyo. Sugerimos que leas todas estas secciones, además de la "plantilla del modelo de negocio" en la Lección 14 y los detalles del plan de negocio en la Lección 15, antes de decidir cuál de estos instrumentos, si acaso, vas a utilizar.

Un plan de negocio es un documento sobre el futuro de una empresa. Describe la empresa, lo que produce y cómo lo produce, cómo vende sus productos, los riesgos que corre y cómo manejarlos, y su situación y necesidades financieras.

El típico plan de negocios consta de tres partes, cada una con varias subsecciones:

Parte 1: Una descripción del negocio

1. Introducción
2. Organización del negocio
3. Producto
4. Estrategia de mercadeo
5. Riesgos
6. Plan de funcionamiento de la empresa

Parte 2: Datos y análisis financieros

7. Costos de producción y mercadeo
8. Flujo de ingresos y egresos
9. Análisis de ganancias y pérdidas

Parte 3: Un análisis de préstamo (si el grupo quiere tomar dinero prestado)

10. Requisitos financieros



Un plan típico para un grupo de agricultores es de unas 5-10 páginas, pero los planes pueden ir de 2 a 3 páginas hasta 50, dependiendo de la necesidad.

¿POR QUÉ REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIOS?

Redactar un plan de negocios es importante por varios motivos:

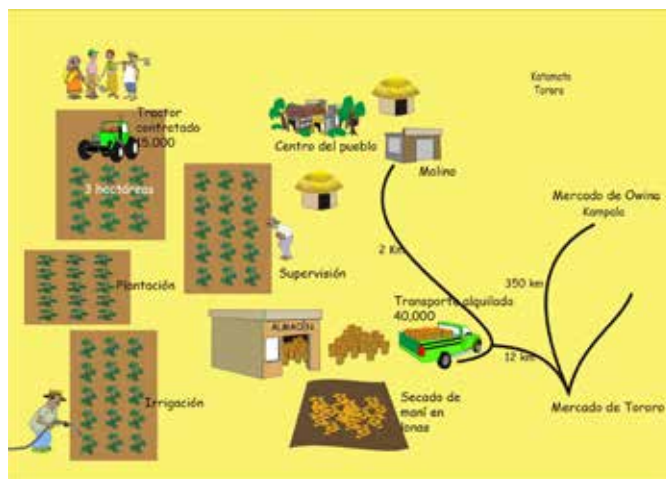
- **Para guiar a la agroempresa a largo plazo.** Hasta el momento, el grupo ha tomado una serie de decisiones sobre su producto y el mercado. Un plan de negocios reúne sus ideas con sus decisiones y las presenta de forma concreta en un documento para guiar la dirección del grupo.
- **Para facilitar la comprensión y el acuerdo.** Pese a los intensos intercambios, puede que los miembros del grupo tengan diferentes interpretaciones sobre lo que el grupo quiere hacer. Un plan de negocios que ha sido elaborado en conjunto ayuda a identificar y disipar estos malentendidos.
- **Para mejorar la organización y la toma de decisiones.** Puesto que un plan de negocios sigue cierta estructura, ayuda al grupo a asegurarse que ha recopilado la información que necesita y la ha organizado de manera adecuada. Esto facilita la toma de decisiones.
- **Para examinar y asegurar la viabilidad financiera.** El plan de negocio exige que el grupo compare sus recursos e ingresos con sus costos y gastos. Muestra si el negocio puede obtener beneficios.
- **Para medir el desempeño.** El plan de negocios proporciona objetivos claros al grupo. Los miembros pueden usar estos objetivos para monitorear su desempeño y realizar cambios en la temporada de producción si el plan original tiene que ser ajustado.
- **Para asegurar la continuidad.** Los agricultores eligen a los miembros directivos del grupo cada uno o dos años. Un plan de negocios garantiza que los nuevos directivos puedan asumir las operaciones sin contratiempos, reduciendo el riesgo de rupturas y cambios abruptos en la dirección.
- **Para "vender" el negocio.** Los socios de la agroempresa como proveedores principales, socios por contrato, grandes clientes y servicios empresariales, pueden querer pruebas de que el grupo ha concebido su plan de negocios y será una empresa viable. Un plan de negocios les proporciona la información y la seguridad que necesitan.
- **Para convencer a prestamistas y a donantes.** Los bancos y las instituciones de microfinanzas quieren pruebas de que el negocio del grupo será rentable antes de acceder a prestarle dinero. Normalmente exigen un plan de negocios como condición para un préstamo. Los donantes también quieren tener confianza en que el grupo es viable. Un plan de negocios es una prueba de todos estos factores.
- **Para guiar la implementación.** El plan de negocios muestra lo que el grupo tiene que hacer para alcanzar sus objetivos. Mantiene a los miembros y a la directiva centrados en lo que ha sido acordado. Funciona como marco para el plan de implementación del grupo (la lista de tareas y actividades que los miembros del grupo tienen que hacer cada año o ciclo de producción).



IDENTIFICAR LOS MERCADOS (EXISTENTES FRENTE A LOS FUTUROS)

Al comienzo del proceso de desarrollo de la agroempresa (Lección 7 y Ejercicio 7b), los agricultores trazaron un esquema del flujo del producto mostrando su comprensión inicial de dónde es producido, dónde es vendido, quién lo compra y cómo es utilizado, además de pasos como procesar y transportar.

Puedes utilizar una técnica parecida para ayudarlos a completar el esquema con información que han recopilado después. El grupo puede usar su nueva información para trazar un segundo esquema mostrando la clase de mercadeo que les



gustaría ver. Esto mostraría el producto elegido, los cambios en la producción y el procesamiento, los volúmenes producidos y los precios del producto, y los cambios en los canales de mercado y los clientes.

El Ejercicio 13a describe cómo trabajar con agricultores para identificar los mercados.

EJERCICIO IMAGINATIVO

La visión de largo plazo es una técnica sobre la que hablamos en el Ejercicio 2a. Ejercicio imaginativo para las “sesiones básicas” para ayudar a los agricultores a pensar lo que quieren alcanzar en el futuro. Usaremos este método otra vez para ayudar a elaborar el plan de negocios. Para comenzar el ejercicio imaginativo empieza con la visión de largo plazo, pidiendo a los agricultores que imaginen cómo les gustaría que fuera su producción y mercadeo en, digamos, 10 a 15 años. Esta es una manera útil de descubrir las aspiraciones del grupo. Recuerda que distintos tipos de agricultores o de segmentos de la comunidad pueden tener diferentes perspectivas y aspiraciones.

Una vez que han hecho esto, les pides que piensen en cómo será la situación en un tiempo más corto, como en 3 a 5 años, y qué necesitan hacer para incorporar estos cambios. Esto obliga a los agricultores a ser más realistas y a priorizar las actividades.

Luego les pides que acorten el tiempo una vez más: cómo serán las cosas en 1 año o una temporada. Otra vez, pídeles que digan qué necesitarán hacer para concretar estos planes.



ANÁLISIS DE PROBLEMA

En este enfoque ayudas a los agricultores a identificar y analizar los problemas a los que se enfrentan al producir y vender su producto seleccionado. Además describen cómo lidian con estos problemas actualmente, antes de pensar en formas para poder superarlos en el futuro. Consulta el Ejercicio 13c para una manera de facilitar este análisis.

ESTABLECER OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

Establecer objetivos para la siguiente temporada o ciclo de producción es un paso importante para el grupo. Hacer esto obliga a los agricultores a pensar en lo que deben hacer para alcanzar estos objetivos. Esto a su vez significa que tienen

que pensar en cambios realistas en sus actividades de producción, poscosecha y mercadeo; además de averiguar los servicios financieros y de otro tipo que necesitarán.

Los objetivos pueden ser establecidos:

- **Por el grupo en sí**, basándose en lo que piensan que pueden producir y en el mercado al que proyectan abastecer.
- **Por un grupo más grande**, si el grupo es miembro de una asociación de mercadeo de agricultores, por ejemplo.
- **Por un comprador**; por ejemplo, un comerciante que esté de acuerdo en comprar un cargamento de grano, o un supermercado o fábrica que hace un pedido regular de provisiones del producto a lo largo de la temporada.
- **Por un donante o prestamista** que puede exigir que el grupo venda cierta cantidad de producto para poder recibir ayuda o un préstamo.

Es probable que el objetivo sea mayor que la producción actual en términos de volumen o cantidad. El grupo tendrá que decidir qué hacer para alcanzarlo. Deberían:

- **¿Aumentar la producción por miembro**, por ejemplo, cultivando una superficie mayor o criando más animales?
- **¿Aumentar el rendimiento** por hectárea o por animal?
- **¿Agregar más agricultores** al grupo?
- **¿Mejorar la calidad** del manejo productivo de alguna manera -por ejemplo, controlando mejor las plagas o enfermedades?
- **¿Ampliar el periodo de producción**, cambiando el calendario para sembrar y cosechar?
- **¿Procesar el producto** de manera diferente -para reducir el desperdicio o mejorar la calidad?

El grupo debe establecer objetivos antes de cada temporada o ciclo de producción, y luego monitorearlos regularmente para comprobar si van por buen camino, y para anticipar y solucionar problemas.

Es mejor intentar producir más que la cantidad que el comprador quiere, por si se da el caso que haya un bajo rendimiento causado por mal tiempo, plagas o enfermedades. Para muchos productos, el excedente puede ser vendido en el

TABLA 46. EJEMPLO DE METAS DE LA PRODUCCIÓN PLANEADA Y MONITOREO DE LOS PRODUCTOS

AGRICULTOR	ANTES DE LA TEMPORADA		DURANTE LA TEMPORADA		DURANTE LA COSECHA	
	Superficie cultivada fijada como objetivo	Objetivo de producción	Superficie plantada real	Producción prevista	Superficie cosechada	Producción real
	Hectáreas	Toneladas	Hectáreas	Toneladas	Hectáreas	Toneladas
Agricultor 1	1.0	3.0	0.8	2.4	0.8	2.2
Agricultor 2	0.5	1.5	0.5	1.5	0.5	1.4
Agricultor 3	0.5	1.5	0.4	1.2	0.4	1.3
Agricultor 4	0.4	1.2	0.4	1.2	0.2	1.1
Agricultor 5	0.6	1.8	0.5	1.5	0.5	1.7
Total	3.0	9.0	2.6	7.8	2.4	7.7
Cantidad solicitada por el comprador		8.0		8.0		8.0
Diferencia		+1.0		-0.2		-0.3
Comprado de otras fuentes						0.3

mercado local o incluso al mismo comprador. Planear una ligera sobreproducción es importante al vender a un comprador que tiene determinados estándares de calidad ya que no toda la producción podrá cumplir con estas exigencias.

Igual de importante es monitorear el progreso hacia los objetivos de producción y buscar alternativas de solución a posibles problemas. En el ejemplo de la Tabla 46, el comprador quiere que el grupo entregue 8 toneladas de grano. El grupo asignó a cada agricultor la cantidad a producir para llegar a 9 toneladas. Pero el tiempo fue malo y algunos de los agricultores no sembraron en la superficie de tierra acordada. Asimismo, el coordinador del área de producción se dio cuenta a la mitad de la temporada que, siendo realistas, solo podrían producir 7.8 toneladas. Este cálculo no andaba lejos: al final la producción real fue de 7.7 toneladas. El grupo fue capaz de alcanzar sus objetivos comprando grano de otros agricultores que no estaban en su organización.

El Ejercicio 13d muestra cómo ayudar a los agricultores a planear sus objetivos de producción.

ANÁLISIS DEL "CAMINO A SEGUIR"

El análisis de camino ayuda a los agricultores a pensar en detalles sobre cómo llegar desde su situación actual al objetivo de producción y mercadeo deseado. El "camino" es el recorrido de "donde estamos ahora" a través de una serie de mejoras, hasta llegar a "donde queremos estar".

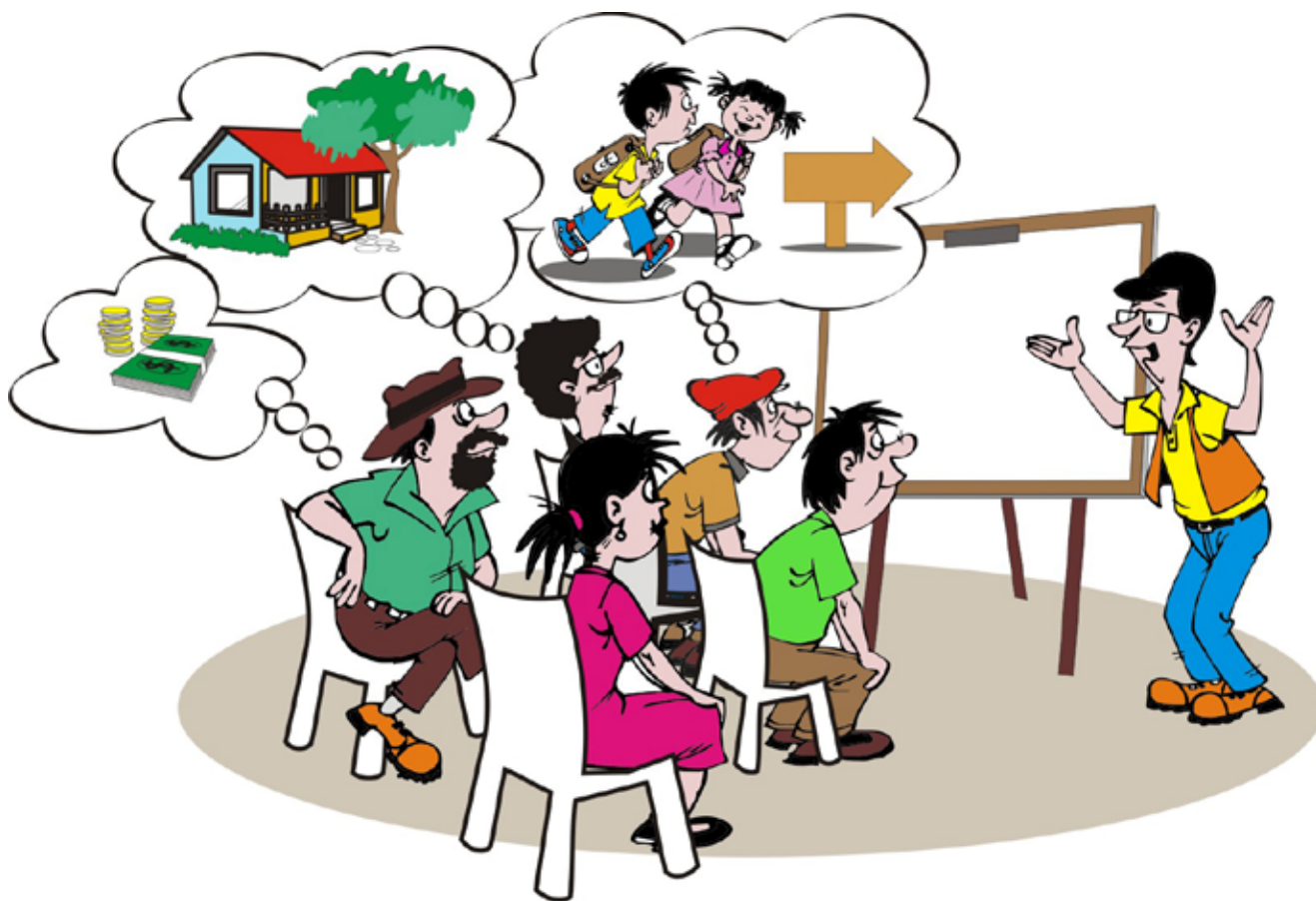
Ejercicio 13e describe como hacer un análisis del "camino a seguir".

PRUEBA 13

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. "¡Nuestro grupo no necesita un préstamo, así que no tenemos que tomarnos la molestia de redactar un plan de negocios!"
 - A. Tienen razón. Un plan de negocios solo es necesario si tienen que convencer a un banco o a una institución de microfinanzas para prestarles dinero.
 - B. En realidad, no. Redactar un plan de negocios es una buena idea para cualquier empresa porque te ayuda a pensar en lo que esperas lograr y planearlo con detalle.
2. Al imaginar el negocio debes empezar...
 - A. A corto plazo, es lo más próximo y lo más fácil de tratar.
 - B. A mediano plazo, ya que es fácil elaborar a largo plazo y a corto plazo a partir de ahí.
 - C. A largo plazo, ya que esto te dará una dirección hacia la que esperas ir.
 - D. No importa.
3. Llenar el espacio en blanco:
_____ es el proceso para decidir cuánto producir y luego monitorear si estás en el buen camino para conseguirlo.
 - A. Análisis de problema
 - B. Análisis del "camino a seguir"
 - C. Fijar los objetivos de producción
 - D. Ejercicio imaginativo.
4. Llenar el espacio en blanco:
_____ es el proceso para ayudar a los agricultores a imaginarse el futuro de su empresa y partiendo de esto pensar en cómo llegar hasta allí a largo, mediano y corto plazo.
 - A. Análisis de problema
 - B. Análisis del "camino a seguir"
 - C. Fijar los objetivos de producción
 - D. Ejercicio imaginativo.
5. Llenar el espacio en blanco:
_____ es el proceso para averiguar lo que necesitas hacer en cada fase del proceso de producción y mercadeo para alcanzar los objetivos de tu empresa.
 - A. Análisis de problema
 - B. Análisis del "camino a seguir"
 - C. Fijar los objetivos de producción
 - D. Ejercicio imaginativo.
6. Llenar el espacio en blanco:
_____ es el proceso para identificar los desafíos y buscar maneras de superarlos.
 - A. Análisis de problema
 - B. Análisis del "camino a seguir"
 - C. Fijar los objetivos de producción
 - D. Ejercicio imaginativo.

EJERCICIO 13A. EJERCICIO IMAGINATIVO



Desarrollando una visión, los agricultores imaginan cómo les gustaría que su agroempresa fuera a largo plazo y luego qué pasos tomar a corto plazo para alcanzarlo.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Establecer un futuro deseado para su agroempresa.
- Identificar los pasos que necesitan para alcanzar la situación deseada.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Definido un objetivo a largo plazo para la agroempresa y una serie de pasos concretos para alcanzarlo.

DURACIÓN

- 2 horas.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Pide a los agricultores que resuman su actual situación de producción (tipo y cantidad de bienes producidos), su manejo poscosecha (secado, almacenamiento, empaquetado) y actividades de mercadeo (compradores, acuerdos de venta), y los servicios empresariales (proveedores de insumos, entidades de microfinanzas, etc.) que utilizan en la actualidad. Resúmelos en un pliego de papel bond bajo el título “producción”, “poscosecha”, “mercadeo”, y “servicios de desarrollo empresarial”.
2. Pide a los agricultores que imaginen cómo les gustaría que fuera su agroempresa a largo plazo, en un periodo de 10 o 15 años. ¿Que estarán produciendo? ¿Cuánto producirán y a qué precio? ¿Cómo lo producirán? ¿Cómo y a quién se lo venderán? Enumera estos objetivos en un segundo pliego de papel bond bajo el mismo título.
3. Pídeles que piensen en actividades a largo plazo que necesitarán para alcanzar este objetivo. Por ejemplo, ¿necesitarán cultivar más tierra? ¿Instalar irrigación? ¿Ampliar el número de miembros del grupo? ¿Construir una planta procesadora o un almacén? ¿Obtener préstamos del banco?

Enumera estas actividades en otro pliego de papel bond.

4. Pide a los agricultores que repitan este ejercicio, pero esta vez que piensen en actividades a mediano plazo, dentro de 5 años. Diles que sean más específicos y realistas sobre sus sugerencias. Sus propuestas deberían llevarlos hacia los objetivos a largo plazo que acaban de establecer. Anota las respuestas en otro pliego de papel bond.
5. Ahora pídeles que repitan el ejercicio para actividades a corto plazo, para hacerlas en el próximo año o ciclo de producción. Esta vez deberán ser muy específicos y realistas sobre las actividades que emprenderán, quién hará qué y cuándo, y qué tipo de apoyo necesitarán. Anota estas ideas en otro pliego de papel bond.
6. Señala las actividades que pueden hacer solos con los recursos existentes, y para cuáles necesitarán apoyo externo.
7. Resume los resultados de las conversaciones y notas en la Tabla 47.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

Producción

- ¿En qué área de tierra sembrará cada agricultor? ¿Cuántos animales tendrá cada agricultor?
- ¿Qué herramientas y maquinarias usará?
- ¿Cuándo tendrán que sembrar los cultivos o criar animales?
- ¿Qué prácticas de producción tienen que cambiar: tipos y variedad de semillas, densidad de siembra, métodos para deshierbar, aplicación de fertilizante, uso de riego, etc.? En el caso del ganado, ¿qué procedimientos de cría, alimentación, cuidados veterinarios o instalaciones se necesitarán?
- ¿Cómo monitorear la producción para asegurar de obtener la cantidad y la calidad adecuada?

Manejo poscosecha

- ¿Cómo se cosechará el producto? ¿Cuándo? ¿Quién realizará la cosecha?

- ¿Cómo se almacenará el producto? ¿Qué facilidades necesitaremos?
- ¿Cómo se hará la clasificación, empaclado y etiquetado del producto?

Mercadeo

- ¿Cómo se identificará a los compradores? ¿Cómo se venderá el producto? ¿Quién negociará en nombre del grupo?
- ¿Qué transporte será necesario? ¿Cuál será el período de entrega?
- ¿En qué niveles de precios se negociará? ¿Cuáles deberían ser las condiciones de pago? ¿Será necesaria una cuenta bancaria? ¿Quiénes serán los apoderados de la cuenta?
- ¿Cómo se repartirá el dinero en el grupo?
- ¿Qué parte del beneficio será invertido, y en qué? ¿Cómo se ahorrará dinero para invertir?

Servicios para el desarrollo de negocios

- ¿Qué servicios de desarrollo empresarial se necesitarán? (Provisión de insumos, asistencia técnica, servicios financieros, servicios de mercadeo, transporte, etc.)
- ¿Qué servicios son los más importantes?
- ¿Qué servicios deben ser reforzados?
- ¿Por qué servicios tendremos que pagar? ¿Cómo se hará para pagarlos?

TABLA 47. FORMULARIO PARA LA CONVERSIÓN DE UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO EN ACCIONES A CORTO PLAZO

	SITUACIÓN ACTUAL	ACTIVIDADES A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES A MEDIO PLAZO	ACTIVIDADES A LARGO PLAZO	OBJETIVO A LARGO PLAZO
	Dónde estamos ahora	Dentro de un año	Dentro de 5 años	Durante los próximos 10-15 años	Dónde queremos estar dentro de 10-15 años
Producción					
Poscosecha					
Mercadeo					
Servicios de desarrollo empresarial					

EJERCICIO 13B. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS

Este ejercicio ayuda a que los agricultores visualicen y tracen un mapa del futuro mercado para su producto, y los cambios de producción y mercadeo que necesitan para alcanzarlo. El mapa del futuro deseado es una visión de lo que les gustaría alcanzar. Se convierte en la base para construir un plan común sobre cómo mejorar las oportunidades de mercado.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Identificar las futuras oportunidades de mercado y canales de mercadeo para sus productos.
- Enumerar los cambios necesarios en el proceso de producción y mercadeo para vender sus productos a este mercado.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores de color.
- Mapa de mercado preparado en el Ejercicio 7a.
- Información sobre los precios del producto y los mercados a partir de la encuesta y el análisis del mercado (Ejercicios 7b y 7c).

- Información sobre la producción del producto seleccionado (Lección 8).
- Información de los costos del producto seleccionado (Lección 10).
- Información utilizada para elegir el producto seleccionado (Lección 12).

RESULTADOS ESPERADOS

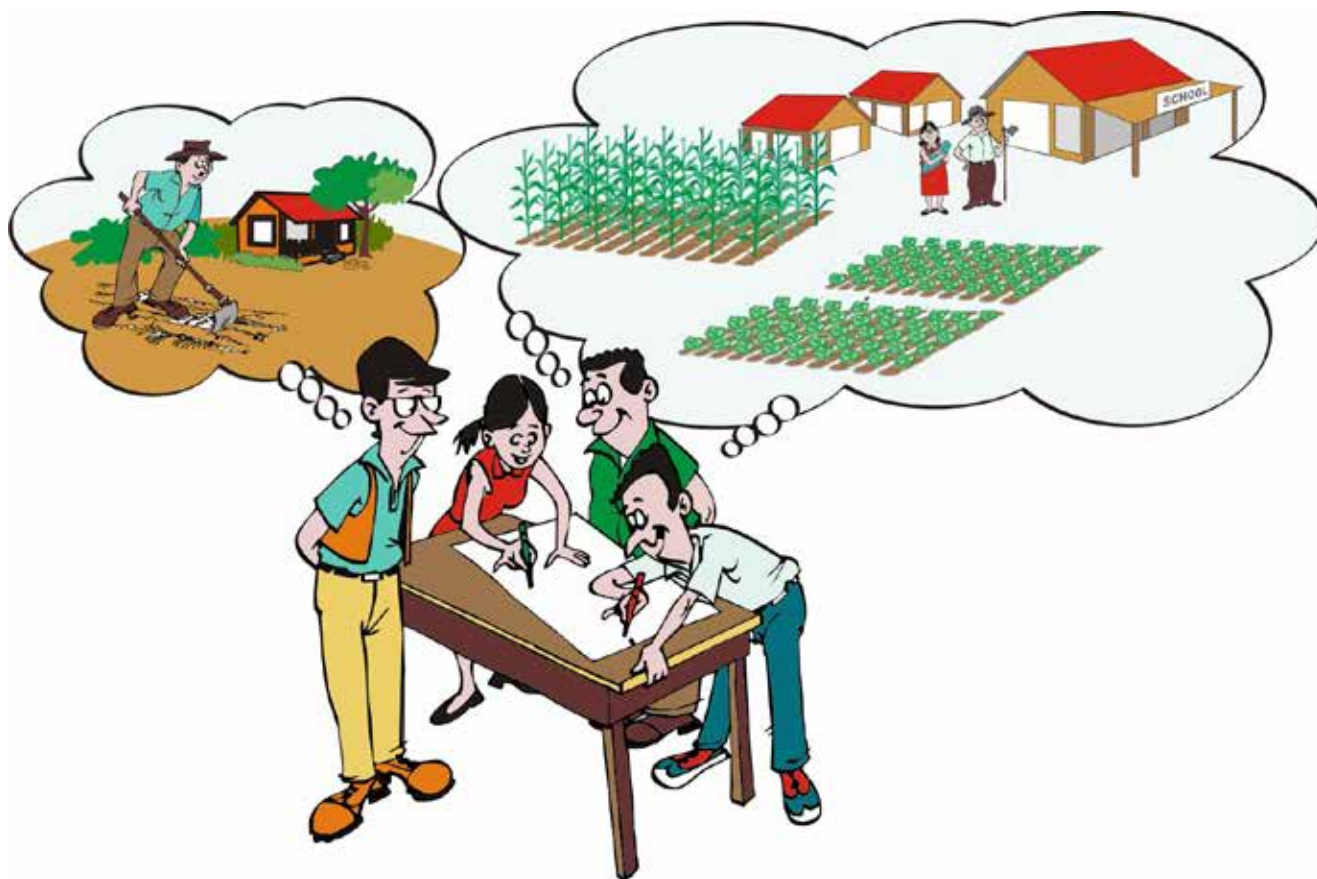
- Diagramas de las cadenas de valor y mercados actuales para el producto seleccionado.

DURACIÓN

- 1 hora.

PREPARACIÓN

Trae el mapa de mercado preparado en el Ejercicio 7a, mostrando lo que los agricultores han aprendido sobre la producción y el mercadeo de su producto. Trae también la información recopilada durante la encuesta y el análisis del mercado (Ejercicios 7b y 7c), además de cualquier otra información que el grupo haya recopilado sobre la producción (Lección 8) y los costos (Lección 10), y la información utilizada para elegir su agroempresa (Lección 12).



PROCESO SUGERIDO

1. Pide a los agricultores que vuelvan a dibujar el diagrama del mapa del mercado (mostrando dónde producen, almacenan y venden el producto) a la luz de su conocimiento actual (ver Figura 24).
2. Asimismo, solicita a los agricultores que añadan al diagrama información sobre costos, volúmenes de producción y precios.
3. Posteriormente pide a los agricultores que dibujen un nuevo diagrama mostrando cómo quieren que sea su producción y mercadeo dentro de 5 años, después de haber implementado todos los cambios que planean.
4. Solicita que inicien con el volumen del **producto**, la calidad y los plazos. Haz que escriban los detalles en el diagrama.
5. Luego pídeles que consideren los pasos en la **producción** y los insumos que necesitan para abastecer esta cantidad del producto en el momento correcto. Haz que consideren sistemáticamente cada paso del proceso de producción y de la cosecha, prestando atención a los detalles. Deberían incluir las decisiones tomadas hasta ahora, pero también considerar las cosas en las que todavía no han pensado o examinado. Asegúrate de que escriban los costos y las cantidades de insumos en el diagrama.
6. Luego pasa al lado de **mercadeo** en el diagrama. Haz que piensen en lo que necesitan hacer después de la cosecha y antes de la venta, y en cómo encontrar un comprador y realizar la venta.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

El producto. ¿Cuánto necesitan producir los agricultores para abastecer al mercado elegido? ¿Qué calidad debería alcanzar el producto? ¿Cuándo debería estar listo el producto para la venta: todo a la vez o a intervalos regulares durante el ciclo? ¿Dónde deberá ser recogido o entregado?

Actividades de producción. ¿Qué tiene que hacer el grupo para producir esta cantidad de producto con esta calidad, en estos momentos? ¿Cuánto producto puede producir cada agricultor? ¿Qué

insumos (semillas, forraje, fertilizante, productos agroquímicos, mano de obra) se necesitan? ¿Qué actividades necesita emprender cada agricultor (y el grupo)? ¿En qué difieren de lo que los agricultores hacen ahora?

Después de la cosecha. ¿Qué necesitan hacer después de la cosecha pero antes de la venta? ¿Qué tipo de procesado y almacenamiento son necesarios? ¿Tienen que clasificar y empacar el producto? ¿Qué sucede con el transporte y las comunicaciones? Piensa en el mercado, icalifica solo si el mercado paga sobreprecio por la producción clasificada!

Mercadeo. ¿Qué arreglos y acuerdos tienen que ser realizados para la venta? ¿Ya se ha identificado un comprador, o cómo encontrarán uno? ¿Necesita el grupo un acuerdo o contrato fijado, y cuáles deberían ser sus precios y términos?

Costos e ingresos. ¿Cuánto cuestan los insumos? ¿Cuánto cuestan las actividades de producción como arar o barbechar, deshierbar y cosechar? ¿Cuál es el precio previsto?

NOTAS

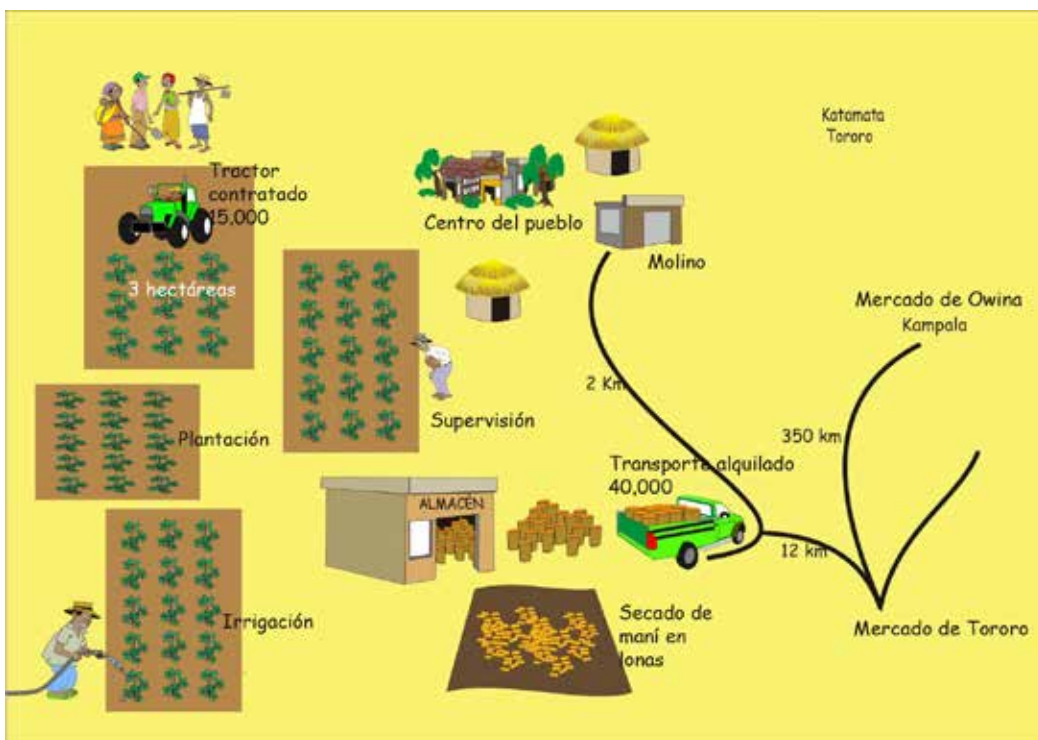
La figura muestra el mapa de mercado inicialmente dibujado por los agricultores del municipio de Salamá en Guatemala, para el cacahuate. Producen una cantidad limitada de este producto, principalmente para subsistir, utilizando azadones como sus herramientas principales. Carecen de los medios de secado y almacenamiento apropiados, y tienen contacto con intermediarios de fuera de la aldea para vender sus productos.

La segunda figura muestra el mapa que dibujaron para mostrar los cambios que harán para aumentar su producción. En el diagrama se puede observar a los agricultores trabajando junto, con acceso a tractores para arar la tierra. Los cultivos se siembran en filas y son fumigados para controlar plagas y enfermedades. Las casas tienen tejados de hojalata, así que son más adecuadas para el almacenamiento. Los agricultores producen mucho cacahuate y lo venden en sacos en grandes lotes. Contratan un camión para llevar su producto al mercado más lejano y para añadir valor a su cultivo.

Mapas de mercado



MAPA DE MERCADO DIBUJADO POR AGRICULTORES DE CACAHUATE EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, GUATEMALA



MAPA DE MERCADO PARA COMERCIALIZAR EL CACAHUATE SEGÚN PLAN EN EL MUNICIPIO DE SALAMÁ, GUATEMALA

EJERCICIO 13C. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Este ejercicio permite a los agricultores identificar y analizar las causas de los problemas a los que se enfrentan, analizan cuáles son más importantes e identifican soluciones.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Identificar las causas de los problemas a los que se enfrenta el grupo.
- Identificar los problemas que son más importantes y sobre los que los agricultores pueden hacer algo.
- Proponer soluciones para sus problemas.

MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel pequeñas, marcadores.
- Papelógrafos o pliegos de papel bond.

RESULTADOS ESPERADOS

- Elaborada una lista de problemas en orden de importancia, junto con una lista de posibles soluciones.

DURACIÓN

- 2 horas.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Pide a los agricultores que enumeren los principales problemas a los que se enfrentan que estén relacionados con la producción y el mercadeo del producto seleccionado. Deben escribir cada problema en una única hoja de papel.
2. Pídeles que coloquen los problemas similares en grupos. Pon un nombre a cada grupo, como "precios bajos", "plagas y enfermedades" o "baja calidad".
3. Anota los nombres en el lado izquierdo de una hoja de papel grande (columna 1 en la Tabla 48).
4. Pide a los agricultores que describan lo que hacen actualmente para resolver estos problemas. Anota las respuestas en la columna 2 de la tabla.
5. Solicita a los agricultores que sugieran cómo podrían superar mejor los problemas: mejorando su situación actual o implementando nuevas soluciones. Escribe estas posibles soluciones futuras en la columna 3 de la tabla.
6. Posteriormente invita al grupo a enumerar las actividades que necesitarán para implementar las soluciones. Escríbelas en la columna 4 de la tabla.
7. Ayuda al grupo a decidir cuál o cuáles de las soluciones implementará. Anótalo en la columna 5 de la tabla.

NOTAS

Algunos de los problemas, como las plagas y las enfermedades, pueden ser de carácter técnicos; por tanto podría ser útil organizarse para que un especialista asesore a los agricultores sobre lo que es viable para su control.

TABLA 48. EJEMPLO DE UN ANÁLISIS DE PROBLEMA

PROBLEMAS	SOLUCIONES ACTUALES	POSIBLES SOLUCIONES FUTURAS	ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR SOLUCIONES	SE HA ACORDADO HACER
Precios bajos	Hacer nada	Acopiar el producto de todo el grupo y negociar mejor precio	Coordinar siembra y cosecha	Sí
			Acordar el punto de acopio	Sí
		Almacenar hasta que el precio suba	Asignar un responsable de mercadeo para identificar compradores y negociar precio	Sí
			Secar el producto lo suficiente después de la cosecha	Sí
		Construir almacén para guardar el producto	No	
Plagas y enfermedades	Fumigar con insecticidas	Control integrado de plagas	Conseguir capacitación en métodos de control integrado de plagas	Sí
Baja calidad	Vender en mercado local	Aumentar calidad	Clasificar según calidad del producto	Sí
			Evitar contaminación durante la cosecha y el procesamiento	Sí

EJERCICIO 13D. PREPARACIÓN DE OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

Este ejercicio permite que los agricultores planifiquen cuánto debe sembrar y cosechar cada individuo para alcanzar el objetivo de producción del grupo. Puedes adaptar este ejercicio para adecuarlo a la obtención de productos ganaderos como animales vivos, leche y huevos.

OBJETIVO

Al finalizar este ejercicio los participantes podrán planificar y llegar a un acuerdo sobre los objetivos de producción para los agricultores individuales.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.
- Calculadora de bolsillo o computadora con programa de hoja de cálculo (cuando esté disponible).

RESULTADOS ESPERADOS

- Acordado un conjunto de objetivos de producción para los agricultores individuales.

DURACIÓN

- 2 horas.

PREPARACIÓN

- Traer el plan de negocios.

PROCESO SUGERIDO

1. Revisar los objetivos de producción con los miembros del grupo. Explica que para alcanzarlos, cada integrante tendrá que producir cierta cantidad del cultivo y entregarlo en una fecha determinada. Esto significa que cada agricultor tiene que saber cuánto producir y cuándo sembrar y cosechar. Consulta el plan de negocios para saber cantidades y fechas específicas.
2. Dibuja la Tabla 49 en un pliego de papel bond. Rellena la fecha de entrega y cantidad solicitada por el comprador.
3. Pide a los agricultores que digan cuándo tendrán que sembrar o cosechar para tener el producto listo en la fecha de entrega. Escribe estas fechas en la tabla.
4. Solicita a los agricultores que digan qué rendimiento por hectárea (unidades locales, como sacos por hectárea) pueden prever. Escribe esto en la tabla.
5. Pide a cada miembro que diga cuántas toneladas (o kilogramos o sacos) puede entregar. Escribe estos importes en la columna "Objetivo de producción" de la tabla.

6. Añade los objetivos de producción de todos los agricultores para obtener el total. Compara esto con la cantidad solicitada por el comprador. Asegúrate de que haya suficiente excedente previsto en caso de déficit de producción causado por sequías o plagas.
7. Si el objetivo de producción es menor que la cantidad solicitada por el comprador, comprueba si los agricultores estarán de acuerdo en producir más, incluir más miembros en el grupo, empezar otro grupo o comprar en caso de escasez.
8. Averigua el tamaño de superficie que cada miembro debe sembrar para alcanzar el objetivo de producción.
9. Habla con los agricultores sobre qué hacer si producen demasiado (tal vez puedan encontrar mercados alternativos para el excedente). ¿Y qué sucede si producen poco? (Tal vez puedan comprar la producción de agricultores que no pertenecer al grupo para compensar el déficit, o negociar con el comprador para entregar una cantidad menor).
10. Explica que el grupo puede usar esta tabla para monitorear la producción a lo largo de la temporada del cultivo. Consulta la Tabla 46 para ver un ejemplo.

NOTAS

El déficit de la producción puede ocurrir por muchos motivos: sequía, granizo, plagas y enfermedades del cultivo o ganado, enfermedades de la familia del agricultor, etc. Asegúrate de que haya el excedente suficiente para cubrir cualquier déficit.

En el caso de algunos productos, los compradores quieren una provisión regular del producto durante la temporada. Hay varias maneras de mantener dicho abastecimiento, a continuación se muestran dos de los métodos más comunes:

- **Una fecha, un agricultor.** Cada agricultor siembra todo su terreno en una fecha diferente. El agricultor cosecha el cultivo en la fecha designada y lo entrega según lo acordado. El día o la semana siguiente, el próximo agricultor cosecha y entrega sus productos. Puedes adaptar la Tabla 49 para esta situación añadiendo columnas para "Fecha de siembra" y "Fecha de cosecha". Este enfoque se utiliza a menudo para las verduras frescas (hortalizas). Planificar es conveniente y fácil, pero conlleva que pueda haber un déficit en una fecha en particular si la cosecha de un agricultor falla.
- **Una fecha, muchos agricultores.** Cada agricultor cosecha una pequeña cantidad todos los días o semanas. Este enfoque se utiliza para productos de producción continua, como huevos y leche.

TABLA 49. FORMULARIO PARA PLANIFICAR LA PRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO AGRÍCOLA

RENDIMIENTO PREVISTO (TONELADAS/HA)	FECHA DE SIEMBRA	FECHA DE COSECHA	FECHA DE ENTREGA
AGRICULTOR	SUPERFICIE A SER PLANTADA	OBJETIVO DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN REAL
	Hectáreas	Toneladas	Toneladas
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
Total			
Cantidad solicitada por el comprador			

EJERCICIO 13E. ANÁLISIS DEL "CAMINO A SEGUIR"

El análisis del "camino a seguir" marca los pasos que va desde la producción hasta el mercadeo, y busca las maneras de mejorar cada paso con el fin de alcanzar tus objetivos.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Nombrar aspectos del proceso de producción y mercadeo que tienen que ser cambiados para poder alcanzar sus objetivos.
- Identificar las acciones que se deben realizar para alcanzar esta situación deseada.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de actividades que deben realizar los agricultores para alcanzar sus objetivos.

DURACIÓN

- 2 horas.

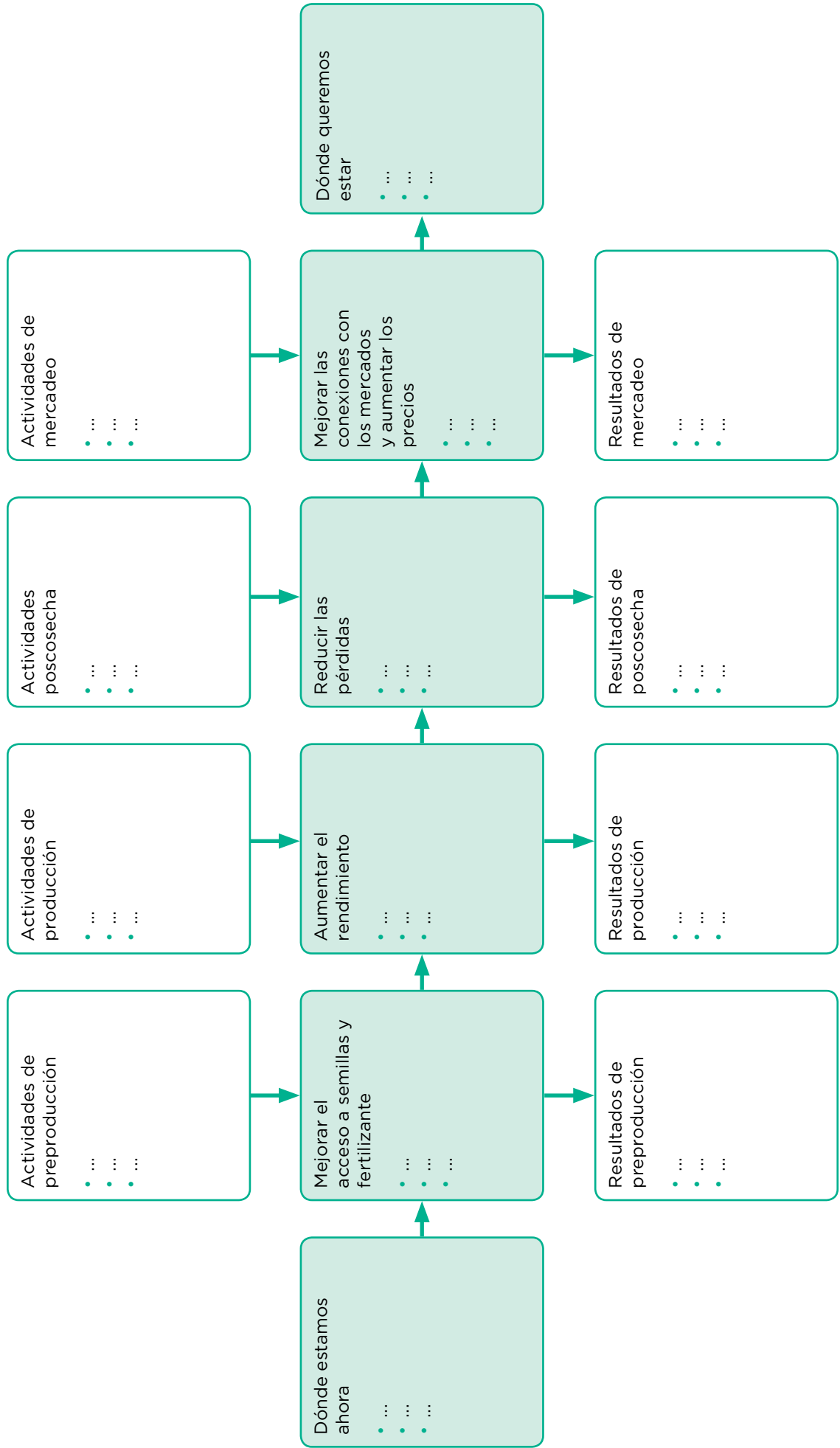
PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Pide a los agricultores que resuman la situación actual de su producción y mercadeo. Escribe esto en la parte izquierda del diagrama en la figura bajo "Dónde estamos ahora".
2. Solicita que digan cuál sería la situación o el objetivo deseado. Escribe esto en el lado izquierdo del diagrama bajo "Dónde queremos estar".
3. Pídeles que enumeren las mejoras generales que deben hacer en cada una de las fases de preproducción, producción, poscosecha y mercadeo. Por ejemplo, en la fase de preproducción pueden decir que tienen que mejorar el acceso a semillas y fertilizante. En la fase de producción puede ser mejorar el control de plagas y enfermedades. Coloca estas mejoras en las casillas sombreadas en el centro del diagrama.
4. En la fase de antes de la producción, pregúntales qué actividades deben emprender para realizar la mejora. Por ejemplo, pueden decir que tienen que comprar semillas de un comerciante certificado, y comprar el fertilizante al por mayor en la tienda de insumos agrícola local. Anímalos a que sean lo más específicos posible. Escribe estas actividades en la casilla de la fila superior del diagrama.
5. Luego pregúntales cuál será el resultado de estas mejoras. Para la fase de preproducción, la respuesta puede ser "mejor germinación, mayor potencial de producción". Anota estas respuestas en la casilla de la última fila.
6. Repite estos dos pasos para las otras fases en el proceso de producción y mercadeo: producción, poscosecha y mercadeo.

Análisis del camino hacia la producción y el mercadeo



LECCIÓN 14. LA PLANTILLA DE UN MODELO DE NEGOCIO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

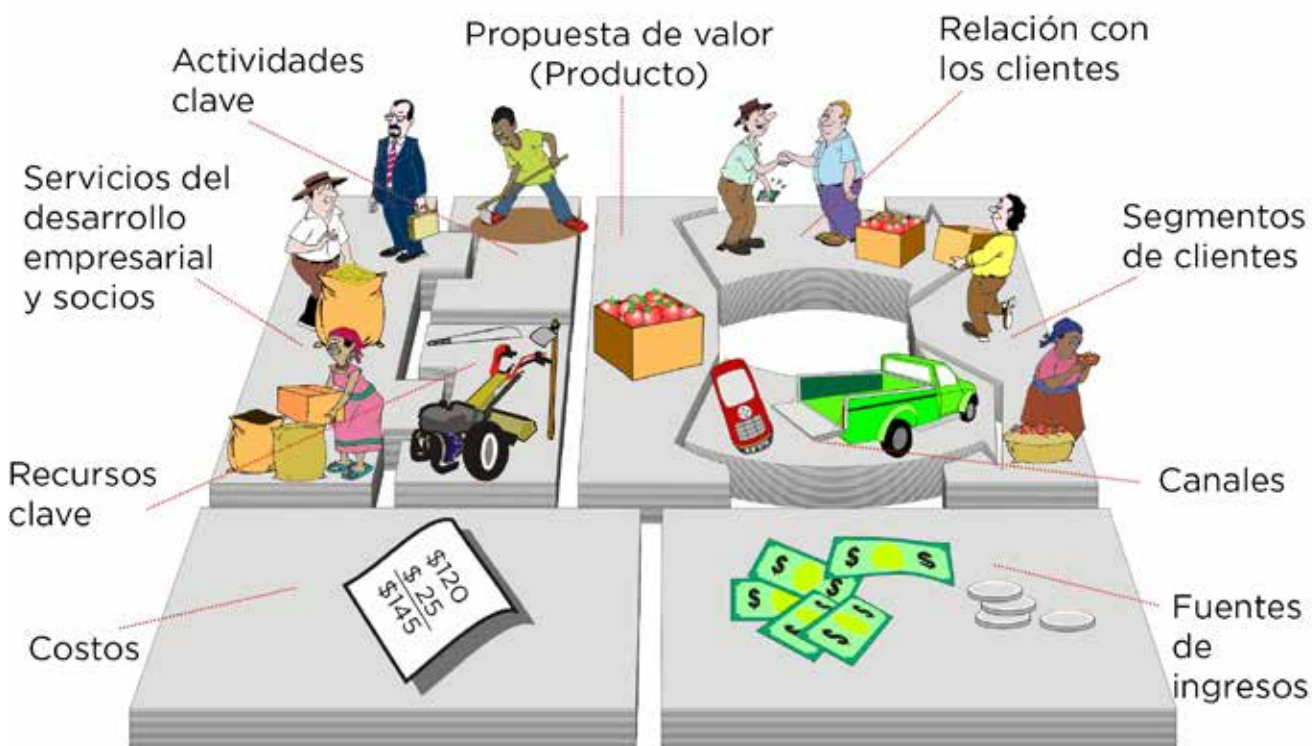
- Dibujar y rotular la plantilla de un modelo de negocio.
- Explicar el significado de cada una de las nuevas áreas de la plantilla.
- Usar el cuadro de un modelo de negocio para analizar un sistema existente de producción y mercadeo.
- Usar la plantilla para preparar información sobre cómo construir un plan de negocio.
- Transferir información de la plantilla de negocio a un plan de negocio escrito.

VISUALIZAR UN PLAN DE NEGOCIO

Antes de pedirles a los agricultores que elaboren y completen un plan de negocio formal, es útil darles algunas técnicas para que visualicen cómo se ve un plan de negocio. Esto los ayudará a comprender mejor las partes que lo constituyen y cómo encajan los diferentes elementos.

Osterwalder y Pigneur (2010) diseñaron un método visual para ayudar a elaborar un plan de negocio. Su producto de planificación comercial recibió el nombre de plantilla de un modelo de negocio, el cual se muestra en la figura abajo. Visualizar cada elemento ayuda a los agricultores a comprender cómo un plan de negocio se construye a partir de partes básicas. Hemos adaptado este método para que sea acorde a la situación de los agricultores en pequeña escala en países en vías de desarrollo.

La figura en la próxima página puede facilitar la manera como los agricultores piensen y planifiquen su agroempresa. La "plantilla" consiste en un pliego grande de papel dividido en nueve bloques, cada bloque representa una faceta de la empresa.



LA FORMA COMO LAS PARTES DEL MODELO DE NEGOCIO ENCAJEN ENTRE SI



LOS 9 BLOQUES DE LA PLANTILLA

- 1. Clientes.** Estos son los compradores del producto: los comerciantes o consumidores. Para la mayoría de los productos hay más de un tipo de cliente. Por ejemplo, un supermercado puede comprar los productos de la mejor calidad pero los inferiores deberán venderse en un mercado mayorista y la calidad más baja se usará para forraje.
- 2. Propuesta de valor (producto).** Es una declaración concisa y clara que describe el valor inigualable de los productos y servicios de una firma o un grupo. Establece los objetivos centrales de la empresa o del grupo, lo que la separa de la competencia. En la mayoría de los casos la propuesta de valor se centrará en un producto o servicio específico que los agricultores planean producir o vender, por ejemplo los productos pueden incluir maíz o leche, y un servicio puede consistir del secado y la limpieza, o la fumigación.
- 3. Canales.** Es el medio que el grupo usa para entregar el producto, por ejemplo haciendo que los miembros lo llevan a un centro de acopio en la comunidad desde donde los compradores lo retiran. (En el modelo de las cuatro P (Lección 9 en el manual sobre *Principios Básicos de Mercadeo*, esto corresponde a Plaza).
- 4. Relación con los clientes.** Se refiere a cómo el grupo planea identificar a los compradores y crear y mantener relaciones con ellos. (En el modelo de las cuatro P, esto corresponde a Promoción).
- 5. Ingresos.** Es el dinero que el grupo gana al vender el producto.
- 6. Recursos clave.** Son las materias primas y recursos que el grupo usa para producir el producto, incluyendo la tierra, la maquinaria, las semillas, el fertilizante, la mano de obra y también la organización interna del grupo.
- 7. Actividades clave.** Son las actividades que el grupo planea realizar para producir el producto: sembrar, mantenimiento o manejo de los cultivos (o proceso de producción), cosechar, secar, etc.

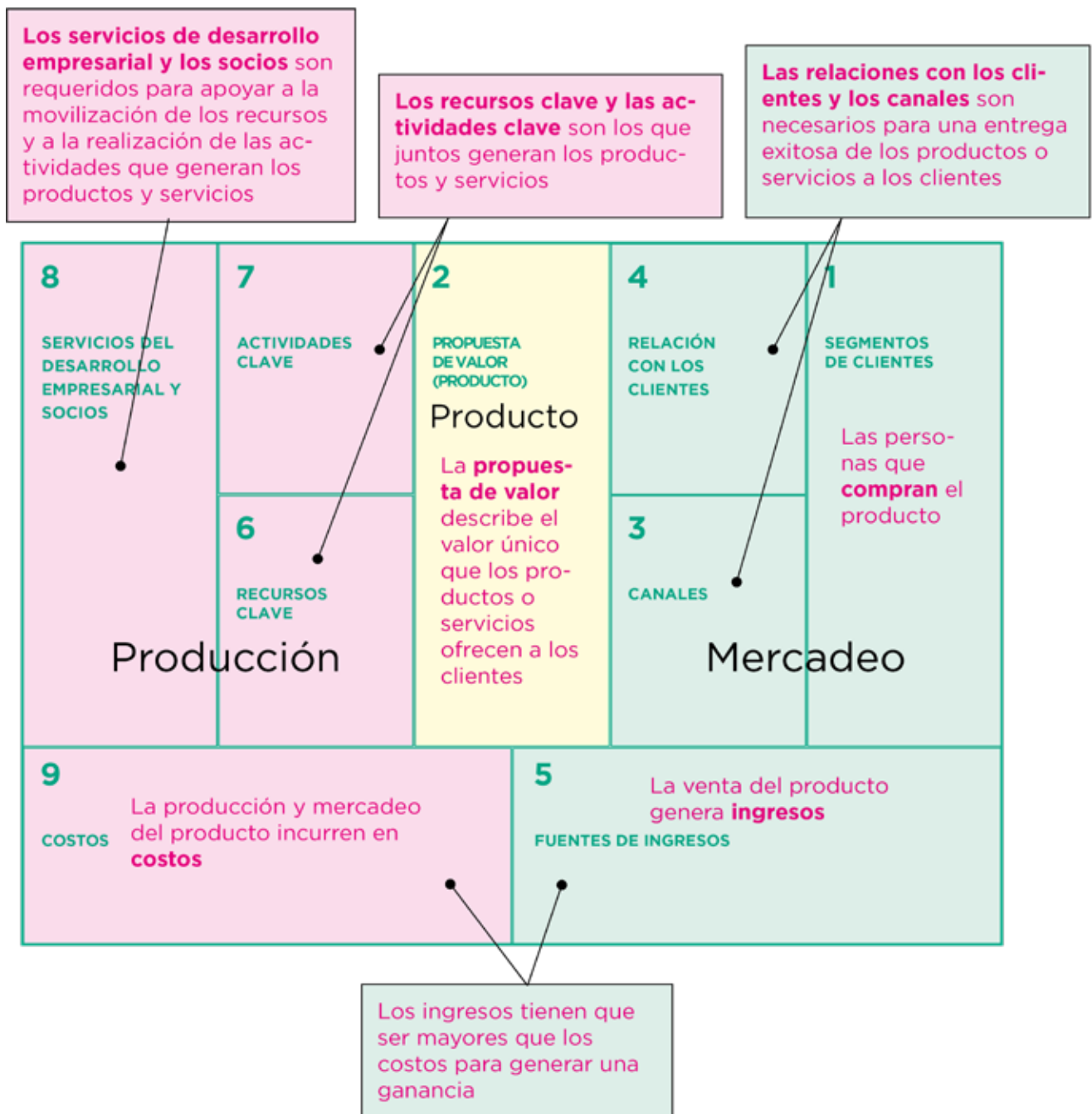
LA PLANTILLA DE UN MODELO DE NEGOCIO

- 8. **Servicios del negocio y socios.** Son los servicios y socios que el grupo usa para producir y comercializar el producto, como proveedores de materias primas, el servicio de extensión agrícola y una institución de microfinanzas.
- 9. **Costos.** Son los costos que el grupo incurre para producir y comercializar el producto.

Para que esto sea más práctico para los agricultores hablaremos de la propuesta de valor como “el producto” en el siguiente texto.

INTERPRETAR LA PLANTILLA

La figura abajo muestra las relaciones entre las diferentes áreas del cuadro.



USAR LA PLANTILLA DE NEGOCIO PARA COMPRENDER Y PLANEAR OPCIONES DE NEGOCIO

La plantilla es instrumento útil para planear el negocio o la agroempresa. Puedes usarlo para:

- Ayudar al **equipo del proyecto** a comprender su situación comercial.
- Ayudar a los agricultores a recopilar y organizar información para un **plan de negocio**.
- **Explicar un plan de negocio** o una empresa existente a otros agricultores, valorar a los actores en la cadena, los proveedores del servicio empresarial o los donantes.
- Ayudar a los agricultores a mostrar y **analizar su producción** actual y sistema de mercadeo.
- Ayudar a los agricultores a **planear mejoras** en su sistema actual.
- Ayudar a los agricultores a planear un sistema de producción y mercadeo **completamente nuevo**.

Hablar sobre varios de los enfoques que se mencionan a continuación.

Una vez que los agricultores han comprendido los componentes básicos del cuadro de negocio, el próximo paso es trabajar con ellos para organizar la información que han reunido en el Paso 3 de este manual.

Con tu ayuda, los agricultores pueden usar notas adhesivas (o pedacitos de papel y cinta adhesiva) para escribir sus ideas de negocio e información de sus encuestas de mercado en estas nueve áreas. Las notas adhesivas les permiten a los agricultores mover y cambiar de lugar las ideas hasta decidir la mejor combinación de ideas para su plan de negocio.

Pueden entonces usar la información en las notas adhesivas como una base para analizar su situación comercial existente y como plataforma para planear una nueva empresa comercial.

El poder de la plantilla de negocio es que los grupos o individuos pueden ver todos los componentes del plan al mismo tiempo, organizar la información y usarla para trabajar con nuevas ideas. La plantilla es un primer paso importante para ordenar la información comercial y luego usar estas ideas para preparar un plan de negocio escrito y más formal.

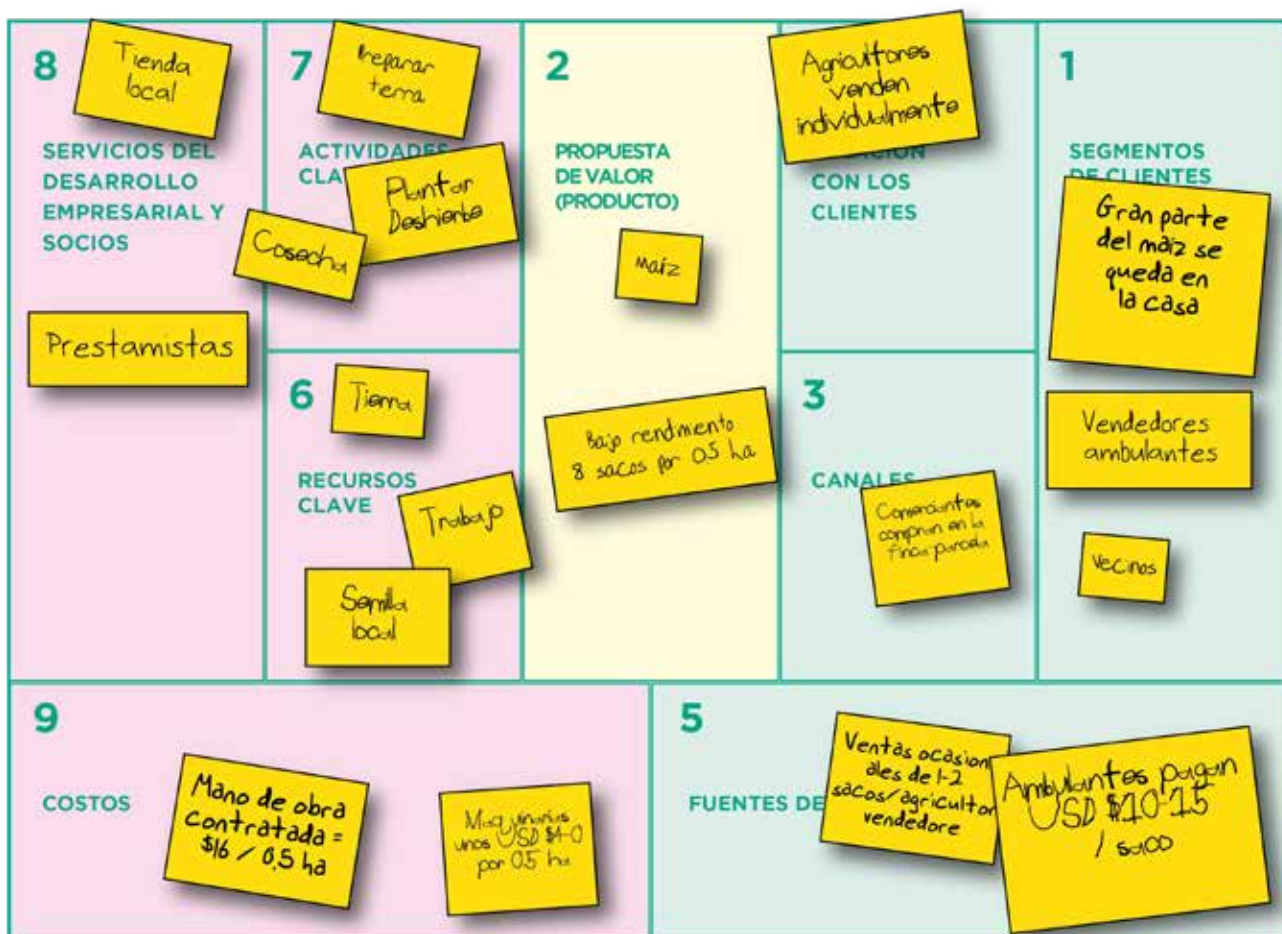
Las próximas dos figuras muestran como se usa la plantilla del modelo de negocio para entender un negocio actual de producción y venta de maíz y cómo se usa para planear un negocio nuevo de producción y venta de maíz. En ambos casos la información para los planes de negocio de maíz se presenta en los 9 elementos de la plantilla de negocio.

USAR LA PLANTILLA PARA ANALIZAR UNA PRODUCCIÓN Y SISTEMA DE MERCADEO ACTUAL

Este ejemplo muestra cómo un grupo de agricultores puede usar la plantilla para analizar cómo produce y mercadea actualmente sus productos.

- 1. Clientes.** La demanda de maíz no está bien identificada; los agricultores venden de manera individual y ocasional a comerciantes ambulantes.
- 2. Propuesta de valor (producto).** Los agricultores producen maíz para su subsistencia y, en ocasiones, algunos venden algunos excedentes. El rendimiento es bajo, las ventas son irregulares y la calidad es pobre.
- 3. Canales.** Los comerciantes llegan a las fincas o parcelas individuales en la época de cosecha para comprar el maíz. Toman dos o tres sacos en sus vehículos.
- 4. Relación con los clientes.** Los agricultores conocen a la mayoría de los comerciantes, pero venden al primero que llega porque necesitan dinero de manera urgente y temen no poder vender si no hay ningún otro comerciante.
- 5. Ingresos.** Los precios son bajos, ejemplo US\$ 10-15 por saco, y los agricultores se sienten forzados a aceptar el precio que el comerciante ofrezca. Los comerciantes pagan en efectivo al momento de la venta.

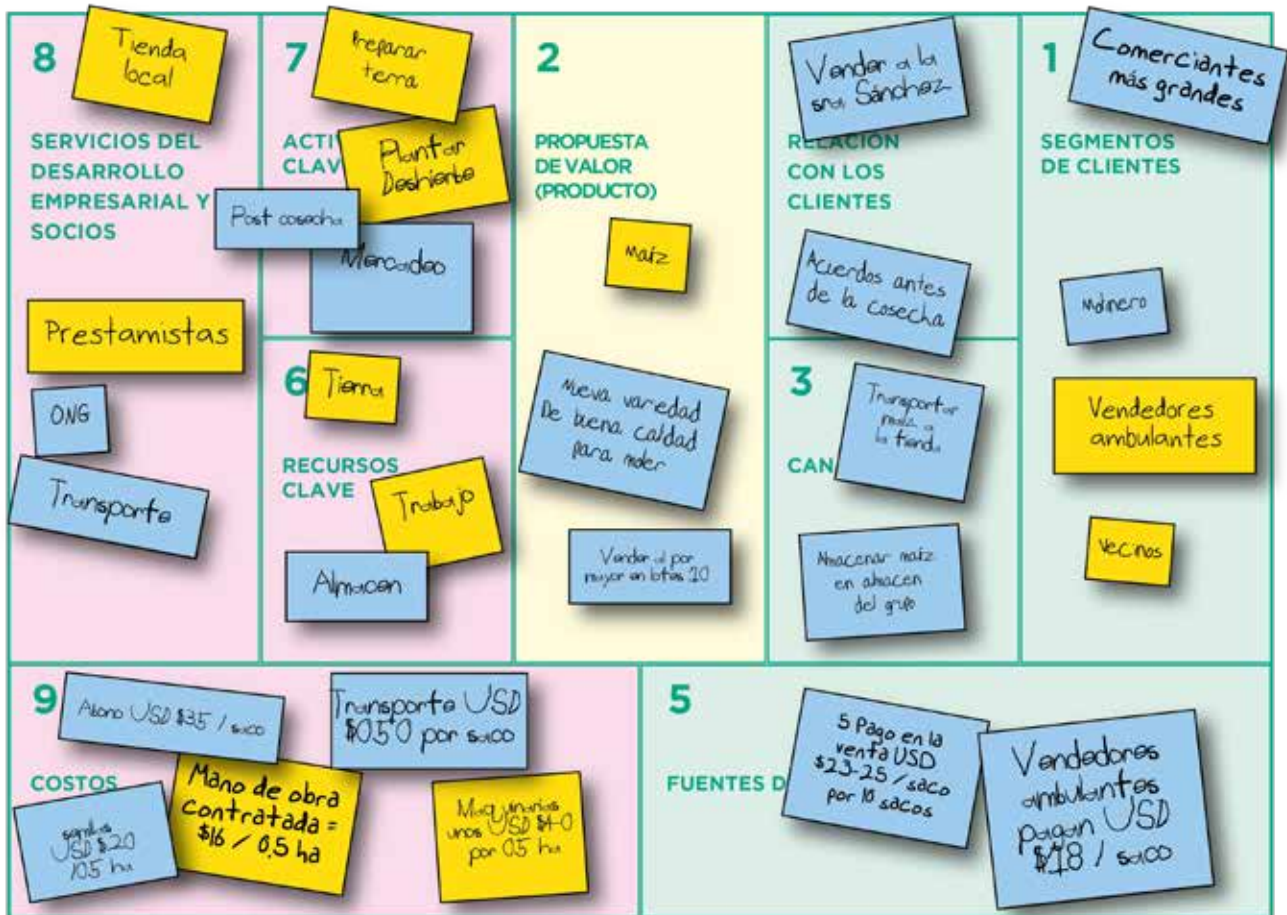
6. **Recursos clave.** Los agricultores usan semillas de cosechas anteriores de variedades locales-criollas para los cultivos. Algunos de los agricultores usan poco fertilizante ya que no tienen dinero para comprar más al principio de la temporada.
7. **Actividades clave.** Incluyen limpiar el terreno, arar o barbechar, sembrar, desherrar, cosechar, pelar o deshojar, desgranar, secar y empacar.
8. **Servicios de desarrollo empresarial y socios.** La tienda local vende semillas de variedades mejoradas y fertilizante, sacos y herramientas, pero pocos agricultores compran estos productos. Muchos agricultores le piden dinero prestado al proveedor de materias primas o al prestamista local.
9. **Costos.** Los costos son mínimos ya que los familiares realizan gran parte del trabajo. Las únicas cosas que se deben comprar son azadones, fertilizante y sacos.



EJEMPLO DE LA PLANTILLA DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE MUESTRA EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y MERCADEO

USAR EL CUADRO PARA ORGANIZAR INFORMACIÓN PARA UN PLAN DE NEGOCIO

La figura abajo muestra un ejemplo de cómo los agricultores han usado la plantilla para analizar su sistema actual. En este caso los agricultores pueden usar esta información para determinar cómo pueden mejorar su mercadeo. Los agricultores han elaborado sus ideas para diseñar un nuevo plan de negocio.



USAR LA PLANTILLA PARA CONSTRUIR UN PLAN DE NEGOCIO

Puedes usar la plantilla para reunir y analizar la información necesaria para un plan de negocio.

Las nueve áreas del esquema casi corresponden a las diez partes de un plan de negocio típico. Eso lo hace muy útil para escribir el plan de negocio. La diferencia principal es que a plantilla de negocio no tiene una introducción.

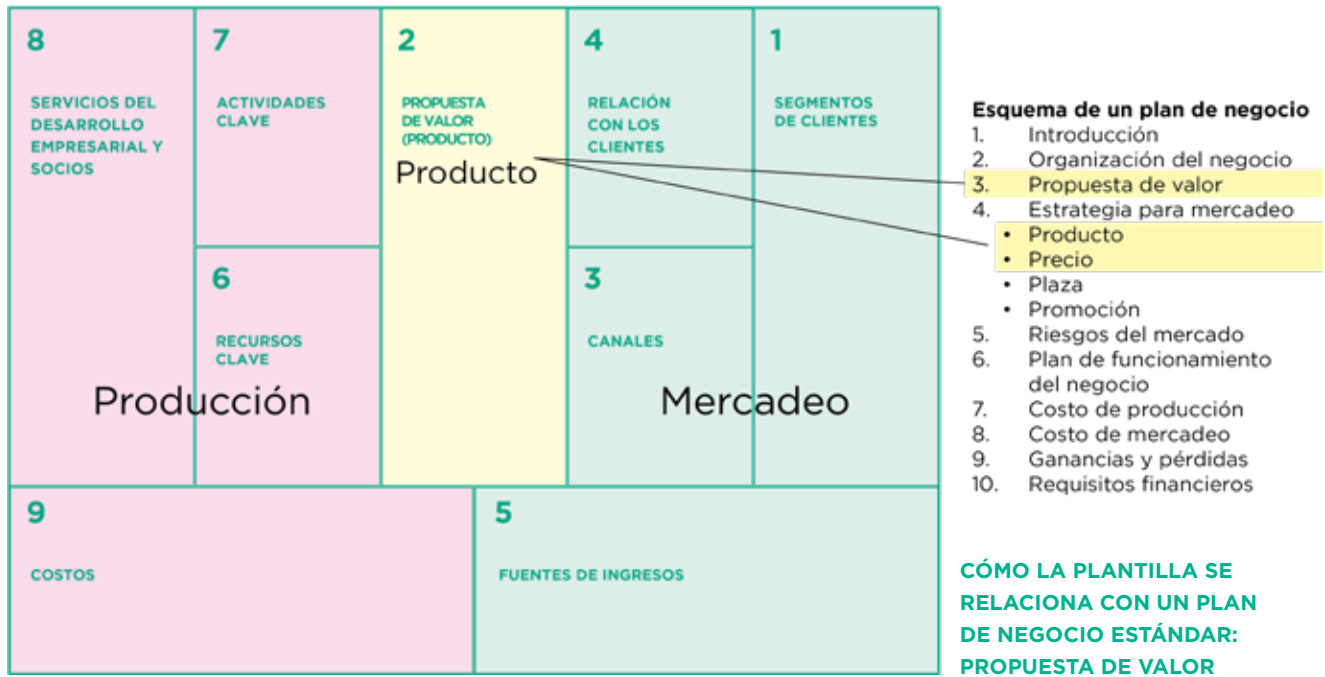
Esquema de un plan de negocio

1. Introducción
2. Organización del negocio
3. Propuesta de valor
4. Estrategia para mercadeo
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
5. Riesgos del mercado
6. Plan de funcionamiento del negocio
7. Costo de producción
8. Costo de mercadeo
9. Ganancias y pérdidas

ESQUEMA DE UN PLAN DE NEGOCIO

PROPUESTA DE VALOR

Mucha información de la **Propuesta de valor** que se encuentra en la plantilla va en la sección **Propuesta de valor** del plan de negocio. Los detalles van en las subsecciones **Propuesta de valor** y **Precio** de la parte del plan de negocio sobre la **estrategia de mercadeo**.

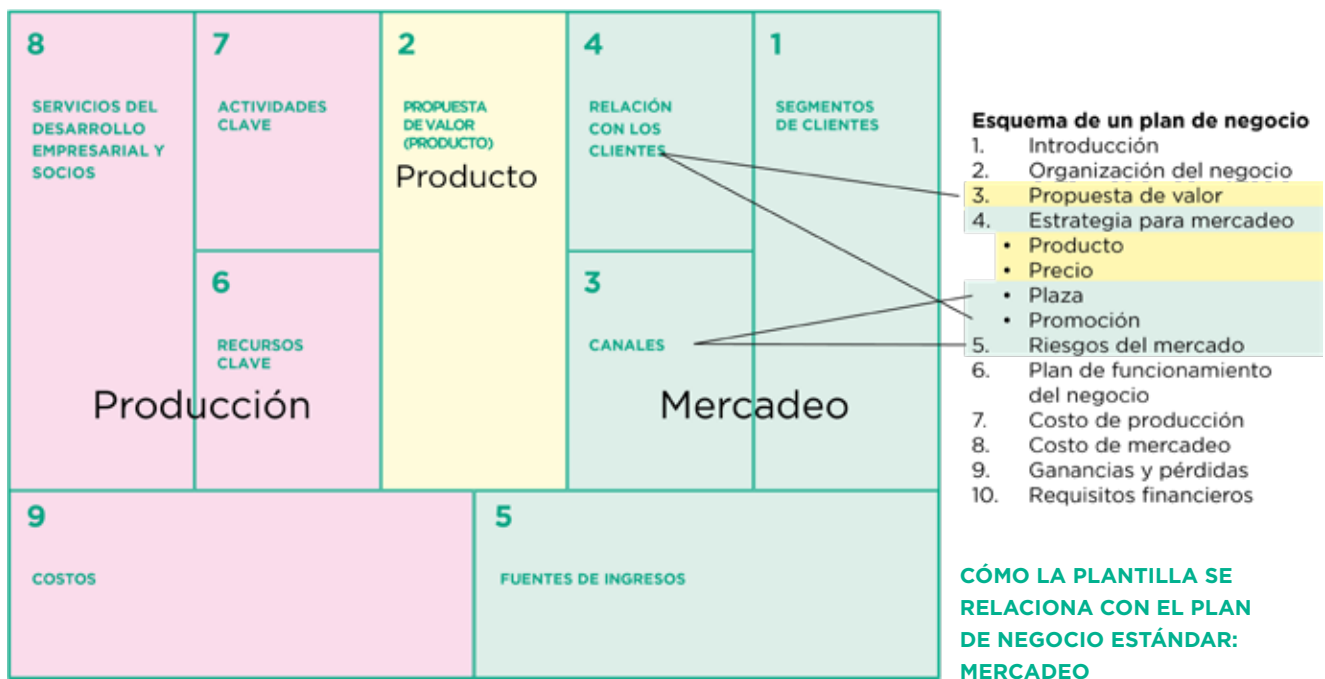


MERCADEO

Incluir la información sobre los **Cientes** en la sección de estrategia de mercadeo del plan de negocio.

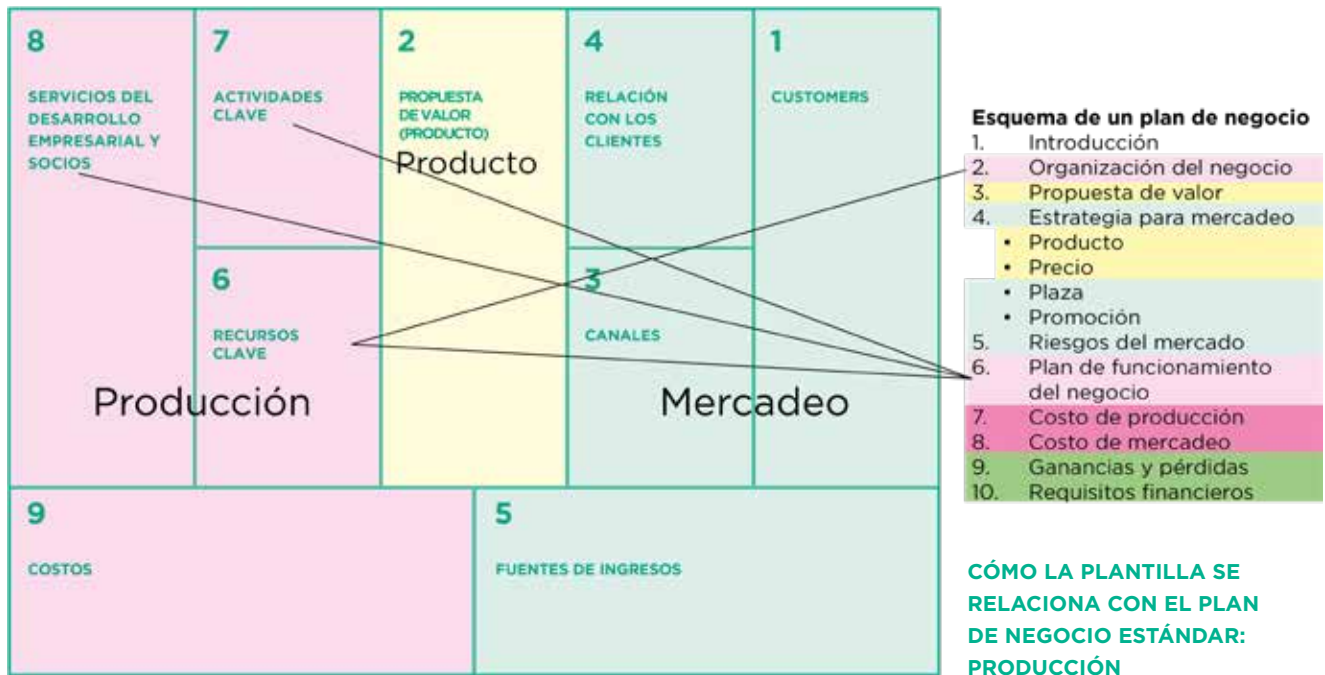
Incluir la información de la sección **Relaciones con los clientes** que figura en la plantilla en la misma sección del plan de negocio. También se puede agregar **Riesgos del mercado** en este momento.

Describir los **Canales** en la parte **Plaza** del plan de negocio.



PRODUCCIÓN

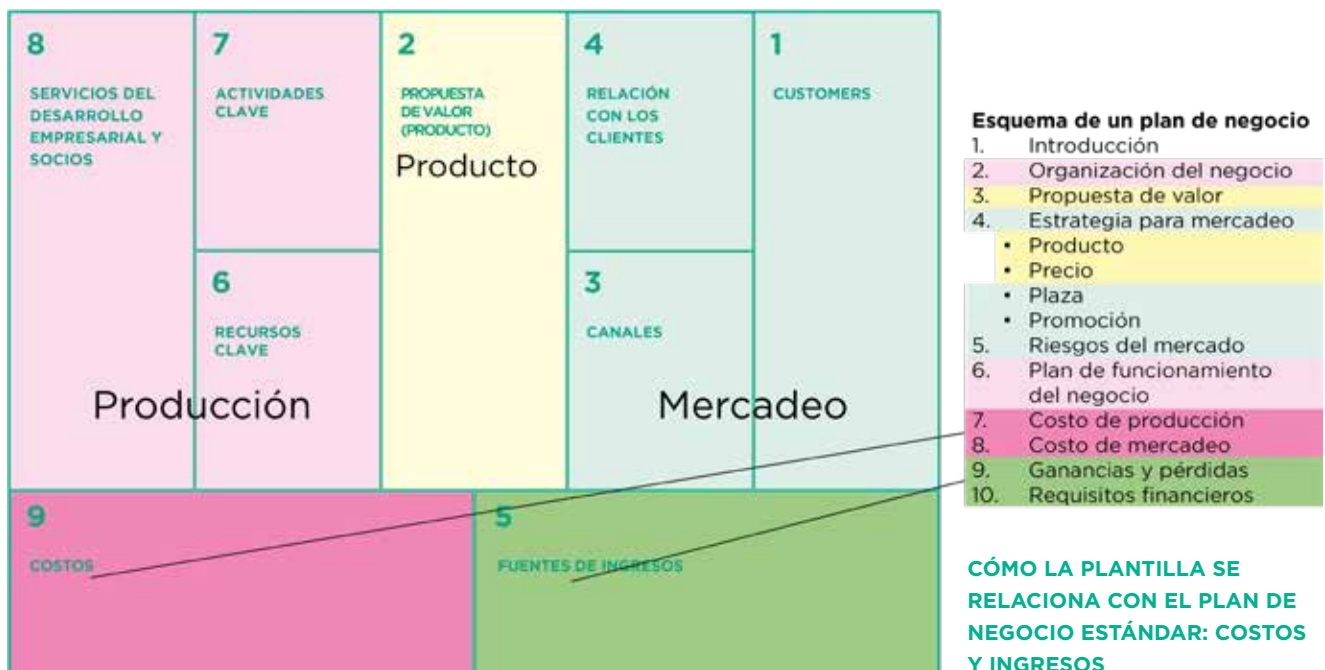
La información sobre **Recursos clave**, **Actividades clave** y **Servicios de desarrollo** empresarial y socios va en la sección **Plan de funcionamiento del negocio**.



COSTOS E INGRESOS

Incluir la información sobre **Costos** en la sección **Costos**.

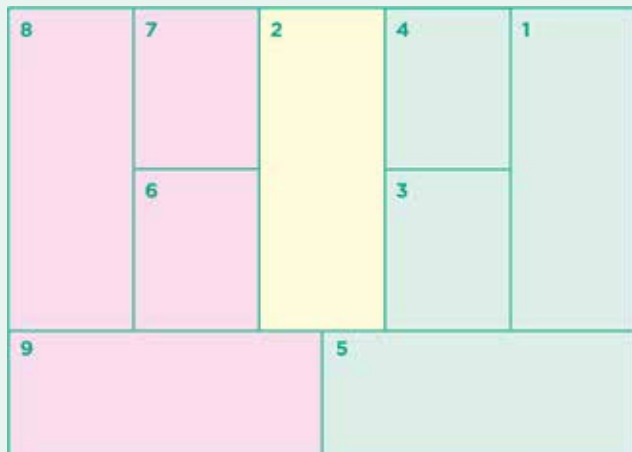
Un breve resumen de la información sobre Ingresos puede incluirse en la sección **Precio** del plan de negocio; incluir los detalles en la sección **Ingresos**.



PRUEBA 14

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Relaciona los nombres con las áreas correctas del cuadro de un modelo de negocio.



- A. Servicios de desarrollo empresarial
- B. Canales
- C. Costos
- D. Relaciones con los clientes
- E. Clientes
- F. Ingresos
- G. Actividades clave
- H. Recursos clave
- I. Propuesta de valor (Producto).

2. Relaciona las áreas del cuadro de un modelo de negocio con las secciones del plan de negocio.

BLOQUE DE LA PLANTILLA DEL MODELO DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN
A. Clientes	1. Se refiere a cómo el grupo planea identificar a los compradores y crear y mantener relaciones con ellos
B. Propuesta de valor (producto)	2. Es el medio que el grupo usa para entregar el producto
C. Canales	3. Son las actividades que el grupo planea realizar para producir el producto
D. Relaciones con los clientes	4. Es una declaración concisa y clara que describe el valor inigualable de los productos y servicios de una empresa o un grupo
E. Ingresos	5. Son los servicios y socios que el grupo usa para producir y comercializar el producto
F. Recursos clave	6. Son los costos que el grupo incurre para producir y comercializar el producto
G. Actividades clave	7. Son las materias primas y recursos que el grupo usa para producir el producto
H. Servicios del negocio y socios	8. Es el dinero que el grupo gana al vender el producto
I. Costos	9. Estos son los compradores del producto

3. Si deseas planear un sistema de producción y mercadeo completamente nuevo, ¿en qué parte de la plantilla de un modelo de negocio debes comenzar?

- A. Con el Cliente y luego pasar al Producto.
- B. Con la Propuesta de valor (Producto), luego pasa a los otros aspectos de producción, como las Actividades y Recursos clave.
- C. Con el Ingreso y los Costos.
- D. No importa, puedes comenzar en cualquier parte.

4. Relaciona las áreas de la plantilla de un modelo de negocio con las secciones del plan de negocio.

ÁREAS DE LA PLANTILLA	SECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS
A. Recursos clave	1. Plan de funcionamiento del negocio
B. Propuesta de valor, Clientes, Canales, Relaciones con los clientes, Ingresos	2. Riesgos de mercado
C. Canales	3. Estrategia de mercadeo
D. Servicios de desarrollo empresarial, Actividades clave, Recursos clave	4. Ganancias y pérdidas
E. Income	5. Organización del negocio

5. Aquí están algunas notas adhesivas (post-its). ¿En que bloques de la plantilla del modelo de negocio debes pegar cada nota?

NOTA ADHESIVA	BLOQUES DE LA PLANTILLA
A. Maíz desgranado	1. Clientes
B. Semilla mejorada	2. Propuesta de valor
C. Mejor procesamiento poscosecha	3. Canales
D. Consejos de extensión	4. Relaciones con los clientes
E. Agricultores venden en grupo	5. Ingresos
F. Transporte del maíz al punto de colección	6. Recursos clave
G. Comerciantes grandes	7. Actividades clave
H. Pago contra entrega, \$15/saco	8. Servicios de desarrollo empresarial y socios
I. Semilla: \$50/hectárea	9. Costos

6. ¿Por qué los agricultores usan notas adhesivas para escribir sus ideas de negocios e información de sus encuestas de mercado?

- Las notas adhesivas les permiten a los agricultores mover y cambiar de lugar los conceptos hasta decidir cuál sería la mejor combinación de ideas para su plan de negocios.
- Las notas adhesivas les permiten colocar las ideas en un sombrero, para luego sacar una idea al azar y aplicarla.
- Las notas adhesivas ayudan a los agricultores a explicar los detalles de un plan de negocios o una empresa existente a otros agricultores.

EJERCICIO 14. USAR LA PLANTILLA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA CONSTRUIR UN PLAN DE NEGOCIO

La plantilla del modelo de negocio es una manera útil de visualizar y ordenar la información para ayudar a los agricultores a construir un plan de negocio.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán construir un plan de negocio usando la plantilla de un modelo de negocio.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores, notas adhesivas, tijeras.
- Información sobre la propuesta de valor (producto), mercado, servicios empresariales, costos, ingresos esperados, etc. Si tienes una computadora e impresora, lleva una copia impresa de esta información si es posible.

RESULTADOS ESPERADOS

- Un plan de negocio parcialmente integrado.

DURACIÓN

- 3 horas.

PREPARACIÓN

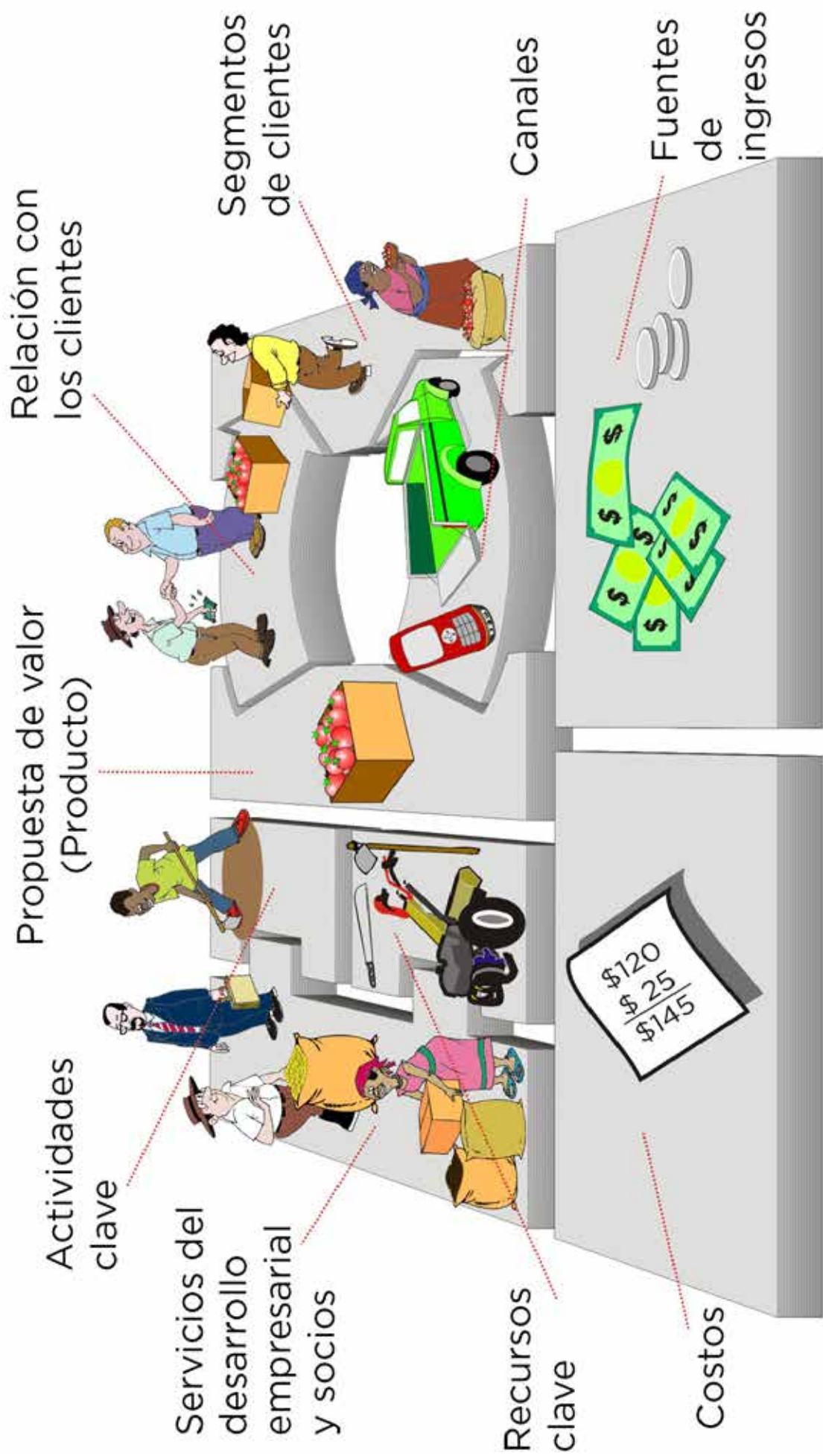
Dibuja una plantilla vacía en un pliego de papel bond, y rotula las nueve áreas.

PROCESO SUGERIDO

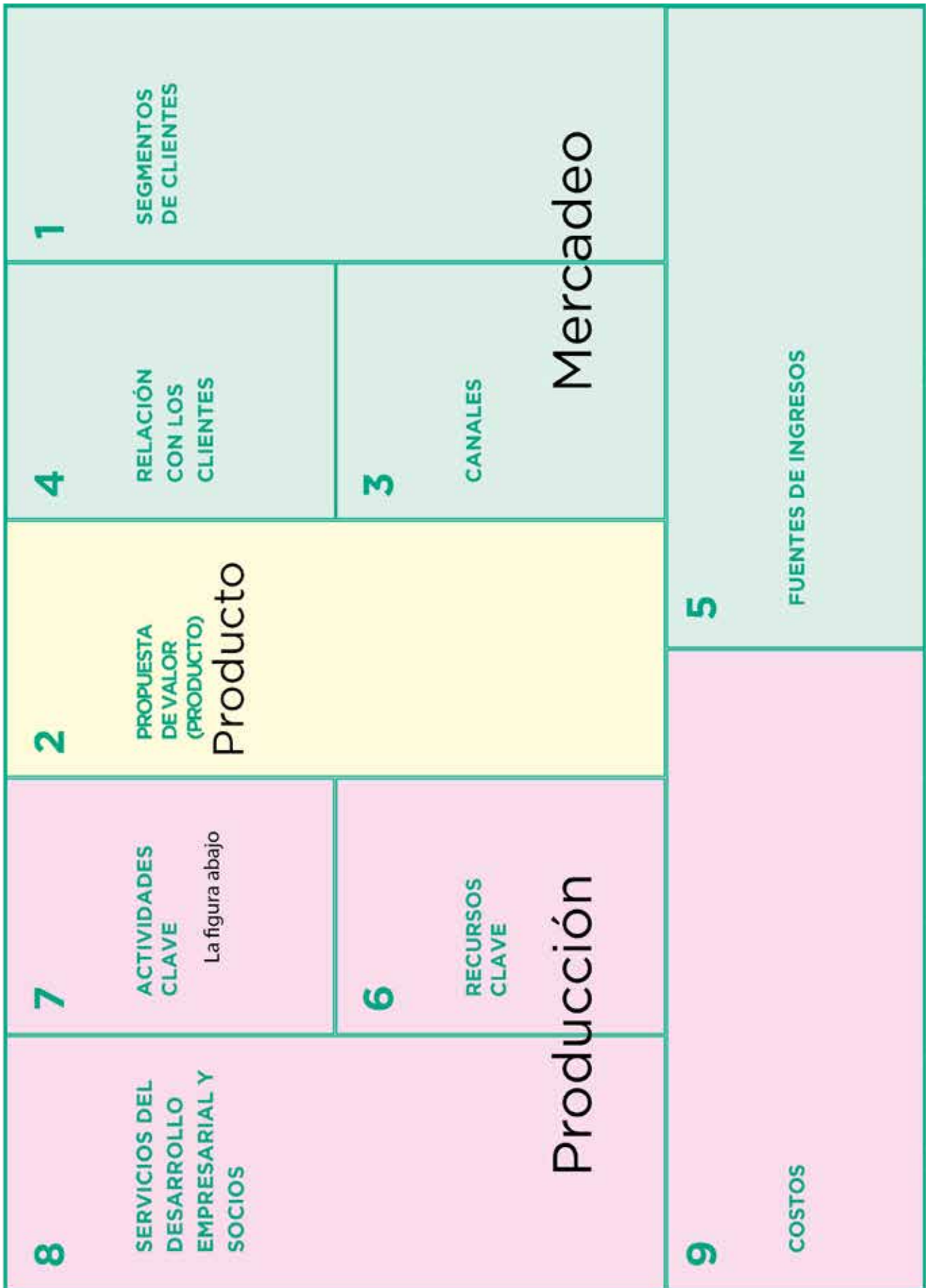
- 1. Explica el propósito del ejercicio:** preparar un plan de negocio basado en la información que los agricultores han recopilado y las decisiones que han tomado. Ahora trabaja con los agricultores para llenar las Notas adhesivas para cada uno de los casilleros.
- 2. Propuesta de valor (Producto):** Pide a los agricultores que describan en notas adhesivas: el

tipo de producto, volumen, calidad, etc. Y ponlas en el área Producto del cuadro (1).

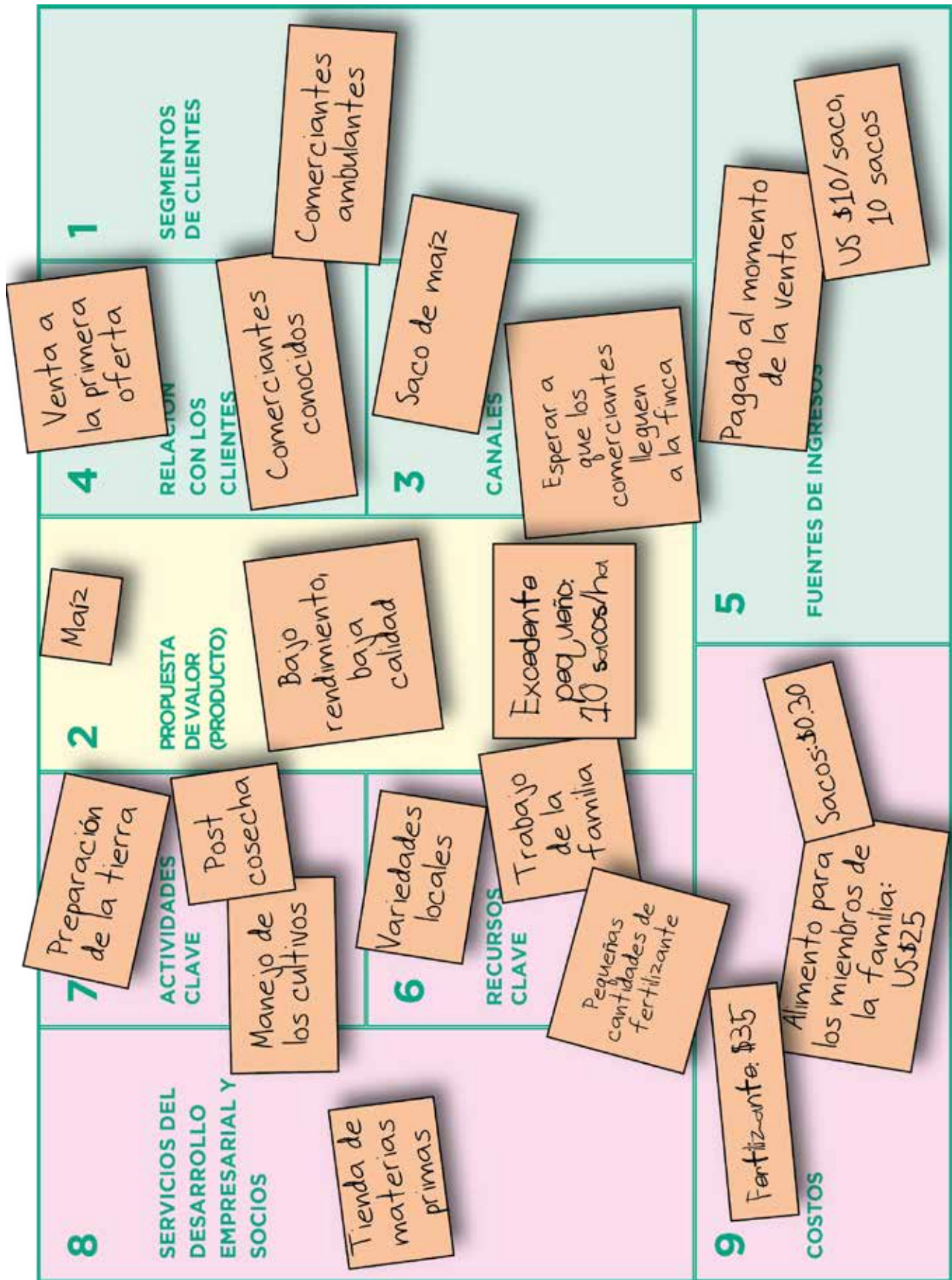
- 3. Clientes:** Ahora pídeles que describan a los Clientes: ¿quiénes son, cuántos hay, etc.? Pon esta información en notas adhesivas en el área Clientes (2).
- 4. Canales:** Pasa a los Canales (3): en notas adhesivas escribe cómo los agricultores entregan el producto a los compradores.
- 5. Relaciones con los clientes:** Habla sobre cómo los agricultores identifican a posibles compradores y cómo mantienen contacto con ellos. Pon esto en el área Relaciones con los clientes (4).
- 6. Ingresos:** Pregunta a los agricultores cuánto dinero obtienen por la venta. Obtén cifras específicas si es posible sobre precios y volúmenes. Pon esta información en el área Ingresos (5).
- 7. Recursos clave:** Pasa a la parte izquierda del cuadro, pide a los agricultores que describan los recursos clave (6) que usan y las actividades principales (7). Pon estas notas adhesivas en las áreas correspondientes del cuadro.
- 8. Socios clave:** En la esquina izquierda del cuadro, pídeles que enumeren los Servicios de desarrollo empresarial y socios principales (8).
- 9. Costos:** En el área Costos (9), pídeles que enumeren los diversos costos que incurrirán al producir y mercadear su producto.
- 10.** Al final de este proceso, tendrás una plantilla con muchas notas adhesivas.
- 11.** Posteriormente clasificar la información que los agricultores han reunido en las nueve categorías representadas en la plantilla. Hay diferentes maneras de hacerlo:
- 12.** Verifica qué información adicional necesitas y pídeles a los agricultores que la generen.
- 13.** Escribe el cuerpo del plan de negocio basándote en la información que has organizado.



Plantilla sin completar de un modelo de negocio



Plantilla con notas adhesivas que muestran la situación actual



LECCIÓN 15. COMPLETAR EL PLAN DE NEGOCIOS

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Enumerar los elementos en un plan de negocio y describir qué sucede en cada uno.
- Guiar al grupo de agricultores para que escriba la sección narrativa de su plan de negocio.
- Guiar al grupo para que escriba la sección de potencial de ganancias del plan.
- Guiar al grupo para que revise la sección de préstamos del plan.

ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIO

Una vez que hayas reunido la información necesaria, escribir un plan de negocio debería ser bastante fácil. Lo único que debes hacer es poner la información correcta en el lugar indicado. Esta Lección te muestra cómo hacerlo. Por supuesto, en el proceso de escribir un plan de negocio pueden surgir asuntos que el grupo todavía no ha pensado. Quizás debas frenar la escritura para hablar sobre estas cuestiones y tomar las decisiones necesarias.

Tabla 50 ofrece las secciones básicas de un plan de negocio con la información básica y preguntas explicativas que se asocian con cada sección. Si has usado la plantilla del modelo de negocio para organizar la información, ahora puedes escribir la información en el formato típico como se describe a continuación.

EL PROGRAMA DE APLICACIONES FARMBOOK

CRS ha desarrollado un programa llamado Farmbook para ayudarte a crear un plan de negocio. Puedes utilizar este programa visitando www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers e ingresando con tu nombre de usuario y contraseña. Si no tienes un nombre de usuario o contraseña, o si los has olvidado, ponte en contacto con Helpdesk@crs.org.

EL GRUPO DE AGRICULTORES DE ESTELÍ

Usaremos el ejemplo del grupo de agricultores de Estelí para desarrollar un plan de negocio. Este es un grupo de agricultores en Nicaragua que planea cultivar maíz híbrido y venderlo a un comerciante importante en un pueblo cercano. La Tabla 50 te da información básica sobre los agricultores, el tamaño de su finca o parcelas y el área en que han planeado cultivar el maíz, y si planean usar semillas híbridas y fertilizante para aumentar su productividad.

Puedes ver los detalles completos de este grupo en el Anexo 1.

TABLA 50. PLAN DE NEGOCIO

SUBSECCIONES		PREGUNTAS MÁGICAS
1. Introducción	Nombre del proyecto	Nombre del grupo de agroempresa y la meta del negocio
	Dirección	Dirección de contacto
	Número telefónico	¿Cuál es tu número telefónico?
2. Organización de la agroempresa	Visión y Meta de ventas	¿Cuál es la Visión de la empresa? Meta = objetivos de ventas
	Describe el negocio	¿Hace cuánto tiempo existe el grupo? ¿Está registrado?
	Nombra puestos claves en el negocio	Presidente, tesorero, secretario, agricultor principal, agente de mercadeo, otro
	Cantidad de miembros por géneros	Cantidad de hombres y de mujeres
	Ahorros actuales/ resumen bancario	Último resumen bancario, nivel de ahorros y otros registros de gastos e ingresos actualizados
3. Propuesta de valor (Producto)	Existente / nuevo	¿Es éste un producto/ servicio existente o producto / servicio nuevo que tu grupo ofrece?
	Beneficios para el comprador	¿Por qué el comprador estaría interesado en el producto / servicio? ¿Qué lo hace único o diferente? ¿Es más barato, de mejor calidad, local, otro beneficio o ventaja?
4. Introducción a la estrategia para mercadeo	Definir el mercado destino	Definir el mercado destino (local, distrito, nacional, supermercado)
	Lugar	¿Cuál lejos está el mercado del lugar de producción (en km)?
	Tipo de mercado	¿Es un mercado existente o un mercado nuevo para tu grupo?
	Describir a los clientes	¿Tipo de comerciante o procesador, quién es tu comprador?
• Producto	Describir los atributos clave del producto	Explicar los atributos del producto (variedad, calidad, envase, etc.).
• Precio	Describir cómo se fija el precio	¿Cómo se establecerá el precio? Precio de oferta, precio de contrato
• Plaza	¿Cómo llegará el producto al mercado?	Equipo de ventas, ventas ambulantes, distribución, entrega, bicicleta, camión, animales de tiro
• Promoción	¿Cómo promocionarás el producto?	Perifoneo, teléfono, mediante el comerciante, contactos persona a persona, otros
5. Riesgos del mercado	Identificar riesgos clave a planear	Indicar riesgos clave del plan de acción. Y ¿cómo se pueden superar?
	¿Cuáles son los planes para mitigar los riesgos?	¿Hay maneras de minimizar los riesgos?
6. Plan de funcionamiento de la agroempresa	Describir el flujo del negocio	Describir los pasos de las actividades desde la producción hasta la venta
	Actividades de pre-producción	Pre-producción: adquisición de las materias primas, vivero
	Actividades de producción	Actividades de producción: arar, sembrar, deshierbar
	Actividades poscosecha	Actividades poscosecha: secar, clasificar, almacenar, etc.
	Actividades de mercadeo	Actividades de mercadeo: nexos con el comprador, negociación, transporte
	Socios clave	Los socios pueden incluir la extensión, el proveedor de materias primas, el transporte
	Recursos clave	Los activos claves incluyen la tierra, la mano de obra, el personal, los cultivos y los métodos de procesamiento
7. Costo de producción	Costo total de materiales	Calcular costos / temporada / año
	Costo total de mano de obra	Calcular costos / temporada / año
8. Flujo de ingresos	Volúmenes de las ventas del proyecto	Volúmenes de las ventas planeadas / Dar unidades claras del saco de venta - 100kg
	Precio de las ventas del proyecto	Precio de venta del producto / Convertir al dólar según la tasa de cambio que se da en la zona
	Calcular el ingreso de la temporada	Calcular las ventas de la temporada
9. Rentabilidad	Beneficios brutos	Calcular los beneficios brutos y el ingreso neto
Reajustes	Estrategias para aumentar las ganancias	¿Qué cambios pueden hacerse para aumentar los beneficios brutos?
10. Requisitos financieros	Requisitos de capital inicial	¿Cuánto capital necesitas para emprender el negocio?
	Fondos de capital disponibles	¿Cuánto capital tienen tú y tus miembros/socios?
	Fondos de capital requeridos	¿Cuánto capital te falta?
	Método para recaudar fondos	¿Cómo puedes obtener los fondos que te faltan?

TABLA 51. LISTA DE AGRICULTORES DE MAÍZ EN EL GRUPO DE AGRICULTORES DE ESTELÍ

#	NOMBRE DEL AGRICULTOR	SEXO	TAMAÑO DE LA FINCA		CARGO	NÚMEROS TELEFÓNICOS	ÁREA PARA LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ		CANTIDAD DE FERTILIZANTE UTILIZADO	TIPOS DE SEMILLAS USADAS	AHORROS
			Hectáreas	Hectáreas			Hectáreas	Sacos/ Hectárea			
1	Reynaldo Altamirano	Hombre	1.5			2714-7050	1	1	1	Híbrido	30
2	Juan Martínez	Hombre	2		Presidente	2715-7050	1.5	1	1	Híbrido	30
3	Julio Gómez	Hombre	2.5			2716-7051	1.5	1	1	Híbrido	50
4	Enrique Arévalo	Hombre	1.5			2751-8000	1	1	1	Híbrido	10
5	María Reyes	Mujer	3.5		Secretaria	2758-4016	2	1	1	Híbrido	50
6	Pedro Rodríguez	Hombre	2			2714-3311	1	1	1	Híbrido	30
7	Angélica Contreras	Mujer	8		Tesorera	2716-4234	2	1	1	Híbrido	200
8	Marcos Miranda	Hombre	2		Agente de mercadeo	2714-1111	1.5	1	1	Híbrido	30
9	Lucía Obando	Mujer	0.5		Agricultora principal	2750-6700	0.5	1	1	Híbrido	50
	Total		47				12				

PARTE 1: ESQUEMA DEL PLAN DE NEGOCIO

Esta parte es casi todo texto (algunas veces se le llama la parte “narrativa” del plan). Consta de cinco secciones:

1. Introducción
2. Organización de la agroempresa
3. Producto
4. Estrategia para mercadeo
5. Riesgos
6. Plan de funcionamiento la agroempresa

Detalla la meta y estructura de la organización, el producto que los agricultores han elegido y la estrategia de mercadeo.

El texto debe ser breve, simple y conciso. Puedes usar títulos, subtítulos, y viñetas en vez de oraciones completas.

1 INTRODUCCIÓN

Esta sección ofrece datos básicos y detalles de contacto del grupo (Tabla 52).

TABLA 52. PLAN DE NEGOCIO: 1. INTRODUCCIÓN

ELEMENTOS DE CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Organización	Nombre del grupo de agricultores	El Grupo de Agricultores de Estelí
Tipo de agroempresa	Producto y mercado de la agroempresa	Producción de maíz para vender a la Sra. Carrasco, una gran comerciante en el pueblo de León
Ciclo de producción	Fechas de inicio y fin del ciclo de producción y mercadeo	Marzo-septiembre (año)
Dirección	Dirección de contacto	Comunidad Las Palmas, Comarca El Espinal, Municipio de Estelí.
Número telefónico	¿Cuál es tu número telefónico?	2715-7050

2 ORGANIZACIÓN DE LA AGROEMPRESA

Esta sección describe el grupo de agricultores y cómo están organizados (Tabla 53).

3 PROPUESTA DE VALOR

Esta sección se centra en el producto que los agricultores planean cultivar y vender (Tabla 54).

TABLA 53. PLAN DE NEGOCIO: 2. ORGANIZACIÓN DE LA AGROEMPRESA

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Visión y meta de ventas	¿Cuál es la visión y la meta u objetivo de ventas de la empresa?	Aumentar el ingreso de los miembros produciendo y vendiendo juntos nuestro cultivo de maíz. Vender 25 toneladas métricas de maíz a un comprador conocido.
Descripción de la organización	¿Hace cuánto tiempo existe este grupo?	El grupo fue fundado en 2008. Tiene 9 miembros que disponen de un total de 23.5 hectáreas de tierra.
	¿Cuál es la razón de ser de este grupo?	El grupo se formó para aprender y manejar plagas y enfermedades del maíz. Los miembros han reconocido que al negociar como grupo, pueden abastecer mejor al mercado con sus productos y ganar más que si los venden individualmente.
	¿Cuáles son los valores básicos del grupo?	El grupo tiene la fuerte creencia de que al trabajar juntos puede resolver sus problemas. El grupo, que existe hace más de 10 años, tiene un excelente funcionamiento basado en la confianza mutua y el consenso.
	¿Cuántos hombres y mujeres miembros hay?	El grupo tiene 9 miembros: 6 hombres y 3 mujeres.
Situación jurídica de la organización	¿Cuál es la figura legal de la organización?	El grupo de agricultores se registró con las autoridades en el municipio de Estelí. Es miembro de la Sociedad Agrícola de Estelí (una asociación de agricultores de segundo nivel).
Las posiciones clave en la organización	Dar las posiciones y los nombres de los titulares	Presidente: Juan Martínez Secretaria: María Reyes Tesorera: Angélica Contreras Agricultora principal: Lucía Obando Agente de mercadeo: Marcos Miranda
Ahorros actuales	Último resumen bancario, nivel de ahorros	El grupo tiene un ahorro total de US\$ 440, depositados en una cuenta con el Banco Agrícola de Estelí.

TABLA 54. PLAN DE NEGOCIO: 3. PROPUESTA DE VALOR

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Tipo de producto o servicio	¿Qué producto venderás?	Maíz híbrido H-INTA 991
Existente o nuevo	¿Es un producto existente o nuevo para tu grupo?	Los agricultores ya cultivan este tipo de maíz.
Beneficios para el comprador	¿Por qué el comprador está interesado en tu producto?	Hay buena demanda de maíz en el mercado y a un precio alto, en especial en caso de sequía.
Tendencias de la demanda	¿Hay tendencias o cambios en las preferencias del comprador que favorecen la venta del producto?	En León, los molineros venden el maíz así como algunas cadenas de supermercados bajo su propia marca.

Introducción

Esta subsección presenta el mercado para el producto de los agricultores (Tabla 55).

Relaciones con los clientes

Esta subsección muestra cómo el grupo de agricultores mantendrá relaciones con los clientes (Tabla 56).

Producto

Esta subsección ofrece detalles sobre el producto (Tabla 57).

Precio

Esta subsección ofrece información sobre el precio del producto (Tabla 58).

Plaza

Esta subsección describe dónde el grupo venderá el producto y cómo lo entregará (Tabla 59).

Promoción

Esta subsección describe las actividades de promoción y publicidad que el grupo planea y cómo se comunica con los clientes (Tabla 60).

TABLA 55. PLAN DE NEGOCIO: 4.1. ESTRATEGIA DE MERCADEO: INTRODUCCIÓN

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Mercado destino	Cuál es el mercado destino (local, pueblo del distrito, mercado nacional, mercado internacional, supermercado).	Una organización comercial grande, Comerciantes de León, está interesada en comprar maíz en contrato a un precio fijo; en el último año pagaron US\$ 30 por saco de 100 kg para abastecer a molineros.
Lugar	¿A qué distancia está el mercado del lugar de producción?	El maíz se entregará en León, a 100 km de Las Palmas, Estelí.
Tipo de mercado	¿Es un mercado existente o un mercado nuevo para tu grupo?	Es un nuevo mercado para el grupo.
Mercados alternativos	¿Tienes mercados alternativos para el producto excedente o si el mercado destino falla?	Los mercados alternativos basados en los precios del último año, incluyendo costos de entrega fueron: Comerciantes ambulantes (\$24 por saco) Comerciantes locales (\$28 por saco). Comerciantes de León (\$30 por saco), El maíz se almacenó durante 9 meses después de la cosecha y se vendió a US\$ 35 por saco de 100 kg. Todos los agricultores usaron parte de su producción para el consumo en el hogar, la mayoría retuvo 10 sacos para la familia.
Tipo de cliente	¿A qué tipo de clientes buscas abastecer?	Los grandes comerciantes como la Sra. Carrasco, que provee a molineros de harina en León y Estelí. La Organización de Comerciantes de León también es una alternativa.
Competidores principales	¿Quiénes son los competidores principales en este mercado?	Otros agricultores pequeños, agricultores grandes, importadores, comerciantes.
Objetivo del mercado	¿Cuál es el objetivo general de mercadeo?	Maximizar el ingreso y mantener al mínimo los riesgos.

TABLA 56. PLAN DE NEGOCIO: 4.2. ESTRATEGIA DE MERCADEO: RELACIONES CON CLIENTES

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Relaciones con los clientes	Describir los tipos de relaciones que tienes con tus compradores o clientes.	Llegar a un acuerdo con la Sra. Carrasco o los Comerciantes de León en coordinación con la Asociación de Agricultores de Estelí.
Método de ventas	Ventas directas, contratos, ventas a la vista.	Pago contra entrega y después de pruebas de calidad por parte de los Comerciantes de Estelí. El pago puede ser en efectivo o con cheque en una cuenta grupal del Banco Agrícola. 1% de recargo en el pago con cheque.

TABLA 57. PLAN DE NEGOCIO: 4.3. ESTRATEGIA DE MERCADEO: PRODUCTO

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Atributos clave del producto	¿Cuáles son los atributos del producto (variedad, calidad, presentación, empaque, etc.)?	H-INTA 991, de semillas grandes y de tamaño uniforme sin mezcla de variedades, limpias con menos de 5% de impurezas y 12% de humedad.
Diferenciador del producto	¿Cómo se diferenciará el producto de los productos de los competidores?	El Grupo de Agricultores de Estelí pesará y comprobará la calidad de todos los sacos antes de la entrega. El maíz se entregará en sacos nuevos de 100 kg, rotulados con el nombre del grupo.

TABLA 58. PLAN DE NEGOCIO: 4.4. ESTRATEGIA DE MERCADEO: PRECIO

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Fijación del precio	¿Cómo se establecerá el precio?	Debido al cambiante precio del maíz, ambas partes convinieron los precios de venta una semana antes de la entrega, basándose en las condiciones del mercado.
Estrategia del precio	¿Qué estrategia o plan de acción usarás para alcanzar los objetivos de tu precio?	El grupo tiene diversas alternativas si el comprador no compra el maíz al precio convenido, incluyendo las ventas en los mercados de León o Estelí, o el almacenamiento en el granero del grupo hasta que los comerciantes locales ofrezcan un precio más alto.

TABLA 59. PLAN DE NEGOCIO: 4.5. ESTRATEGIA DE MERCADEO: PLAZA

ELEMENTO A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Transporte al mercado	Describir el camino del producto hasta el cliente Equipo de ventas, ventas ambulantes, correo, ferias, internet	El grupo transportará los sacos de maíz a la Sra. Carrasco en la ciudad de León contratando alguien de la Sociedad de Estelí que los retire.

TABLA 60. PLAN DE NEGOCIO: 4.6. ESTRATEGIA DE MERCADEO: PROMOCIÓN

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Conocimiento del cliente	¿Cómo comunicarás los méritos de tu producto a los posibles compradores?	El grupo estableció contacto con la Sra. Carrasco y los Comerciantes de León vía la Oficina de Desarrollo de la Agricultura y Ganadería del municipio de Estelí. Enlaces con AGROCOM, una compañía que promueve el mercadeo por parte de los grupos de agricultores, dará más apoyo.
Estrategia de promoción	¿Qué estrategia o plan de acción usarás para lograr tu objetivo de 'promoción'?	Los agricultores acordaron hacer visitas regulares a los mercados y permanecer en contacto telefónico con los compradores preferidos.

TABLA 61. PLAN DE NEGOCIO: 5. RIESGOS

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
<p>Riesgos claves del plan de mercadeo</p>	<p>¿Cuáles son los problemas o límites para llevar a cabo el plan de acción? Y cómo se pueden superar?</p>	<p>Pestes: Hay varias enfermedades y plagas que atacan las hojas del maíz.</p> <p>Sequía: La región es proclive a ciclos de sequía regular.</p> <p>Precios: Los precios de mercado fluctúan ampliamente a lo largo del año según la demanda y la oferta.</p> <p>Venta fuera del grupo: Los agricultores a menudo están de acuerdo con vender con el grupo pero a la hora de la cosecha algunos venden fuera del grupo debido a necesidades urgentes que tienen.</p>
<p>Plan de mitigación</p>	<p>¿Hay maneras de minimizar los riesgos?</p>	<p>Pestes: El grupo usa una combinación de enfoques integrados para manejar las enfermedades y controlar el gusano cogollero.</p> <p>Sequía: Los agricultores cultivan H-INTA 991 que es una variedad resistente a las sequías. También están probando otras variedades con el equipo de investigación de maíz en el Instituto de Investigación Agrícola de Estelí.</p> <p>Precios: Los precios del mercado fluctúan ampliamente, pero los comerciantes de León han dicho que pagarán un recargo de US\$ 4 a 5 sobre los precios de los comerciantes locales.</p> <p>Venta fuera del grupo: Cada agricultor entregará al grupo la parte de producción de maíz convenida. El grupo ha existido por más de 4 años y es fuerte y unido. No se anticipan problemas con la venta fuera del grupo.</p>

5 RIESGOS

Esta sección cubre los riesgos principales que probablemente se encontrarán en la producción y el mercadeo, y cómo el grupo planea lidiar con ellos (Tabla 61).

6 PLAN DE FUNCIONAMIENTO DE LA AGROEMPRESA

Esta sección ofrece detalles sobre cómo la empresa funcionará, desde la pre-producción, pasando por la producción, el procesamiento y hasta las actividades de mercadeo. También describe a los socios o servicios de desarrollo empresarial que el grupo usará y los recursos (como la tierra y el capital) de los que dependerá (Tabla 62).

TABLA 62. PLAN DE FUNCIONAMIENTO DE LA AGROEMPRESA

ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS O PREGUNTAS CLAVE	EJEMPLO
Describir el movimiento del negocio desde la producción a la venta	Describir las actividades que hacen que tu plan sea operativo	
Actividades de pre-producción	Pre-producción: adquisición de las materias primas, semillas	<p>El grupo coordinará la producción de maíz entre sus miembros, destinando una cuota de la producción a cada agricultor basándose en las hectáreas que tiene disponibles y su interés en producir maíz.</p> <p>Los agricultores usarán semillas híbridas traídas de los proveedores de materias primas locales en el mercado de Estelí. Si no tienen tierras suficientes, las arrendarán de sus vecinos.</p>
Actividades de producción	Actividades de producción: arar o barbechar, sembrar, deshierbar	Las actividades de producción incluyen arar o barbechar (dos veces), sembrar, fertilizar y deshierbar (dos veces). Los agricultores conocen todas esas técnicas. La manera principal de aumentar el rendimiento es usando semillas híbridas y aplicando un fertilizante compuesto (NPK 15-15-15). Aproximadamente la mitad de la mano de obra requerida proviene de los miembros de la familia del agricultor; el resto de trabajadores contratados.
Actividades poscosecha	Actividades como: secar, clasificar, almacenaje, etc.	Después de que el maíz se cosecha, deshoje, dresgranado, secado, avienta (limpia a base del viento), empacado o encostala (se pone en sacos nuevos de nylon. Cada saco contiene 100 kg.)
Actividades de agroprocesamiento	Métodos de procesamiento y servicios requeridos para la transformación	Ninguna
Actividades de mercadeo	Actividades de mercadeo: nexo con el comprador, negociación, transporte	Cada agricultor entregará la cantidad de maíz convenida en el punto de acopio del grupo en Estelí. Allí se pesarán los sacos y se los cargará en un camión contratado de Estelí. El conductor y una comitiva del grupo entregarán los sacos a la Sra. Carrasco en León.
Los socios clave	Los socios pueden incluir la extensión, el proveedor de materias primas, el transporte	<p>Mercado en Estelí (semillas)</p> <p>Instituto de Investigación Agrícola de Estelí (producción y asistencia técnica sobre control de plagas y enfermedades)</p> <p>Sociedad de Estelí (mercadeo, fertilizante, transporte)</p> <p>Enlaces con AGROCOM (asistencia técnica sobre mercadeo)</p> <p>Oficina de Desarrollo de Agricultura y Ganadería de Estelí (asistencia técnica de la extensión)</p> <p>Sra. Carrasco y Comerciantes de León (compradores)</p>
Los recursos clave	Los recursos clave incluyen la tierra, la mano de obra, el personal, los cultivos y los métodos de procesamiento	<p>Tierra: propia o arrendada</p> <p>Mano de obra: familiar o contratada</p> <p>Semillas: compradas</p> <p>Fertilizante: Comprado con un préstamo</p>

PARTE 2: ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Esta parte consta principalmente de tablas que muestran cómo calcular costos, ingresos y ganancias. Puedes calcular esta información usando lápiz y papel o una hoja de cálculos. O puedes usar el calculador de rentabilidad, una aplicación del Farmbook de CRS.

El mismo consta de tres secciones:

7. Costos
8. Ingresos
9. Análisis de ganancias y pérdidas.

Muchos de los costos e ingresos dependen del área de los cultivos sembrados. Por lo tanto, lo más fácil es calcular los costos, ingresos y ganancias por unidad de área (hectárea) y luego multiplicar los montos por el número de unidades de área cultivadas. Eso facilita descifrar los costos, ingresos y ganancias de agricultores que tienen diferentes extensiones de tierra.

Para el ganado, puedes calcular los montos por animal y luego multiplicarlos por la cantidad de animales.

Puedes realizar los cálculos financieros para el grupo de agricultores globalmente. O puedes realizar cálculos para cada agricultor y luego sumarlos para obtener el total del grupo. Esto lleva más tiempo y requiere más información de cada agricultor pero arroja cálculos más útiles.

7 COSTOS (CON Y SIN INCLUIR LA MANO DE OBRA FAMILIAR)

Esta sección ofrece detalles de los costos de producción y mercadeo. Los mismos se dividen en costos de mano de obra y servicios, de materiales o insumos y otros costos (Tabla 63). Este ejemplo es para una parcela de 0.50 hectárea.

8 INGRESOS

Esta sección muestra cuánto dinero espera ganar el grupo al vender el producto (Tabla 64).

9 ANÁLISIS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Esta sección calcula la ganancia (o pérdida) al comparar los costos y el ingreso. La ganancia recibe el nombre de “beneficio bruto” (Tabla 65). Los datos en la columna sin sombrear indican los beneficios brutos cuando solo se tiene en cuenta la mano de obra contratada. Los datos en la columna sombreada indican los beneficios brutos menores cuando se incluye toda la mano de obra, contratada y familiar.

SEGURIDAD ALIMENTARIA Y RENTABILIDAD

En el caso de los agricultores de maíz, lo cultivan para alimentos y vender excedentes al mercado. Como se habló en el Capítulo 10, los agricultores necesitan producir al menos 10 sacos de maíz para sus necesidades familiares anuales. Esto significa que debemos quitar los primeros 10 sacos de producción del nivel de ingresos, como se muestra en la Tabla 66. El análisis muestra que el maíz deja ganancias solo cuando los agricultores cultivan más de media hectárea.

TABLA 63. PLAN DE NEGOCIO: 7. COSTOS

ELEMENTOS A CONSIDERAR		DATOS DE EJEMPLO DE COSTOS PARA UNA PARCELA DE MAÍZ DE 0.5 HECTÁREA	
<p>Materiales e insumos y otros costos</p> <p>Calcular costos de producción y mercadeo por unidad de producción (ejemplo: por 0.50 ha) para una temporada o año.</p> <p>Para ítems duraderos, recuerda dividir el costo del ítem por el número de años que se espera durará.</p> <p>Ejemplo: un arado cuesta US\$ 100 pero durará 10 años, por lo tanto el costo por año = US\$ 10.</p>		Costos con la mano de obra familiar excluida	Costos con la mano de obra familiar incluida
	Costos de materiales consumibles	US\$	US\$
	Semillas	20	20
	Fertilizantes	40	40
	Sacos x 15	15	15
	Transporte de 15 sacos al mercado	7.5	7.5
	Tarifas del mercado por 15 sacos	7.5	7.5
	Total	90	90
	Costos de materiales duraderos		
	Arado	10	10
	Azadones	3	3
	Machetes	6	6
	Cestos	1	1
	Bodega	15	15
	Teléfono	5	5
Total	40	40	
Costo de mano de obra		Mano de obra contratada	Mano de obra contratada y familiar
<p>Calcular costos de producción y mercadeo por unidad de producción (p. ej.: por 0.50 hectárea) para una temporada o año.</p>	Primer paso de arado	4	8
	Segundo paso de arado	4	8
	Siembra	0	6
	Deshierbado	2	10
	Segundo deshierbado	2	10
	Cosecha, etc.	4	8
	Secado, clasificación, etc.	0	12
	Mercadeo	0	8
	Total	16	70
Costo total			
<p>Calcular el total de la mano de obra y servicios + materiales y otros costos.</p>	Materiales consumibles	90	90
	Materiales duraderos	40	40
	Mano de obra	16	70
	Costo total por 0.5 ha	146	200

TABLA 64. PLAN DE NEGOCIO: 8. INGRESOS

CONCEPTO O ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS NECESARIOS	EJEMPLO*	
Volúmenes de las ventas del proyecto	Volúmenes de ventas planeados / Ofrecer unidades claras de sacos para venta - 100kg	Rendimiento por 0.50 ha, sacos de 100 kg	15 sacos
		Peso de 1 saco	100 kg
		Peso total por 0.50 ha para venta	1,500 kg
Ingreso estimado de la temporada	Calcular las ventas de la temporada	Precio por saco (estimado)	\$28
		Producción por 0.50 ha	15 sacos
		Ingreso total por 0.50 ha	\$420

* Este cálculo es a partir de 0.5 ha.

TABLA 65. PLAN DE NEGOCIO: 9. ANÁLISIS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

CONCEPTOS O ELEMENTOS A CONSIDERAR	EXPLICACIÓN	EJEMPLO*		
Beneficios brutos	Estos cálculos muestran el efecto de los beneficios brutos cuando se considera únicamente la mano de obra contratada y la reducción del beneficio cuando la mano de obra familiar se incluye en el cálculo		Mano de obra contratada	Toda la mano de obra
			US\$	US\$
		Ingreso total	420	420
		Costo total	146	200
		Beneficios brutos	274	220

* Este cálculo es a partir de 0.5 ha.

TABLA 66. PLAN DE NEGOCIO: 9. ANÁLISIS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS INCLUYENDO LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

CONCEPTOS O ELEMENTOS A CONSIDERAR	DATOS NECESARIOS	EJEMPLO*			
		Tamaño de la parcela	0.5 ha	1 ha	1.5 ha
Volúmenes de las ventas del proyecto	Volúmenes de ventas planeados / Ofrecer unidades claras de sacos para venta - 100kg	Rendimiento por sacos de 100 kg	15 sacos	30 sacos	45 sacos
		Sacos retenidos en la finca para seguridad alimentaria	10 sacos	10 sacos	10 sacos
		Cantidad de sacos de 100 kg para venta = rendimiento - seguridad alimentaria	5 sacos	20 sacos	35
Ingreso estimado de la temporada	Ventas estimadas de la temporada basadas en el tamaño de la parcela y alimentos para la familia	Precio por saco (estimado)	US\$ 28	US\$ 28	US\$ 28
		Ingresos totales por tamaño de parcela	US\$ 140	US\$ 560	US\$ 980
Beneficios brutos	Calcular los beneficios brutos	Costos totales por tamaño de parcela	US\$ 146*	US\$ 312*	US\$ 478*
		Beneficios brutos por tamaño de parcela	US\$ -6	US\$ 248	US\$ 502
Estrategias para aumentar las ganancias	¿Qué cambios se pueden incorporar para aumentar los beneficios brutos?	Aumentar el área cultivada Sembrar un segundo cultivo durante las lluvias cortas Implementar un sistema de siembra donde se aumente la densidad de plantas			

* Este cálculo incluye solamente costos de mano de obra contratada.

TABLA 67. INGRESOS ESPERADOS POR AGRICULTOR BASÁNDOSE EN EL ÁREA DE TIERRA, COSTOS ESTIMADOS Y PRECIOS DE VENTA

NOMBRE DE LOS AGRICULTORES	ÁREA DE PRODUCCIÓN DE MAÍZ		SACOS PRODUCIDOS		SACOS PARA EL HOGAR		SACOS PARA VENTA		INGRESOS ESPERADOS		COSTO DE MATERIALES E INSUMOS		COSTO DE MANO DE OBRA CONTRATADA*		COSTO TOTAL		GANANCIA ESTIMADA	
	Hectáreas	Sacos	Sacos	Sacos	Sacos	Sacos	Sacos	Sacos	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Reynaldo Altamirano	1	30	10	20	560	260	32	292	268									
Juan Martínez	1.5	45	10	35	980	390	48	438	542									
Julio Gómez	1.5	45	10	35	980	390	48	438	542									
Enrique Arévalo	1	30	10	20	560	260	32	292	268									
María Reyes	2	60	10	50	1,400	520	64	584	816									
Pedro Rodríguez	1	30	10	20	560	260	32	292	268									
Angélica Contreras	2	60	10	50	1,400	520	64	584	816									
Marcos Miranda	1.5	45	10	35	980	390	48	438	542									
Lucía Obando	0.5	15	10	5	140	130	16	146	-6									
Total	12				7,560	3,120	384	3,504	4,056									

* Suposiciones en la tabla a continuación:

1. Cada familia ha retenido diez sacos de maíz para alimento.
2. Los costos de mano de obra solo incluyen la mano de obra contratada

PARTE 3: ANÁLISIS DE PRÉSTAMOS

La sección final del plan de negocio da detalles de los préstamos o créditos que la agroempresa necesita o desea solicitar. Debes completar esta parte del análisis incluso si un grupo no solicita un préstamo de un banco, una institución microfinanciera u otro prestamista (privado o proyecto de desarrollo). Prácticamente todas las empresas piden dinero para pagar los costos comerciales. Sin embargo, calcular las necesidades crediticias ayudará a los agricultores a comprender que prestar dinero tiene un costo que disminuirá su ganancia.

10 REQUISITOS FINANCIEROS

Con la parte de datos financieros, puedes hacer el cálculo de los préstamos para todo el grupo o para cada agricultor de manera individual. Una institución bancaria o de microfinanzas puede ayudar al grupo a hacer el cálculo de los préstamos.

Esta sección muestra cuánto dinero los miembros del grupo necesitan pedir y calcula los costos de sus préstamos (Tabla 68).

Un importante aspecto de la información del préstamo, como se muestra en la Tabla 68, es que al pedir uno, el agricultor necesitará pagar una tarifa por el préstamo (consulta el costo del préstamo en la columna E). El costo de pedir dinero prestado reduce la rentabilidad de la agroempresa. Compara los valores en la columna C y la columna H para observar la reducción en las ganancias causada por la tarifa de endeudamiento (costo del préstamo). Cualquier ahorro que el agricultor pueda contribuir a los costos de la empresa reducirán su necesidad de pedir un préstamo y esto significará que retendrán una proporción más alta de su ingreso como ganancia. Los ahorros se muestran en la columna D. Usar ahorros por lo tanto es un medio más eficaz de aumentar las ganancias que basarse solamente en los préstamos.

TABLA 68. PLAN DE NEGOCIO: REQUISITOS FINANCIEROS

NOMBRE DE LOS AGRICULTORES	ÁREA DE PRODUCCIÓN DE MAÍZ Hectáreas	COSTOS PROYECTADOS TOTALES		GANANCIA PROYECTADA		AHORROS		MONTO DEL PRÉSTAMO SI EL SOLICITANTE NECESITA TODOS LOS FONDOS**		INTERÉS @ 10% X 4 MESES		TOTAL A DEVOLVER		GANANCIAS DESPUÉS DEL PAGO DE LOS PRÉSTAMOS	
		US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	
	A	B	C	D	E	F	G	H							
Reynaldo Altamirano	1	292	268	30	262	104.80	366.80	163.20							
Juan Martínez	1.5	438	542	30	408	163.20	571.20	378.80							
Julio Gómez	1.5	438	542	50	388	155.20	543.20	386.80							
Enrique Arévalo	1	292	268	20	272	108.80	380.80	159.20							
María Reyes	2	584	816	50	534	213.60	747.60	602.40							
Pedro Rodríguez	1	292	268	30	262	104.80	366.80	163.20							
Angélica Contreras	2	584	816	150	434	173.60	607.60	642.40							
Marcos Miranda	1.5	438	542	30	408	163.20	571.20	378.80							
Lucía Obando	0.5	146	-6	50	96	38.40	134.40	-44.40							
Total	12	3,504	4,056	440	3,064	1225.60	4289.60	2830.40							

* En la mayoría de los casos un agricultor no necesitará pedir prestado el costo total de su negocio.

PRUEBA 15

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Poner estas secciones del plan de negocio en el orden correcto.

SECCIÓN	PARTE DEL PLAN
1. Flujo de ingresos	A. Parte 1: Descripción del negocio
2. Organización del negocio	B. Parte 2: Datos y análisis financieros
3. Requisitos financieros	C. Parte 3: Análisis del préstamo
4. Riesgos	
5. Plan de funcionamiento del negocio	
6. Análisis de ganancias y pérdidas	
7. Costo de mercadeo	
8. Introducción	
9. Producto	
10. Estrategia para mercadeo	

2. Relaciona la información con la sección correcta del plan de negocio.

INFORMACIÓN	SECCIÓN DEL PLAN
A. Nombre de la organización: Grupos de Agricultores de Las Palmas	1. Estrategia para mercadeo
B. El grupo se fundó en 1999. Tiene 15 miembros, que cultivan un total de 35 hectáreas de tierra	2. Introducción
C. Hay buena demanda de maíz en el mercado y a un precio alto	3. Producto
D. El grupo transportará el maíz a los Comerciantes en León contratando una camioneta que pertenece a la Sociedad de Estelí	4. Organización del negocio

3. Poner los cálculos siguientes en el orden en que debes hacerlos.

- A. Calcular los beneficios brutos.
- B. Calcular el monto del préstamo requerido.
- C. Calcular el costo del préstamo.
- D. Calcular los costos de producción y mercadeo.
- E. Calcular el ingreso al vender el producto.

4. ¿En cuál sección del plan de negocio se coloca los nombres del presidente y otros líderes del grupo?

- A. En la Introducción.
- B. En la sección sobre "Organización del negocio".
- C. En la sección sobre "Estrategia de mercadeo".
- D. No es necesario incluir esta información en el plan de negocio.

5. "Pago contra entrega luego de la prueba de calidad por Comerciantes de Estelí". ¿Dónde se coloca esta frase en el plan de negocio?

- A. En la Introducción.
- B. En la sección sobre "Organización del negocio".
- C. En la sección sobre "Estrategia de mercadeo".
- D. No es necesario incluir esta información en el plan de negocio.

6. "El grupo transportará el maíz a Comerciantes de León, contratando una camioneta que pertenece a la Sociedad de Agricultores de Estelí." ¿Dónde se coloca esta frase en el plan de negocio?

- A. En la Introducción.
- B. En la sección sobre "Organización del negocio".
- C. En la sección sobre "Estrategia de mercadeo".
- D. No es necesario incluir esta información en el plan de negocio.

EJERCICIO 15. COMPLETAR EL PLAN DE NEGOCIOS

Este ejercicio lleva a los agricultores por los diversos pasos para completar el plan de negocio.

Asegúrate de que los agricultores participen tanto como puedan. De esa manera aprenderán cómo crear por su cuenta el plan de negocio.

OBJETIVO

Después de este ejercicio, los participantes podrán escribir un plan de negocio para la agroempresa del grupo.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliego de papel bond, marcadores, calculadora grande.
- Opcional: computadora con procesador de texto y programa de hoja de cálculos, o el programa Farmbook.
- Impresora, papel.

RESULTADOS ESPERADOS

- Un plan de negocio completo para el grupo.

DURACIÓN

El tiempo para escribir un plan de negocio depende del nivel de detalle y la complejidad del plan, y la cantidad de información disponible. Si se ha reunido la información, el técnico de campo debe planear 1 a 2 días para completar esta tarea.

PREPARACIÓN

Traer los resultados de los ejercicios previos en el Paso 4.

PROCESO SUGERIDO

1. Armar un grupo pequeño de agricultores que han sido seleccionados para diseñar el plan de negocio. Esto probablemente incluirá al presidente del grupo, secretario, tesorero, coordinador de la producción y coordinador del mercado.
2. Usando pliegos de papel bond, revisa la descripción del plan de negocio y explica brevemente qué sucede en cada una de las 10 secciones.
3. Pide al grupo que indique la información que debe ir en cada sección del plan de negocio. Resume esto en los pliegos de papel bond y escríbelo en la computadora usando un procesador de texto y una hoja de cálculo o el programa Farmbook.
4. Si hay dudas sobre ciertos puntos, márcalos y asegúrate de que el grupo en plenaria hable sobre los mismos.
5. Cuando el plan se haya completado, convoca una plenaria del grupo para hablar sobre el mismo y ajustarlo.
6. Habla sobre cómo se usará el plan: para guiar las actividades del grupo, obtener apoyo de servicios de desarrollo empresarial y obtener un préstamo de una institución financiera.
7. Si usas la aplicación Farmbook para desarrollar el plan de negocio, asegúrate de darle al grupo una copia impresa del análisis de ganancias y del plan de negocio para que los guarden.

LECCIÓN 16. EJECUTAR EL PLAN DE NEGOCIO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir qué hacer con un plan de negocio después de diseñarlo.
- Desarrollar un plan de implementación.
- Mostrar a los agricultores cómo llevar registro de sus costos.
- Mostrar a los agricultores cómo evaluar su cumplimiento con relación a las metas.

Una vez que los agricultores hayan terminado el plan de negocio, es momento de ponerlo en práctica. Esta Lección habla sobre tres maneras de hacerlo:

- Usando el plan de negocio como mecanismo administrativo.
- Desarrollando un plan de implementación.
- Manteniendo registros de los costos.



USANDO EL PLAN DE NEGOCIO COMO MECANISMO ADMINISTRATIVO

El plan de negocio es una guía para la dirección de la agroempresa. Recuerda a los agricultores y otros sobre las metas. Es una de las herramientas clave del grupo para manejar sus actividades.

Conseguir aprobación del plan. Como técnico de campo, quizás necesites presentarle el plan a tu supervisor y obtener aprobación, por ejemplo: como parte del proceso de informe en tu organización o para obtener más apoyo para el grupo de agricultores.

Si tu supervisor tiene comentarios sobre el plan, habla sobre ellos con los agricultores y considera revisar el plan de ser necesario. Participantes no directos pueden hacer comentarios valiosos sobre los planes de negocio porque tienen una perspectiva diferente o tienen experiencia con situaciones similares en otra parte.

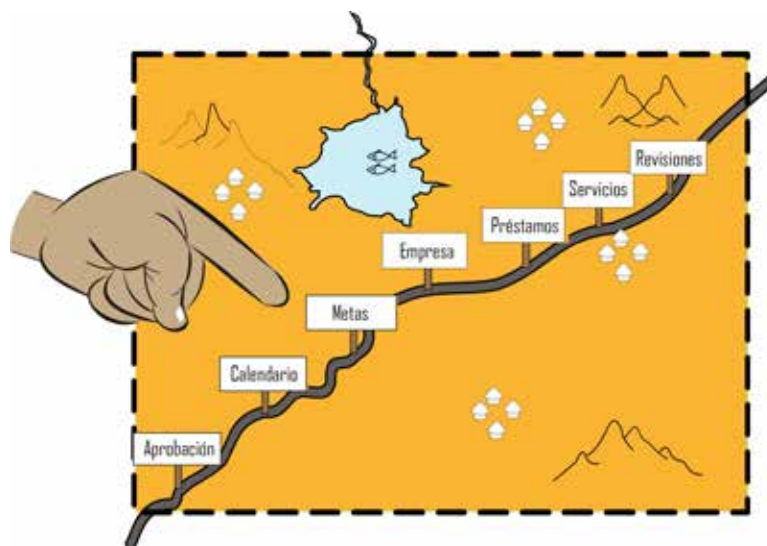
Elaborar un plan de implementación. Este plan es una lista de actividades que necesitan realizarse para llevar a cabo el plan de negocio. Muestra quién es responsable de cada actividad y cuándo se realizará. Hablaremos sobre el plan de implementación en más detalle a continuación.

Decide sobre las metas de producción y mercadeo. Si todavía no lo has hecho, debes ayudar al grupo a planear cuánto producirá cada agricultor individual y cuándo debe entregarlo. Consulta el Ejercicio 13d para saber cómo hacerlo.

Úsalo como guía para la agroempresa.

El plan de negocio es uno de los documentos más importantes que tendrá el grupo; al igual que los estatutos y los registros contables, guía las acciones del grupo. Cada miembro debe familiarizarse con la descripción del plan, para que sepa qué busca hacer el grupo y cuál es su función. Es por ello que resulta importante que cada miembro comprenda y esté de acuerdo con el plan.

El plan de negocio será la base de muchas otras decisiones: Como hemos visto en la lección anterior, este documento contiene información como: El registro de la producción de cada socio, quiénes son los clientes y cuáles serán los arreglos de producción y mercadeo. Por eso incluso puede formar



parte de los arreglos legales, como un contrato para vender a un comprador en especial o un acuerdo de préstamos con un banco.

Usa el plan de negocio para solicitar dinero prestado. La mayoría de los bancos e instituciones de microfinanzas desean ver un plan de negocio antes de prestar dinero. Entregarlo bien preparado les muestra a estas instituciones financieras que el grupo es serio y es probable que merezca recibir un crédito. La institución puede exigir información extra, pero esto debe ser fácil de reunir si ya tienes preparado un plan de negocio. Debes trabajar con los agricultores y la institución financiera para asegurarte de que el préstamo es adecuado para las necesidades del grupo y que ambos comprenden las limitaciones y riesgos implícitos.

Usa el plan de negocio para reunir apoyo de los servicios de desarrollo empresarial. Otros servicios, como proveedores de materias primas, transporte, clientes principales y servicios de extensión agrícola pueden también solicitar un plan de negocio. Un plan bien diseñado es un instrumento valioso para convencer a dichos servicios de que el grupo merece su apoyo y puede sacar el máximo provecho de una sociedad.

Revisa el plan de negocio. Una vez que el plan de negocio se haya acordado, intenta no cambiarlo a menos que sea necesario. Pueden ser necesarios algunos ajustes, pero los mismos deben realizarse si todas las partes están de acuerdo. Es mejor dejar cambios grandes para el final del ciclo de producción y mercadeo. Muchos planes siguen siendo iguales para cada ciclo o temporada. Algunos planes de negocio pueden permanecer iguales durante varios años, con la actualización de algunas secciones para que reflejen la dinámica de la agroempresa: producción, el costo y los cambios de precio.

DESARROLLANDO UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de negocio describe en términos generales las metas de la agroempresa de los agricultores. Pero no entra en detalle sobre cómo hacerlo. No dice quién sembrará qué área de cultivos y en qué momento. No dice quién abrirá una cuenta bancaria para el grupo ni quién comprará las materias primas. El plan de implementación describe dichos detalles.

El plan de implementación es una lista de actividades que necesitan realizarse, basándose en el plan de negocio. Para cada actividad, dice quién es responsable de hacerlo y cuándo debe realizarse. La Tabla 69 muestra un plan usado por un grupo de agricultores en Guatemala para abastecer a un restaurante de comidas rápidas con papas todo el año.

El grupo puede usar la columna final (“Completada”) en la tabla para llevar registro de cuándo una determinada tarea fue realizada y anotar cualquier problema que surgió.

Un plan de implementación normal se divide en secciones de pre-producción, producción, poscosecha y mercadeo. Pero puedes sumar más secciones de ser necesario. El ejemplo en la Tabla 69 tiene secciones adicionales para “estudios de mercado iniciales” y “organizaciones comerciales”.

Consulta el Ejercicio 16 sobre cómo preparar un plan de implementación.

Al grupo puede resultarle útil desarrollar planes de implementación para cada etapa del ciclo de producción y mercadeo. La Tabla 70 da un ejemplo de un plan para vender maíz.

MANTENER REGISTRO DE LOS COSTOS

Mantener un registro de los costos reales del agricultor es importante para comprobar las estimaciones hechas antes y permitir a los agricultores manejar su negocio eficazmente. Los agricultores deben llevar registro de los costos de materiales/insumos y mano de obra. Lo ideal es que todos los agricultores lleven sus propios registros. Pero eso puede ser poco práctico, al menos al principio. Entonces, se deben identificar dos o tres agricultores para que guarden el registro. Estos pueden ser los mismos agricultores que ofrecieron la información financiera en la Lección 10: un agricultor con una pequeña cantidad de tierra, uno con una cantidad promedio y uno con una finca más grande. Es una buena idea tener varios

TABLA 69. EJEMPLO DE UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Plan de implementación para la producción de papas por parte del Grupo de agricultores de San Francisco (GSF) para venderlo en el restaurante de comidas rápidas Nando's de Guatemala.

QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO	COMPLETADA
Estudios iniciales de mercado			
Convenir en las condiciones de compras y organizar el transporte	Juan	2 mayo y continuo	
Desarrollar y mantener contacto	GSF: Juan ONG internacional: Paul	Semanal desde el 5 de mayo	
Identificar puntos de ventas en mercados para productos y artículos rechazados	Juan y Marcela	Mayo a junio	
Organización de la agroempresa			
Negociación con el comprador y finalización del contrato	Marcela y Marcos	10 mayo	
Registro con las autoridades locales	María	2 de junio	
Abrir una cuenta bancaria	María	10 al 12 de junio	
Establecer un fondo de ahorros grupal	GSF: María ONG: Rosibel	15 junio	
Capacitar a los dirigente y miembros del grupo sobre la administración de la agroempresa	GSF Juan, Marcela, María ONG: Investigación	Junio a octubre	
Preproducción			
Garantizar la disponibilidad de materias primas	Administración GSF	enero	
Asignación de registros para costos	Administración GSF	enero	
Garantizar que estén listos los suministros de semillas	Administración GSF, AGROMER	2 de mayo	
Preparar los campos para la siembra	Administración GSF, ONG	5 de mayo y continuo	
Producción			
Programa de siembra escalonada	Miembros GSF, ONG	10 julio	
Ajustar el espacio entre siembras para producir papas más grandes	Miembros GSF, ONG internacional, Instituto de investigación	10 julio	
Capacitar a los miembros del grupo sobre técnicas de manejo de papas	Miembros GSF, ONG internacional, Instituto de investigación	15 septiembre a noviembre	
Manejo con investigación sobre semillas de variedades identificadas para Nando's	Administración GSF, ONG internacional	12 septiembre y continuo	
Multiplicar las variedades deseadas	Miembros GSF	10 octubre	
Identificar e implementar la micro-irrigación en tierras altas	Administración GSF, ONG internacional	2 de diciembre y continuo	
Poscosecha			
Compra de balanza	Administración GSF	3 de julio	
Alquiler de almacén	Administración GSF	25 julio	
Capacitar a los miembros del grupo sobre los procedimientos de limpieza, clasificación/calificación y empaque	Miembros GSF, ONG internacional	20 julio y continuo	
Mercadeo			
Arreglar el transporte y la entrega del primer lote al comprador	Juan		
Examinar las reacciones a la calidad por parte de los compradores	GSF: Juan ONG: internacional Paul		
Suministrar productos y artículos defectuosos para mercados secundarios	Juan y Marcela		

TABLA 70. EJEMPLO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS PARA EL MERCADEO DE MAÍZ

OBJETIVOS		ACTIVIDADES
Volumen	200 sacos de 50-kg, pesados de manera individual	Cada uno de los agricultores entregará 20 sacos Pesado en el centro de recolección
Fecha	30 de abril, 09:00	Recolección, deshojado y desgranado antes del 15 de marzo Secado en finca propia Entrega en el centro de acopio antes del 28 de abril Recolección por parte del comerciante con su propio camión Todos los miembros estarán presentes para la carga y presenciar la entrega
Calidad, calificación	14% de humedad, grano claro, sin piedras	Secado durante 3 días en finca o parcela propia Pruebas al azar para humedad y limpieza en el centro de acopio Rechazar cualquier saco con mucha humedad
Plaza	Centro de acopio en la comunidad	Los agricultores llevan al centro Apilar los sacos después de su inspección en el almacén
Empaque	Limpiar los sacos , rotulados por calidad, nombre del grupo y comunidad	1 abril: El coordinador del almacén del grupo compra los sacos 2 al 15 de abril: Los agricultores recogen los sacos vacíos del centro de acopio 15 al 28 de abril: Los agricultores llenan los sacos con granos y los transportan al centro de acopio. El coordinador del almacén pesa los sacos, examina sin están húmedos y limpios, y les entrega un recibo a los agricultores
Pago	Pago a la cuenta bancaria del grupo	30 abril: El comerciante firma recibo por los sacos entregados 30 abril: El tesorero del grupo calcula la cantidad que le corresponde a cada miembro y la deduce de la devolución de los préstamos 5 de mayo: El comerciante transfiere los fondos a cuenta del grupo 7 de mayo: El tesorero y la secretaria sacan efectivo del banco y pagan a los miembros individuales

agricultores para que registren la información en caso de que uno o dos cometan errores u olviden escribir algún gasto.

Entrega a estos agricultores un cuaderno con tablas para registrar los costos de materiales consumibles (Tabla 71), materiales duraderos (Tabla 72) y mano de obra (Tabla 73). Pídeles que tomen nota de sus pagos y mano de obra durante la temporada. Pídeles que incluyan cualquier costo que puedan haber olvidado en los estimados previos.

Revisa las cantidades una vez por mes para asegurarte de que los agricultores las están registrando de manera precisa.

El próximo Paso usa la información reunida para analizar la rentabilidad de la empresa.



CONCLUSIÓN

El proceso de preparar un plan de negocio y su implementación, ayuda a construir un sentido de propósito común dentro del grupo agroempresarial. Este proceso también comienza a fomentar buenas relaciones entre los agricultores y sus proveedores de servicios. Hacer estos planes ayuda al técnico de campo y equipo del proyecto a tener un claro entendimiento de la capacidad de los grupos, del uso de la tecnología y de los niveles planeados de producción.

Mediante este proceso el técnico de campo también habrá ganado mucha experiencia útil de mercadeo, aprendiendo cómo reunir información del mercado, sobre la demanda del mercado, las actividades de producción, los costos de producción y mercadeo e información sobre préstamos y cómo se pagarán. También podrá usar esta información al trabajar con sus supervisores para tomar decisiones sobre qué apoyo se requiere de las ONG y qué puede contribuir la comunidad.

La cuestión de acceso a los servicios de desarrollo empresarial también formará parte de estos diálogos; y el técnico de campo y los gerentes de proyecto deberán evaluar qué se necesita hacer para apoyar las agroempresas del agricultor y cuánto apoyo se necesita para fortalecer el nexo con los servicios empresariales locales. Deben también hablar sobre la posibilidad de sostener el plan de negocio propuesto. Las cuestiones clave son: ¿es la agroempresa una buena inversión para la comunidad? ¿Podrán hacer esto cuando el técnico de campo se vaya? ¿Es una buena inversión para el donante?

Una vez que se haya completado el plan de implementación, se terminan los diálogos y los agricultores necesitan poner sus planes agroempresariales en acción.

El técnico de campo ahora necesita pasar de planear a monitorear. Él debe comprobar el rendimiento de la producción y realizar un seguimiento con los dirigentes del grupo de agricultores para descubrir si los miembros están siguiendo el plan. ¿Hay problemas en la implementación, los agricultores han plantado las áreas que han acordado? ¿Están en buenas condiciones los cultivos? ¿Los campos se mantienen? ¿Hay suficiente agua para que el cultivo pase de la siembra a la cosecha?

Al final de este Paso habrás:

- Organizado la sección narrativa del plan de negocio.
- Fijado metas de producción para el grupo y para los agricultores individuales.
- Organizado la información financiera del producto desde al menos un miembro del grupo de agricultores participantes.
- Administrado la rentabilidad del plan de negocio con detalles de:
 - costos materiales e insumos
 - costos de mano de obra
 - costos de servicios
 - costos y requisitos de préstamos.
- Negociado los objetivos con grupos de agricultores.
- Investigado las maneras de reducir cualquier costo y aumentar las ganancias.

TABLA 71. FORMULARIO PARA REGISTRAR EL COSTO DE MATERIALES CONSUMIBLES

Tipo de producto		Moneda local			
Superficie de la parcela		Cambio por US\$			
FECHA	MATERIALES E INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDAS	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
		Por ej. kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción					
	Herramientas				
	Arrendamiento de terreno				
Costo total de preproducción					
Producción					
	Semillas				
	Fertilizantes				
	Productos agroquímicos				
Costo total de producción					
Poscosecha					
	Sacos				
Costos totales de poscosecha					
Costo de mercadeo					
	Transporte al mercado				
	Tarifas del mercado				
	Comunicaciones				
	Otro				
Costo total de mercadeo					
Costos totales de materiales consumibles (moneda local)					
Costos totales de materiales consumibles (US\$)					

TABLA 72. FORMULARIO PARA REGISTRO DEL COSTO DE MATERIALES DURADEROS

Tipo de producto		Moneda local			
Superficie de la parcela		Cambio por US\$			
MATERIALES	UNIDADES	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
	Ejemplo: azadones, construcciones	A	B	C	A × B / C
Costo total por año (moneda local)					
Costo total por año (US\$)					

- Desarrollado un plan de implementación.
- Impreso el plan de negocio.
- Entregado el plan de negocio en una base de datos.
- Proporcionado a los agricultores participantes los cálculos estimados de ganancias, una hoja o un libro en el que recopilar los costos reales durante la temporada de producción y mercadeo.

TABLA 73. FORMULARIO PARA REGISTRO DE LOS COSTOS DE MANO DE OBRA

Tipo de producto				Moneda local				
Superficie de la parcela				Cambio por US\$				
FECHA	ACTIVIDAD	DÍAS POR PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
		Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
		A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Preproducción								
	Limpieza de terrenos							
	...							
Costo total de preproducción								
Producción								
	Siembra							
	Aplicación de fertilizante							
	Deshierbado							
	...							
Costo total de producción								
Costo de la poscosecha								
	Cosecha							
	Secado							
	Desgranado							
	Almacenamiento							
	...							
Costos totales de poscosecha								
Costo de mercadeo								
	Empaque							
	Limpieza							
	Clasificar / calificar							
	Transporte							
	...							
Costo total de mercadeo								
Costo total de mano de obra (moneda local)								
Costo total de mano de obra (US\$)								

PRUEBA 16

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Qué tres elementos son esenciales en un plan de implementación?
 - A. Persona(s) responsables (quién)
 - B. Actividad (qué)
 - C. Tiempo (cuándo)
 - D. Lugar (dónde)
 - E. Razón (por qué)
 - F. Método (cómo)
 - G. Costo (cuánto).
2. Es vital que todos los agricultores lleven un registro preciso de sus costos.
 - A. Verdadero. Esta información es vital.
 - B. Falso. Es deseable pero no necesario.
 - C. Falso. Los agricultores no necesitan llevar un registro de sus costos.
3. El grupo de agricultores de San Francisco desea cultivar papas y ha decidido implementar algunas actividades. Ayúdalos a ponerlas en el orden indicado.
 - A. Preparar los campos para la siembra.
 - B. Llegar a un acuerdo sobre las condiciones de compra.
 - C. Transportar las papas al cliente.
 - D. Planear el programa de siembra.
 - E. Cosechar las papas.
4. El proceso de preparar un plan de negocios y de implementación ayuda a construir un sentido de propósito común dentro del grupo de agricultores, así como entre estos y sus proveedores de servicios.
 - A. Verdadero
 - B. Falso.
5. La elaboración de un plan de negocio ayuda al técnico de campo a tener un entendimiento más claro de _____, _____, _____ del grupo.

Selecciona todas las opciones que correspondan para llenar el espacio en blanco.

 - A. Las habilidades informáticas
 - B. Los niveles planeados de producción
 - C. La inteligencia
 - D. La capacidad
 - E. El manejo tecnológico
6. ¿Que es un plan de implementación?
 - A. Un listado de actividades que se realizan para poner en práctica el plan de negocio.
 - B. Un otro nombre del plan de negocio.
 - C. Un listado de actividades que tienen que hacerse para preparar un plan de negocio.
 - D. Un listado de actividades que tienen que hacerse para obtener un préstamo de un banco.

EJERCICIO 16. DISEÑAR LA IMPLEMENTACIÓN

Este Ejercicio les permite a los agricultores desarrollar un plan de implementación basado en su plan de negocio.

Como sucede con el plan de negocio, asegúrate de que los agricultores trabajen tanto como sea posible con el fin de que ellos aprendan a elaborar un plan de implementación.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán escribir un plan de implementación basado en el plan de negocio del grupo.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafos o pliegos de papel bond, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Un plan de implementación completo para el grupo.

DURACIÓN

- 1 a 2 días (la primera vez que el grupo desarrolla un plan de implementación. La próxima vez se necesitará menos tiempo).

PREPARACIÓN

Traer el plan de negocios.

PROCESO SUGERIDO

1. Explicar al grupo que van a planear las actividades detalladas para su agroempresa. Recordarles si es necesario acerca del plan de negocio general y los objetivos que fija (cantidad de productos, tiempo de entrega, estándares de calidad, etc.). Escribe estos objetivos en un pliego de papel bond para que todos los vean.
2. Probablemente es más fácil que el grupo piense primero en etapa de producción, que es con lo que están más familiarizados. Por lo tanto, pídeles que enumeren las actividades que necesitarán hacer durante esta etapa: preparación de las tierras, siembra, fertilización, deshierbado, etc. En otro pliego de papel bond dibuja una tabla como la Tabla 73 y escribe sus respuestas en la columna izquierda.
3. Para cada actividad, pregunta quién será responsable de hacer la tarea.
 - Algunas actividades las realizarán individuos particulares, como el coordinador de mercadeo o la secretaria del grupo. Escribe sus nombres en la columna “Quién”.
 - Otras actividades (como trabajar en su parcela) serán realizadas de manera separada por

individuos. Escribe “miembros individuales” en la columna “Quién”.

- Un tercer tipo de actividades serán realizadas por algunos o todos los miembros trabajando juntos. Escribe “grupo” o el nombre del subgrupo (por ejemplo: “comité de producción”) en la columna “Quién”.

Asegúrate de que todos están de acuerdo en que se responsabilizarán de las tareas que han recibido. También es necesario que las personas elegidas para algunas tareas del grupo tengan las habilidades requeridas para realizarlas de la mejor manera.

4. Para cada actividad, pregunta cuándo debe comenzar y terminar. Pon esta información en la columna “Cuándo”.
5. Asigna una persona en el grupo de agricultores para que compruebe cada una de estas actividades, en reuniones grupales, pero también en el campo de modo que no haya sorpresas.
6. Pregunta si hay tareas que ya se han terminado. Coloca un visto bueno o escribe la fecha en la columna “Completada”.
7. Repite los Pasos 2 al 5 para las etapas de pre-producción, poscosecha y mercadeo. Usa más pliegos de papel bond si es necesario.
8. Anima el diálogo sobre las diversas tareas y responsabilidades para estar seguro de que todos comprendan qué deben hacer y cuándo.
9. Transfiere el plan terminado a una hoja de papel más pequeña (una computadora es útil para esto) y coloca los pliegos de papel bond en la pared para recordar a la gente sus compromisos.
10. Anima al grupo a revisar el plan en cada una de sus reuniones regulares para recordar a los miembros sobre tareas siguientes y compruebe lo que se ha hecho. Pueden usar la columna “Completada” para llevar un registro del progreso.

TABLA 74. FORMULARIO PARA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO	COMPLETADA
Preproducción			
Producción			
Poscosecha			
Mercadeo			

Quinto paso. Mercadeo en grupo



Como parte de su plan de negocio, los agricultores habrán decidido producir cierta cantidad de productos para un mercado específico. Este paso describe cómo los agricultores deben organizarse para vender este producto. Incluye las siguientes lecciones:

- **Lección 17:** ¿Por qué mercadear en grupo?
- **Lección 18:** ¿Cómo deciden los comerciantes sus precios?

Al final de este paso habrás ayudado a los agricultores a:

- Establecer un acuerdo sobre el proceso de vender en grupo.
- Llegar a un acuerdo sobre una estrategia de mercadeo.
- Comprender las ventajas y desventajas del mercadeo colectivo.
- Facilitar al grupo en la selección de un agricultor para que sirva en el comité de mercadeo de la agrupación.
- Colectar los números telefónicos de los comerciantes.
- Identificar posibles sitios de almacenamiento.
- Evaluar sobre las cuestiones de transporte con los agricultores.
- Comprender cuál es el costo de mercadear.
- Analizar y lograr un acuerdo sobre cómo el producto será acopiado y vendido, y cómo las ganancias de las ventas se compartirán entre los agricultores.

**EL MERCADEO
EN GRUPO
TIENE MUCHAS
VENTAJAS: MÁS
VOLUMEN, MEJOR
CALIDAD Y
MEJORES PRECIOS**

LECCIÓN 17. ¿POR QUÉ MERCADEAR EN GRUPO?

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir por qué los comerciantes y agricultores pueden beneficiarse si estos últimos venden como grupo.
- Describir cómo funciona una venta típica realizada por un grupo de agricultores.
- Enumerar los costos del comité de mercadeo del grupo.
- Explicar algunas consideraciones al negociar con un comprador.
- Describir los acuerdos que los miembros del grupo pueden tener que hacer entre ellos mismos.
- Explicar las ventajas de las cooperativas y asociaciones de mercadeo de segundo orden.
- Describir algunos de los problemas que pueden tener lugar con el mercadeo colectivo.

IMAGINA QUE ERES UN COMERCIANTE DE CEBOLLAS

Llegas a la comunidad con tu camioneta y hay un agricultor que está ahí esperando con 10 sacos de cebollas. Eso es solo un tercio de lo que tu camioneta puede cargar. Tienes que conducir de vuelta al pueblo con un vehículo casi vacío o encontrar a otros agricultores a quienes comprarles.

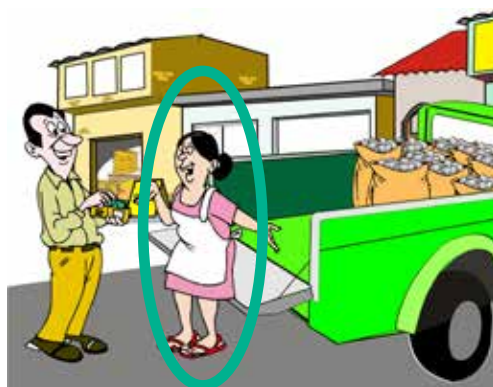
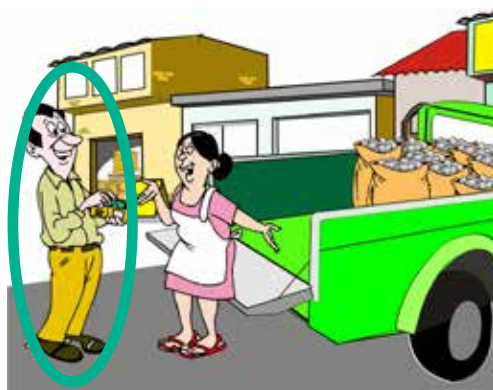
El primer agricultor te dice que hay otros agricultores en la comunidad que cultivan cebollas. Vas a buscar a estos agricultores para ver si tienen cebollas que vender. El primero te pide que regreses mañana cuando haya terminado de cosechar. El segundo ya ha cosechado pero sus cebollas son más pequeñas y de calidad diferente a las que están en tu camioneta. Un tercero insiste en un precio más alto del que estás dispuesto a pagar. Y el cuarto: dudas porque el año pasado le compraste cebollas y encontraste un montón de piedras en el fondo de sus sacos. Conducir y negociar con todos los individuos lleva mucho tiempo y terminas con una camioneta medio llena de cebollas de diferentes tipos y calidad, que serán difíciles de vender al llegar al pueblo.

¡Qué fácil sería poder llenar tu vehículo en un lugar, con sacos conteniendo productos de tamaño y calidad uniforme! Incluso has escuchado a algunos agricultores que llaman a los comerciantes en el pueblo cuando están dispuestos a vender. Estarías preparado para pagar extra si los agricultores se organizaran y lo hicieran posible. Y sería incluso mejor si pudieras tomar una carga de cebollas cada semana: de ese modo podrías abastecer a los compradores con cebollas frescas durante toda la temporada.

AHORA PIENSA QUE ERES UN AGRICULTOR DE CEBOLLAS

Has recolectado tus cebollas y estás esperando que llegue el comerciante. Cuando aparece, tres horas más tarde de lo esperado, te ofrece un precio más bajo de lo que esperabas. De hecho, está solo apenas por encima de tu costo de producción. Tienes una opción: vendes ahora o esperas que otro comerciante llegue y te ofrezca un precio mejor. ¿Qué haces?

La respuesta a los problemas del comerciante y del productor es el **mercadeo colectivo**. Esto ocurre donde los agricultores se unen y venden su producto en forma grupal



VENTAJAS DEL MERCADEO COLECTIVO

El mercadeo colectivo significa que varios agricultores acopian o aglutinan pequeñas cantidades de su producto en el momento de la cosecha y las venden juntos. La venta al por mayor tiene varias ventajas para los agricultores y el comerciante:

- **Más volumen.** Los agricultores pueden juntar sus productos (a esto se le llama aglutinar) para que los comerciantes puedan comprar más al mismo tiempo y llenar sus vehículos. Los comerciantes pueden negociar con un vendedor, representante del grupo de agricultores, más que con decenas de agricultores individuales. Realizan un pago, a menudo mediante un banco, más que muchas pequeñas transacciones de efectivo. Eso es más conveniente y evita el peligro de llevar mucho efectivo encima.
- **Calidad uniforme.** A los comerciantes no les gusta comprar mezcla de productos grandes y pequeños, maduros y no maduros. Desean que el producto que compran sea de tamaño y calidad uniforme, y esté libre de polvo, palos u otras impurezas. Con un volumen más grande, vale la pena que los agricultores limpien, clasifiquen o califiquen su producto.
- **Vendedores confiables.** Las plagas pueden atacar un cultivo, el clima puede arruinar la cosecha y el agricultor puede enfermarse. Muchas cosas pueden impedir un buen intercambio de negocio. Pero es más probable que estas cosas le sucedan a un agricultor individual que a un grupo. Si un agricultor tiene un problema de producción, lo probable es que los otros miembros del grupo puedan compensar el déficit. Eso reduce el riesgo de que el comerciante tenga que regresar a su casa con una camioneta medio vacía.
- **Compradores confiables.** La confiabilidad funciona también al revés. Si un comerciante sabe que le espera una substancial partida, se asegurará de retirarla como prometió y pagará el precio acordado. Al vender de manera colectiva, los agricultores pueden estar más seguros de que el comprador será confiable.
- **Abastecimiento continuo.** Muchos comerciantes desean el abastecimiento continuo de un producto durante toda la temporada. Los grupos de agricultores pueden organizar siembras y cosechas escalonadas, o almacenar los productos para poder entregar varias cargas del producto durante un período de mercadeo extendido.
- **Precio más alto.** El producto envasado, limpio y clasificado es más valioso y los comerciantes generalmente están más dispuestos a pagar un mejor precio. Pero al organizarse como grupo, los agricultores mejoran su posición para negociar: por ejemplo negociando con varios compradores potenciales los mejores términos y condiciones. Cuando es una venta a granel los productores pueden reducir costos de envasado.
- **Organización.** El mercadeo colectivo significa que los agricultores tienen que organizarse. Pero la organización trae otros beneficios: los agricultores pueden aprender unos de otros, mejorar la calidad de sus productos, organizar arreglos de ahorros y créditos, comprar materias primas al por mayor, etc. Mercadear de manera colectiva es una buena manera de comenzar un grupo de agricultores o fortalecer un grupo existente.

Pero recuerda: no todos los productos y agricultores se benefician del mercadeo colectivo. Monitorear el mercado y aconsejar al grupo de agricultores sobre si el mercadeo colectivo es una buena idea.

¡El mercadeo colectivo no significa la producción colectiva! Los agricultores cosechan sus tierras y crían animales como individuos. Es solo al momento de la venta que el producto se junta y se ofrece para la venta.



MÁS PRODUCTO SIGNIFICA MEJORES VENTAS

El mercadeo colectivo hace posible la venta a comerciantes más grandes que ofrecen mejores precios y condiciones y que sirven a mercados más distantes. Eso puede eliminar a los comerciantes locales (Figura 41). Los grupos de agricultores adoptan algunas de las funciones de los comerciantes más pequeños: transporte a un punto central, aglutinar el producto en lotes más grandes, almacenamiento, provisión de préstamos a los agricultores y demás.

ORGANIZAR EL MERCADEO COLECTIVO

No es práctico que los 10 a 30 agricultores en el grupo negocien con los compradores. Por lo tanto aconseja al grupo que integre un equipo de dos o tres miembros para que negocien con los comerciantes en nombre del grupo. El equipo de mercadeo debe incluir al coordinador de mercadeo, junto con el presidente o los miembros del equipo que realizaron la encuesta de mercado (Paso 3). Tener dos o tres personas en el equipo es una buena idea para garantizar la transparencia y la confianza y reducir el riesgo de que el representante engañe a los otros miembros.

UNA VENTA TÍPICA

Una venta típica funciona de esta manera:

1. En la encuesta del mercado hay dos o más compradores que muestran interés en comprar productos de los agricultores. Los agricultores han hablado sobre estas opciones y han acordado vender a uno de los compradores, el Sr. Ibáñez.
2. Al comienzo de la temporada el Sr. Ibáñez dijo que necesita llenar una camioneta de 2 toneladas con cebollas, si quieren que pague el mejor precio del mercado, ya que una camioneta llena reduce sus costos. Para llenar una camioneta de dos toneladas se necesitan 400 sacos de 5kg de cebollas. O si los agricultores están vendiendo sacos más grandes, necesitarían 40 sacos con 50kg de cebollas.
3. El grupo habló sobre esta opción y usó las cantidades indicadas por el Sr. Ibáñez al determinar sus metas.
4. En el momento de la cosecha, los agricultores en la reunión del grupo hablan sobre las ventas planeadas con el Sr. Ibáñez y **aconsejan al equipo de mercadeo** sobre las cantidades que podrían vender, como planearlas en el tiempo necesario, el precio deseado y otras condiciones que al grupo le gustaría conseguir, tal como el método de pago.
5. El equipo de mercadeo vuelve al comprador, en este caso el Sr. Ibáñez para **negociar o confirmar un trato** e informa al grupo.
6. Al principio los intercambios generalmente se hacen en persona, pero negociaciones y ventas repetidas se pueden hacer por teléfono móvil, cuando se ha establecido una relación comercial.
7. El coordinador de producción del grupo organiza a los agricultores para que **entreguen el producto** en el momento y lugar indicado.
8. El coordinador de mercadeo **pesa el producto** de cada agricultor y comprueba que la calidad del producto cumpla los requisitos. Si algunos agricultores tienen productos sucios, el coordinador de mercadeo contratará mano de obra para limpiar el producto y esta tarifa se le cobrará al agricultor.
9. La secretaria del grupo **guarda un registro** de lo que cada agricultor sufre.
10. El comprador viene para **recoger el producto**. El coordinador de mercadeo se encarga que los miembros carguen el camión.



VENDER COLECTIVAMENTE HACE POSIBLE LA VENTA A COMERCIANTES MÁS FUERTES



11. El tesorero del grupo **recibe el pago** del comprador. Las tarifas o costos administrativos pendientes se deducen, el tesorero entonces les paga a los miembros individuales según la cantidad que cada uno aportó.

VARIACIONES

Hay muchas variaciones a esta secuencia:

- El grupo puede realizar tareas adicionales, como almacenamiento, limpieza, secado, clasificación/calificación y empaque.
- Puede citar a miembros para que se ocupen de tareas específicas. Por ejemplo, el gerente de una tienda puede manejar el pesaje y los libros de registros.
- Si el grupo tiene capital, puede pagar a los agricultores en parte o de manera completa inmediatamente cuando entreguen el producto. El comprador (o un banco) puede dar al grupo un préstamo a corto plazo para hacer esto posible.
- Si el trato se hace antes de que inicie la temporada, el encargado de producción puede coordinar cuánto siembra cada agricultor y el tiempo de siembra y cosecha.
- El grupo puede aceptar entregas de agricultores no miembros para aumentar la cantidad que tiene para vender.

COSTOS DE MERCADEO

El equipo de mercadeo enfrentará algunos costos. Estos pueden incluir:

- El tiempo empleado por los miembros (pueden ganar dinero haciendo otra cosa)
- Limpieza y calificación/clasificación
- Empacado y rotulación
- Almacenamiento, carga y transporte
- Comunicaciones y transporte
- Costos de teléfono celular.

El grupo debe comprender y aprobar estos costos de antemano. Los costos deben cubrirse deduciendo una pequeña cantidad por cada kilogramo o bolsa de producto vendido.



ENCONTRAR UN COMPRADOR

Es una buena idea identificar y llegar a un acuerdo con un comprador específico por el producto de **antemano**, incluso antes de que los agricultores hayan hecho su siembra. Eso da a los agricultores la certeza de que podrán vender el producto, y los dispone a invertir en su siembra. También da al comprador certeza de que habrá un producto que comprar.

Asegúrate de que el comprador sea serio **y honesto**. Eso significa que el comprador puede manejar la cantidad de producto que los agricultores planean producir y tiene la reputación de pagar a tiempo. No estés de acuerdo en vender diez camionadas a un comprador que normalmente compra solo tres sacos.

Durante la encuesta de mercado (Paso 3) los agricultores habrán identificado diversos posibles compradores. El escribir el plan de negocio (Paso 4) los habrá ayudado a definir aún más la elección. La función del equipo de mercadeo es volver a estos compradores, antes de que la venta tenga lugar y negociar y confirmar que el comprador es serio.

En algunos casos, los agricultores necesitarán identificar a más de un comprador. Esto es porque el comprador que ofrece el mejor precio puede tener condiciones de compra específicas, en términos de tamaño, calidad, tiempo y empaque. Si los agricultores no pueden ofrecer sus productos con estas especificaciones, quizás necesiten vender parte de sus productos con menor calidad y a un precio de mercado más bajo. Esto es normal y los agricultores deben estar preparados antes de vender para colocar productos de diferentes calidades en distintos mercados. Por ejemplo:

los agricultores pueden vender sus mejores tomates en un restaurante local, pero vender los tomates de menos calidad en el mercado mayorista local.

Los productos de desperdicio también pueden tener un comprador. Es común que los agricultores tengan productos que no pueden venderse en el mercado porque están dañados, no tienen el tamaño adecuado por ser demasiado pequeños o grandes, o están podridos. Algunas veces, este producto de baja calidad puede venderse en un mercado local o a ganaderos que lo utilizan como forraje. Todo ingreso obtenido mediante las ventas de productos de desperdicio, aumenta la rentabilidad general.

¿LLENAR UN CAMIÓN Y LLEVARLO AL MERCADO?

Es importante para los agricultores que negocien con los compradores el momento de sus ventas y tengan en claro la entrega, el método de pago y el precio. No carguen un camión y preséntense en el mercado, esperando "ser más inteligentes" que los comerciantes. A los comerciantes no les gusta la competencia inesperada: sin un acuerdo previo, los agricultores repentinamente descubrirán que los comerciantes no querrán comprar ese día. Quizás deban vender por menos que lo que había ofrecido previamente un comerciante. Quizás incluso no vendan la carga y deban llevársela de nuevo a su finca o centro de acopio.

A los comerciantes no les gusta verse forzados a comprar. Los comerciantes se conocen y tienden a trabajar juntos para regular la cantidad de productos que llega al mercado. Si llega demasiado producto, los precios caerán y todos pierden. Por lo tanto los agricultores necesitan trabajar con los comerciantes y no en su contra.



NEGOCIAR CON LOS COMPRADORES

Los grupos de agricultores pueden llegar a diferentes tipos de arreglos con los compradores. Aquí hay algunos:

- **Esperar al comprador.** Muchos agricultores individuales esperan que los comerciantes ambulantes lleguen a comprar sus pocos sacos de cebollas o frijoles. Los grupos de agricultores pueden hacer lo mismo: porque están vendiendo cantidades más grandes, pueden negociar un precio mejor. Los volúmenes más grandes también son más atractivos para los compradores, por lo que el grupo puede no sentir que tiene que vender al primer comprador que llegue. Aunque este método es probablemente mejor que las ventas individuales, carece de muchos de los beneficios que ofrecen los métodos que aparecen más abajo.
- **Comprador confiable.** Muchos agricultores venden al mismo comprador cada año. Esto tiene ventajas para ambas partes: pueden conocerse y tener confianza mutua. El comprador puede dar a los agricultores anticipos para pagar materias primas, mientras que los agricultores pueden estar de acuerdo en esperar sus pagos hasta que el comprador haya vendido el producto. No intentes esto con los comerciantes que no conoces.
- **Venta preestablecida.** El grupo puede acordar vender a un comprador determinado antes que finalice el ciclo de producción al precio del mercado a que se encuentre durante la cosecha. Esto reduce el riesgo de que no aparezca un comprador y hace posible que se organicen los momentos de entrega, las cantidades, calidades y demás.
- **Precio fijo convenido.** Este es una clase especial de venta preestablecida, donde el comprador y el vendedor acuerdan el precio de antemano. Fijar un precio reduce el riesgo para los agricultores y también para el comprador y esto puede resultar muy útil para los suministros durante todo el año. Pero hay peligros: si el precio del mercado en la época de cosecha es más alto que el nivel acordado, los agricultores individuales pueden sentirse tentados de vender al margen a otros compradores. Los compradores también pueden hacer lo mismo.



- **Precio mínimo acordado.** El comprador acuerda pagar al menos el precio mínimo. Esto da a los agricultores más confianza para cultivar un producto. Si el precio del mercado es más alto en la época de cosecha, el comprador acuerda pagar el precio de mercado. Esta modalidad también es conocida como precio de garantía.
- **Subasta.** Los agricultores pueden entregar su producto a una subasta, donde los compradores potenciales compiten para comprarlo. La casa de subastas puede fijar rangos de calidad y manejar cosas como el almacenamiento y los pagos; cobrará una tarifa para cualquier servicio. Las subastas son una manera común de vender productos como el café y, en algunos casos, el ganado bovino.
- **Agricultura por contrato.** El comprador firma un contrato con un grupo de agricultores que se compromete a producir determinado producto siguiendo un calendario estricto. El comprador puede ofrecer préstamos (anticipos) para materias primas, capacitación y guía sobre cómo cultivarlo, y verifica regularmente que los agricultores cumplen con estos requisitos. La agricultura de contrato es especialmente común en la producción de hortalizas y otros cultivos de gran valor cuando se provee a compradores formales. También es común con cultivos procesados, como papa, cacao, semillas oleaginosas, conforme la fábrica necesite su suministro.
- **Comercio justo.** Los compradores deben cumplir con estándares estrictos fijados por una organización que garantiza que los agricultores reciban precios razonables por su producto. Para que esto funcione, los agricultores y los comerciantes deberán estar bien organizados, la producción en una finca o parcela necesita ser puesta a prueba y aprobada, y luego auditada de manera regular. Las cuentas de comercio justo constituyen un pequeño porcentaje del comercio mundial, pero es importante en ciertos productos como el café y el cacao.

COSAS PARA NEGOCIAR

Estos son algunas cosas que el equipo de mercadeo puede negociar con el posible comprador:

- **Precio.** ¿Qué precio pagará el comprador? ¿Para el producto de mejor calidad? ¿Para el de segunda? ¿Habrá precio especial para un producto de excelente calidad o entregas confiables? ¿Cuándo se fijará el precio, al comienzo de la temporada, cuando se firme el contrato, al momento de la venta o después del momento de la venta (por ejemplo, dependiendo del precio de mercado)?
- **Cantidad.** ¿Qué cantidad de producto tomará el comprador? ¿Cómo se medirá: por peso o volumen? ¿En kilogramos, sacos o camionadas? ¿Se pesará cada saco? ¿Quién proporcionará las balanzas? ¿Qué sucederá si hay un excedente o un déficit?
- **Calidad.** ¿Qué requisitos de calidad especifica el comprador? ¿Qué métodos de producción debe usar el agricultor (por ejemplo: evitar el uso de pesticidas o secar producto durante cierto período)? ¿Cuáles son las especificaciones de calificación? ¿Qué certificados tiene (comercio justo, orgánico, crecido a la sombra, etc.)? ¿Cómo se debe clasificar el producto: por tamaño, color, madurez, apariencia visual? ¿Quién debe realizar la clasificación? ¿Cómo se comprobará la calidad?
- **Lugar y transporte.** ¿Recogerá el comprador el producto en cada finca o parcela o en un lugar central? ¿O los agricultores deberán llevarlo a un lugar determinado? ¿Quién pagará el transporte, la carga, la descarga y el almacenamiento?
- **Empaque.** ¿Cómo deberá empacarse el producto? ¿En sacos, cajas, cajones o suelto? ¿Quién proporcionará el empaque?
- **Condiciones de pagos.** ¿Cuándo y cómo tendrá lugar el pago? ¿Inmediatamente después de entregar el producto? ¿Después de unos días (cuántos)? En efectivo, cheque, transferencia bancaria o por teléfono móvil? ¿Quién pagará los impuestos?
- **Prefinanciamiento.** ¿Dará el comprador un anticipo o préstamo (por ejemplo para que los agricultores puedan pagar las materias primas al inicio de la temporada, o para cubrir los costos de cosecha y transporte)?



- **Momento de entrega.** ¿Cuándo tendrá lugar la entrega? ¿En qué fecha y en qué momento el comprador recogerá el producto? ¿Es una única venta o el comprador requiere un suministro regular durante la temporada o varios años?
- **Formalidad.** ¿Hay un contrato o acuerdo escrito? ¿O todo se basa en la confianza mutua? ¿Qué sucede si un lado rompe el acuerdo: por ejemplo, si los agricultores no entregan la cantidad o calidad indicada, o si el comerciante no compra la cantidad acordada?

ACUERDOS DENTRO DEL GRUPO DE AGRICULTORES

Los agricultores necesitarán convenios sobre ciertas cosas.

Para los **cultivos**, estos pueden incluir:

- El tipo de cultivo y la variedad a sembrar.
- La extensión del área que cada agricultor sembrará.
- El momento en que cada agricultor sembrará su cultivo.
- Qué técnicas agrícolas usará (aplicaciones de fertilizante, irrigación, control de plagas y enfermedades, etc.) para poder producir la cantidad y calidad indicada.
- El momento en que cada agricultor cosechará el producto.
- El procesamiento que se realizará luego de la cosecha (como secado, lavado, pelado, limpieza, clasificación y calificación).
- La manera en que se envasará el cultivo (los tipos de sacos, cajones, etiquetas, etc.).
- El lugar en que se almacenará o acopiará el cultivo para que el comprador pueda recogerlo.



En el caso del **ganado** y los productos pecuarios, los convenios deben incluir:

- El tipo y la raza del animal a producir.
- La cantidad de animales a criar.
- La manera en que se manejarán los animales (alimentación, reproducción, cuidados veterinarios).
- Momento en que cada agricultor debe vender a los animales.
- La preparación de mercado requerida como (el pesaje, la clasificación y la calificación).
- La manera de mantener la higiene para productos como (la leche y la miel).
- La manera de preparar el producto para el transporte (ejemplo: poniendo huevos en cartones o leche en bidones).
- Dónde mantener los animales o los productos para que el comprador pueda retirarlos.



MANTENER UN SUMINISTRO CONTINUO

Algunos compradores necesitan un suministro regular del producto durante toda la temporada. Un restaurante quizás requiera entregas de una cantidad específica de tomates frescos cada cierto número de días. No es bueno tener muchos tomates a la venta esta semana y ninguno la semana próxima.

Para servir esta demanda, los agricultores deberán pensar en ciertas opciones en términos de cuánto y cuando puedan entregar la cantidad de hortalizas necesarias. Deberán hacer convenios sobre plantas y cosechas, sobre cuántos cultivos y en qué fechas. Los agricultores deberán desarrollar un programa de producción (guía de producción). Necesitarán trabajar en métodos como los que se muestran a continuación para ampliar su temporada de producción, dichos métodos incluyen:



- Escalonar sus fechas de siembra y recolección.
- Usar la irrigación.
- Sembrar en diferentes áreas, como tierras altas, bajas y húmedas.
- Usar diferentes variedades (variedades de duración corta y larga).

MANTENER LA CALIDAD

Los compradores pagarán un sobreprecio o diferencial sólo si el producto cumple las especificaciones de calidad acordadas. Resulta importante que todos los agricultores produzcan la calidad indicada. Si un solo agricultor no lo hace, todos sufren. Eso significa ayudar al grupo de agricultores a:

- Averiguar cuáles son los requisitos del comprador o las “especificaciones” del producto, y negociar un precio especial si los agricultores cumplen de manera constante.
- Asegurarse de que todos los miembros comprenden cuáles son los requisitos de calidad y cómo lograrlos. Quizás debas capacitarlos o ayudarlos a invertir en nueva maquinaria o nueva tecnología.
- Monitorear la calidad del producto en el terreno y después de la cosecha, por ejemplo: comprobando si hay plagas y enfermedades, si están siguiendo el plan de manejo y garantizando que nadie provea un producto inferior.



MANTENER LA DISCIPLINA

Los agricultores necesitarán una manera de animar a los miembros a cumplir los acuerdos que han hecho. Hay dos enfoques básicos: “zanahorias y palos” (premios y sanciones).

- **Zanahorias.** Recompensar a los agricultores que asisten a las reuniones, cumplen con todos los acuerdos y ofrecen las cantidades y la calidad adecuada en el momento indicado. Por ejemplo: el grupo de agricultores podría dar premios para reconocer a los agricultores que tienen buen rendimiento.
- **Palos.** Quizás sea necesario castigar a los miembros que rompen las reglas: por ejemplo, si no asisten a las reuniones, no entregan las cantidades prometidas, venden al margen del grupo o si su calidad no es buena. Los castigos pueden incluir multas, exclusión de un arreglo crediticio o incluso la expulsión del grupo.



MANTENER INFORMADOS A LOS COMPRADORES

La agricultura es esencialmente riesgosa. Muchas cosas pueden afectar un cultivo o un producto ganadero: demasiada o poca lluvia, ataques por plagas y enfermedades y el ganado pisoteando un campo. Los animales pueden tener más o menos crías de lo esperado.

Los compradores quieren saber de antemano cuánto del producto esperar. Por ejemplo, un comerciante puede haber prometido entregar cierta cantidad del producto a un procesador. Si no tiene suficiente producto, deberá comprarlo en otro lugar para evitar que los trabajadores de la fábrica y la maquinaria estén desocupados.

Por lo tanto, los grupos de agricultores deben monitorear el cultivo en el campo e intentar predecir cuánto se producirá. Deben mantener al comprador informado de cualquier cambio en su producción de forma anticipada y también en los costos de producción. Si la cosecha es mejor de lo esperado, el comprador puede llevar un camión más grande. Si el clima es



húmedo, quizás pueda retrasar la compra unos días para permitir que el producto se seque.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO QUE GIRE EN TORNO A LA CALIDAD

¿Qué hacer si los agricultores producen demasiado? ¿Cómo vender tomates que son demasiado grandes o pequeños, o fruta que tiene imperfecciones? ¿Qué hacer con los productos que se han almacenado demasiado tiempo y ya no sirven? Para muchos agricultores, la habilidad de vender productos dañados marca la diferencia entre ganancias y pérdidas.

Podemos dividir el mercadeo en tres categorías o segmentos:

Mercado principal. A menudo son mercados formales donde una empresa vende el producto de mejor calidad a los precios más altos. Los mercados formales o modernos tienen estándares estrictos de calidad y los compradores se negarán a vender productos inferiores. En este mercado, las frutas y los vegetales frescos suelen requerir mejor calidad que los granos. Los agricultores que abastecen estos mercados deben clasificar su producto antes de entregarlo y comprender completamente los requisitos o las especificaciones del comprador para reducir los riesgos de rechazos y mantener su reputación como abastecedores confiables.

- **Ejemplos:** supermercados, restaurantes, procesadores de alimentos, exportadores.

Mercado secundario. Estos mercados informales son donde los agricultores venden actualmente la mayor parte de su producción. Estos tipos de mercados tienen poco o ningún estándar de calidad, pero el producto que se vende aquí obtendrá un precio más bajo. Para la mayoría de los pequeños agricultores este mercado es el punto de ventas más importante.

- **Ejemplo:** los mercados urbanos mayoristas y minoristas, los mercados rurales mayoristas y minoristas, los mercados de acopio, las tiendas a la vereda del camino, a las puertas de las fincas o parcelas.

Mercado terciario. Estos mercados de bajo valor son donde los agricultores pueden vender productos de baja calidad: pueden ser los demasiado grandes, demasiado pequeños, demasiado maduros, marchitos o enfermos. Algunas personas solo buscan precio no calidad y no les importa un producto de menor calidad. A los animales



tampoco les importa: los agricultores pueden vender productos de baja calidad como forraje o dejarlo para su propio ganado. Hacerlo convierte el desperdicio en un producto lucrativo (carne o leche). Los agricultores pueden también procesar productos comestibles pero invendibles en productos no perecederos con más vida útil.

- **Ejemplos:** mercado de la comunidad local, alimentos para ganado, materias primas de biogás, mermeladas o conservas, salsa de tomate, yuca frita, pescado seco.

CELULARES PARA EL MERCADEO

Los celulares facilitan mucho el mercadeo colectivo. Antes, los agricultores debían viajar durante horas para conocer el precio en el mercado más cercano. Ahora, los agricultores pueden negociar un trato justo, marcando el número del comerciante.

A continuación hay algunas maneras en que los agricultores pueden usar su celular para el mercadeo:

- **Monitorear precios de mercado** mediante alertas de SMS o llamando a compradores y comerciantes pidiéndoles sus precios de compra para volúmenes, calificación y momentos determinados.
- **Comunicación dentro del grupo.** Los teléfonos son útiles para anunciar reuniones, recordarles a los miembros sus objetivos de producción, verificar rendimientos esperados y organizar entregas en el punto de acopio.
- **Arreglos de transporte.** Algunas compañías de transporte ofrecen tarifas más baratas si sus camiones han entregado una carga y de otro modo volverían vacíos.
- **Arreglar ventas.** Los teléfonos son útiles para contactar a los compradores y hacer arreglos para la entrega, el retiro y los pagos.
- **Mantener relaciones comerciales.** Resulta importante que los compradores sepan que los agricultores toman en serio una venta, tienen el producto y desean hacer negocios de manera regular. Muchos comerciantes trabajan solamente con agricultores que puedan contactar. La comunicación resulta especialmente importante para comerciar bienes perecederos que requieren entregas regulares en una temporada, como frutas, hortalizas y leche.
- **Acceder a créditos de materias primas.** En varios países, los agricultores pueden recibir crédito por parte de agencias de apoyo o proveedores de materias primas locales enviadas directamente a sus teléfonos. Los créditos electrónicos, les dan un préstamo por, digamos, un valor de US\$ 20 de materias primas. Los agricultores pueden llevar estos créditos electrónicos a un proveedor en el sistema y acceder a los bienes. Devuelven el préstamo al final de la temporada con interés.
- **Pagos.** En algunos países, los teléfonos pueden usarse para transferir efectivo. Es probable que este sistema esté disponible en muchos más lugares en el futuro cercano.



Comprar un celular y pagar el tiempo de uso cuesta dinero. Asegúrate de que este valor se incluya bajo costos de mercadeo.

Los celulares son también muy útiles para los técnicos de campo. Puedes usar tu celular para hacer muchas cosas que antes requerían una visita. Explora formas de usar tecnología móvil para reducir los costos del proyecto y aumentar la eficacia de tu trabajo. Puedes también ahora usar celulares para recoger datos de encuestas y llevar registros de tu servicio de entrega, el cual puede ser revisado por tus supervisores, de modo que sepan dónde estás y el tipo de servicios que ofreces a tus agricultores.

ASOCIACIONES DE MERCADEO DE SEGUNDO ORDEN

Para algunos productos y mercados, tiene sentido que varios grupos de agricultores se unan para comercializar su producto de manera colectiva. Llamamos a esto **asociación de mercadeo de segundo orden**. Eso les permitirá ofrecer cantidades más grandes del producto y mantener de manera continua el suministro a lo largo



ASOCIACIÓN COMERCIAL DE SEGUNDO ORDEN

de un período de tiempo más prolongado. También significa que pueden negociar precios más altos.

Si estás trabajando en un proyecto grande donde tienes varios grupos de agricultores, puedes ayudar a los diferentes grupos a que se organicen en una asociación de mercadeo de segundo orden. Cada grupo debe nombrar a dos miembros (el coordinador de mercadeo y quizás al presidente del grupo) para el comité de mercadeo de la asociación.

El comité de mercadeo habla sobre su estrategia y acuerda las cantidades que cada uno de los grupos debe producir y la escala de precios que le gustaría obtener. También puede tener recomendaciones sobre a quién vender o cuáles de los mercados potenciales ofrecen buenos precios.

El comité debe asignar a dos de sus miembros con más experiencia para que negocien la venta con los compradores identificados. Estos agentes hacen los arreglos y se los informan al comité. Una vez que el comité esté de acuerdo, arregla el tiempo y lugar de la venta.

El comité de mercadeo no es una organización a tiempo completo. Es una estructura sencilla que cuesta poco, y gran parte de los precios de venta van al agricultor y no a pagar la administración.

COOPERATIVAS

Las cooperativas formales de agricultores pueden ofrecer a sus miembros más servicios que arreglos informales como comités de mercadeo. Las cooperativas generalmente tienen miembros de comité de tiempo completo, pagados y capacitados, que ofrecen una gama de servicios a miembros del grupo, como asistencia técnica sobre producción, finanzas, nuevas tecnologías y acceso a apoyo al mercadeo a precios subsidiados. Para pagar estos servicios, la cooperativa cobra una tarifa de membresía (o los miembros pueden comprar acciones). Para conocer más sobre cooperativas, consulta la Lección 17 en el módulo Gerencia de grupos.

En algunos países las cooperativas son fuertes, ofrecen excelentes servicios y tienen buena reputación. En otros países, sin embargo, las cooperativas son débiles, sufren la manipulación política y hacen mal manejo financiero. Necesitarás investigar si una cooperativa es buena corroborando con sus miembros. Si planeas trabajar con una cooperativa existente, investiga a su equipo administrativo, y obtén registros si puedes sobre sus transacciones de ventas, sus registros financieros, su capacidad de almacenamiento y si sus miembros confían en el equipo administrativo.

PROBLEMAS CON EL MERCADEO COLECTIVO

Aquí hay algunos problemas comunes con el mercadeo colectivo y algunas sugerencias sobre qué hacer al respecto.

PROBLEMAS SOCIALES, EMERGENCIAS

El padre de uno de los miembros ha muerto y ha tenido que pagar el funeral. La hija de otro está en el hospital y necesita dinero para cubrir las facturas médicas. Un tercero debe pagar una boda. Estos miembros necesitan dinero rápidamente, por lo que están obligados a vender su producto antes de la venta colectiva. El grupo en su totalidad no puede cumplir su objetivo.

¿Qué hacer? Intenta asegurarte de que los agricultores tienen otra fuente de dinero. Anímalos a formar un grupo de autoahorro y préstamo internos, o hallar una institución de microfinanzas que pueda ofrecer préstamos de emergencia. Consulta el manual sobre *Grupos de Autoahorro y Préstamo de las Habilidades SMART* para más información.



REEMBOLSAR A LOS PRESTAMISTAS

El agricultor ha pedido prestado al prestamista local. Pero le debe tanto que este toma su cosecha como devolución y la valora a un precio muy bajo. El agricultor no puede ofrecer la cantidad convenida al grupo.

¿Qué hacer? Al establecer el proceso de mercadeo colectivo, pide al agricultor principal o a la secretaria que realice un seguimiento con los agricultores en sus fincas o parcelas para asegurarte de que realmente puedan vender con el grupo. En las reuniones de grupo habla sobre el tema de la formalidad y solidaridad. Es importante que todos apoyen al grupo. Si uno de los agricultores indica que tiene problemas, todos los integrantes del grupo debe hablar al respecto y hallar una solución posible. Anima a los socios a formar un grupo de autoahorro y préstamo internos, o encontrar una institución de microfinanzas que pueda darles una fuente alternativa de préstamos.



HA SIDO UN GRAN AÑO. ¡GASTEMOS!

El grupo ha tenido un año con éxito y naturalmente, desea celebrar. Los otros ciudadanos esperan que los miembros exitosos paguen bodas costosas y otras celebraciones. Eso puede costar mucho más que las ganancias del año y llevar a la gente a la deuda.

¿Qué hacer? Ser conscientes de dichas expectativas e intentar no “arruinar la fiesta”. Pero anima al grupo a pensar en su finca o parcela como un negocio. Necesitan planear sus gastos y necesitarán dinero para invertir en la próxima temporada. Una conversación serena sobre los efectos de gastos suntuosos que llevan a la deuda futura podría ser muy útil a largo plazo. Puedes ayudarles con charlas sobre educación financiera.



VENTAS FUERA DE CONTRATO

Es un problema muy común. El grupo de agricultores ha acordado vender a un comprador en especial. Pero luego viene otro comerciante que ofrece a algunos miembros un trato mejor: un mejor precio o el pago inmediato en efectivo. Los miembros cargan sus productos en el camión del comerciante y el grupo queda sin suficiente que vender al comprador original.

¿Qué hacer? Es esencial que el grupo tenga un fuerte liderazgo. Persuade al grupo de que es más conveniente permanecer con el plan original. Habla con ellos sobre los problemas de las ventas fuera del grupo, al acercarse la época de cosecha, de modo que sepan que tiene un efecto negativo en el grupo. Asegúrate de que el grupo impondrá multas severas por ventas fuera de contrato, por ejemplo, expulsando a los miembros que las realizan. O sugiere que los agricultores vendan solamente parte de sus productos de manera colectiva, dejando el resto para que se venda de manera individual.



MAL TIEMPO

El año pasado fue un buen año y el grupo cosechó 100 toneladas. Pensaban que harían lo mismo este año y acordaron vender esta cantidad a un comprador. Pero el clima fue malo: primero sequía, luego lluvias fuertes. El grupo cosechó solo 40 toneladas.

¿Qué hacer? Anima al grupo a que haga planes basándose en un rendimiento conservador o promedio, no en un año excepcional. El coordinador de producción debe monitorear las condiciones en el campo; si surgen problemas y el rendimiento es inferior (o superior) a lo esperado, debe decírselo al equipo de mercadeo a tiempo, para que el equipo pueda informar a los compradores. El rendimiento del cultivo es algo sobre lo que el grupo debe hablar en cada reunión.



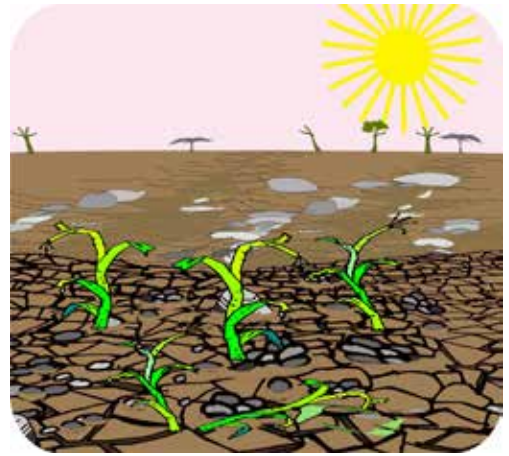
¡NO SOLO MAL TIEMPO: FUE UN DESASTRE!

El comprador dio al grupo un préstamo para pagar las materias primas al inicio de la temporada y devolverlo al momento de la cosecha. Pero las lluvias fueron irregulares y los agricultores han cosechado muy poco. Pasarán escasez y todavía tienen que devolver el préstamo.

¿Qué hacer? Al trabajar con la agencia de préstamos, pide que los acuerdos y contratos de préstamos tengan una cláusula sobre desastres y una manera de arbitrar o tomar una decisión justa sobre la habilidad de devolver el préstamo u honrar un contrato. Por ejemplo: el acuerdo debe especificar una parte neutral (un gerente de investigación local, un

jefe, administrador o agente de extensión) que decida si los agricultores han sido afectados excesivamente por un desastre natural. De ser así, el acuerdo debe permitir la reducción de pagos o ampliación del plazo de cancelación; y en el caso que el préstamo provenga de un comprador que se cancele el acuerdo.

Seguro. Los problemas de devolución de préstamos son una preocupación muy importante para muchos agricultores que desean invertir más en sus fincas o parcelas pero no lo hacen porque temen las consecuencias de no poder pagar al prestamista. Para apoyar a los agricultores, hay ahora un número importante de tipos de seguro que buscan ayudar a los pequeños agricultores a asegurarlos contra su pérdida de materias primas y del valor del cultivo. Si este tipo de seguro está disponible en tu área, entonces trabaja con los agricultores para analizar si tiene sentido invertir en un seguro.



CALIDAD VARIABLE

Algunos de los miembros del grupo han entregado productos de alta calidad, mientras que otros han ofrecido productos de baja calidad sin clasificar que reducen el valor del lote. Los primeros agricultores están frustrados: dicen que habrían obtenido un precio mejor si hubieran vendido de manera individual.

¿Qué hacer? Asegúrate de que todos los miembros comprenden los requisitos. Los agricultores analfabetos quizás necesiten ayuda extra para comprender lo que tienen que hacer. Muestra a los agricultores un saco de productos de calidad esperada.



LOS AGRICULTORES QUE HACEN TRAMPAS AL GRUPO CAUSARÁN FRUSTRACIÓN

COSTOS DEL MERCADEO COLECTIVO

Los agricultores han entregado el producto y el comprador lo ha retirado. Los agricultores pensaban que obtendrían su dinero de inmediato, pero el pago llevará un par de semanas. Además, los miembros sospechan que el equipo de mercadeo está pagándose demasiado.

¿Qué hacer? Ayudar a los agricultores a comprender el proceso de ventas y comprender que la comercialización colectiva no es gratuita. Asegúrate de que el grupo esté de acuerdo con los términos y que los pagos al equipo de mercadeo (y otros dirigentes del grupo) sean transparentes. Los agricultores deben ser conscientes que ser miembros de un grupo sin duda generará costos.

CONCLUSIÓN

El mercadeo colectivo tiene muchas ventajas para los agricultores a pequeña escala. Esta lección ha examinado estas ventajas, descrito cómo funciona una venta colectiva típica y mostrado cómo los grupos de agricultores pueden organizarse para mercadear de manera colectiva. También has hablado sobre algunos de los problemas que los agricultores pueden encontrar al mercadear como grupo.



PRUEBA 17

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Todos los agricultores en el grupo deben participar al negociar un acuerdo de ventas.

- A. Correcto. Resulta importante que todos tengan voz en el acuerdo.
- B. Incorrecto. Es mejor que el grupo elija a un par de miembros para que negocie los acuerdos.

2. Los agricultores pueden simplemente cargar un camión y llevar sus productos al mercado. Seguramente encontrarán un comprador listo a pagar un buen precio.

- A. Correcto. Los mercados están llenos de comerciantes que buscan cosas que vender.
- B. Incorrecto. Los comerciantes en general tiene proveedores regulares y no pueden lidiar con cargas grandes e inesperadas de productos.

3. A continuación hay algunos problemas que puedes encontrar con el mercadeo colectivo. ¿Qué debes hacer sobre cada una?

PROBLEMA	SOLUCIÓN
A. La sequía disminuye la producción	1. Fuerte liderazgo y castigo a los infractores
B. Los agricultores venden fuera de contrato a otros compradores	2. Grupo de autoahorro y préstamo internos
C. Un agricultor necesita pagar gastos médicos	3. Educar a los agricultores sobre los requisitos de ventas
D. Tres de los miembros entregan productos sin clasificar al área de recolección	4. Cláusula de desastre en el contrato

4. Pon estas actividades de mercadeo colectivo en el orden correcto.

- A. El supermercado transfiere el dinero para el primer envío.
- B. La secretaria registra cuántos kilogramos de cebollas ha provisto cada agricultor.
- C. El grupo busca producir 50 toneladas de cebollas y espera un precio de 10 centavos por kilo.
- D. Los agricultores entregan las cebollas al centro de acopio en las fechas acordadas.
- E. Las cebollas de cada agricultor se inspeccionan y se pesan.
- F. El comité de mercadeo arregla una venta a un supermercado local: 5 toneladas por semana durante 10 semanas.
- G. El tesorero reduce el costo del mercadeo, luego paga a los agricultores.

H. Un equipo carga las cebollas a un camión para llevarlas al supermercado.

I. El coordinador de producción planea el programa de siembra y recolección.

5. Relaciona el tipo de mercado con la descripción correcta.

TIPO DE MERCADO	DESCRIPCIÓN
A. Mercado primario	1. Un mercado de bajo valor donde los agricultores venden productos de baja calidad
B. Mercado secundario	2. Un mercado formal donde la empresa vende los productos de la más alta calidad por los precios más altos
C. Mercado terciario	3. Un mercado informal donde los agricultores actualmente venden la mayoría de sus productos

6. El mercadeo colectivo puede enfrentar varios tipos de problemas. Relaciona el ejemplo con el tipo de problema apropiado.

TIPO DE PROBLEMA	EJEMPLO
A. Un problema social	1. El grupo quiere celebrar la buena cosecha comprando televisores y motocicletas
B. Reembolso de prestamistas	2. El grupo ha acordado producir 40 toneladas, pero la fuerte lluvia redujo la cosecha
C. Gasto excesivo	3. El grupo acordó vender a Juan Cabrera por US\$ 2 por saco, pero algunos miembros venden su cosecha a Pedro Perdomo por US\$ 2.50 por saco
D. Venta fuera de contrato	4. Miguel prestó plata del prestamista, quien tomó la cosecha como reembolso
E. Mal clima	5. El esposo de Lucía ha muerto y ella necesita plata para pagar por el entierro. Vende la cosecha a otro comprador
F. Calidad variable	6. Algunos miembros entregan productos de alta calidad, mientras otros entregan productos de calidad inferior

EJERCICIO 17A. DETERMINAR EL COSTO DEL TRANSPORTE

Este divertido juego de roles ayuda a los agricultores a comprender las ventajas de llenar un camión completo al transportar productos al mercado.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán describir los costos de transportar bienes al mercado.

MATERIAL NECESARIO

- Carretilla.
- 10 fundas de papel rellenas de aire.
- Hojas de papel que sirvan como billetes, con US\$ 1, US\$ 5 o US\$ 10 escrito en ellas (un total de US\$ 200).
- Papelógrafo, marcadores.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los agricultores comprenden cómo pueden trabajar juntos para ganar más dinero reduciendo los costos de un comerciante.

DURACIÓN

- 1 hora.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Explica a todos que es un juego para descubrir cuánto está dispuesto a pagar un comerciante por los granos. Di que a un lado del cuarto (o área de enseñanza, si estás afuera) está el mercado; al otro lado está la comunidad, donde la gente tiene granos que vender. Explica que las fundas de papel son sacos de granos de maíz.
2. Pide a un participante que represente a un comerciante. Da a esta persona los US\$ 100 del dinero de juego. Dile susurrando para que nadie pueda escuchar, que puede vender un saco de granos en el mercado por US\$ 10. Puede intentar comprar tantos sacos como sea posible de los agricultores. Debe intentar generar una ganancia pero sin pérdidas. Pide a esta persona que vaya al "mercado".
3. Pide a otro participante que represente a un conductor de camión. Da a esta persona la carretilla (el "camión"). Explica al dueño del camión (otra vez susurrando) que cuesta US\$ 30 alquilar el camión. Pide a esta persona que también vaya al mercado.

4. Pide a otro participante que actúe como comprador en el mercado. Da a esta persona los otros US\$ 100 para que los gaste en granos de maíz. Susúrrale que el precio de un saco de granos es US\$ 10. Puede comprar tantos sacos como sea posible del comerciante. Di a esta persona que vaya al mercado.
5. Pide a 10 participantes más que actúen como agricultores que tienen granos de maíz que vender. Dales las fundas llenas de aire (un saco por persona). Diles que deben intentar obtener un precio tan alto como sea posible del comerciante.
6. Pide a los participantes que actúen un juego de roles. El comerciante debe contratar el "camión" y al conductor, llevarlo a la comunidad, comprar granos de los agricultores, llevarlos de vuelta al mercado y vendérselos al comprador.
7. Anota la cantidad que se paga cada vez por los granos. Luego entrega el dinero a los dueños originales para comenzar de nuevo.
8. Repite el juego de roles varias veces, con diferente cantidad de agricultores. Comienza con los tres agricultores, cada uno con un saco de granos que vender. ¿Desea el comerciante comprar sus granos?
9. Luego intenta con cinco agricultores. ¿Desea el comerciante comprar sus granos? ¿A qué precio?
10. Luego intenta con más agricultores, hasta un máximo de 10. ¿Qué sucede con el precio que el comerciante está dispuesto a pagar?
11. Después de varias rondas, reúne a todos los participantes para hablar sobre lo sucedido.
12. Puedes escribir las transacciones en un papelógrafo en la Tabla 75.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué tipo de conversación fue el resultado del juego?
- ¿Qué precio estuvo dispuesto a pagar el comerciante por los granos?
- ¿Qué cantidad de granos se vendió?
- ¿Cuánto ganó el comerciante? ¿Cometió el comerciante muchos errores?
- ¿Cuánto se ganaron los agricultores?
- ¿Qué fue mejor: mucho grano para vender o poco?
- ¿Quién se beneficia si el comerciante abandona la comunidad con un camión vacío? ¿Con un camión lleno? ¿Los agricultores, el comerciante, el comprador o los tres?

NOTAS

Los participantes pueden no acostumbrarse muy pronto a este juego de roles. Prepárate para repetirlo varias veces y permitirles cometer errores (y aprender de ellos).

Si los agricultores tienen tres sacos o menos que vender, el comerciante se negará a comprarlos, ya que no puede sacarle ganancia.

Si hay cuatro o más sacos, el comerciante deberá comprarlos todos. El precio a pagar debe depender

de la cantidad de sacos que se ofrezcan: más sacos significa un precio más alto. Cuando el camión esté lleno, los costos del comerciante por saco son bajos, por lo que el comerciante puede pagarles más a los agricultores.

Asegúrate de seleccionar a una persona que haga el papel comerciante que pueda sacar cuentas mentalmente con rapidez.

TABLA 75. EJEMPLO DE JUEGO DE ROLES PARA ESTIMAR LOS COSTOS DE MATERIALES

AGRICULTORES	SACOS VENDIDOS	PRECIO POR SACO	GANANCIA DEL COMERCIANTE
3	Ninguna	Ninguna	Ninguna
5	5	\$3	\$5
10	10	\$6	\$10

EJERCICIO 17B. EL TIEMPO DEL COMERCIANTE ES EL DINERO DEL AGRICULTOR

Este ejercicio ayuda a los agricultores a comprender el valor de llevar sus productos a un punto central de acopio o recolección y a vender a granel.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán explicar los costos adicionales que los comerciantes afrontarán al tener que comprar productos de muchos lugares en vez de uno.

MATERIAL NECESARIO

- Sacos de papel rellenos de aire.
- Reloj.

RESULTADOS ESPERADOS

Los agricultores comprenden cómo pueden trabajar juntos para reducir los costos del comerciante.

DURACIÓN

- 30 minutos.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Divide a los participantes en dos o más equipos de 10 personas cada uno.
2. Pide a cada equipo que elija a uno de sus miembros para que actúe como "comerciante". Pide a estos individuos que se paren en una esquina del salón (o área de enseñanza). Dibuja una línea de principio en el suelo en frente de los comerciantes.
3. Dale a cada uno de los otros miembros del equipo uno de los sacos llenos de aire.
4. Pídeles a los equipos que se paren a 1 metro de distancia en una línea, enfrentando a su comerciante. Cada persona debe poner sacos en el suelo cerca de él mismo.
5. Di a los comerciantes que deben correr, tomar el primer saco y llevarlo de regreso a la línea de

comienzo. Luego corre y toma el próximo, llévalo de regreso y así.

6. Comienza la carrera y lleva el tiempo con el reloj.
7. Al final de la carrera, todos los sacos estarán detrás de la línea de comienzo para el comerciante.
8. Ahora repite el ejercicio pero esta vez pide a los miembros del primer equipo que se acerquen. En el segundo equipo, pide a los agricultores que se dispersen para que haya al menos 10 pasos de distancia entre sí. Ahora repite la carrera y ve quién gana.
9. Une a los participantes para hablar sobre lo sucedido. (Lleva mucho más tiempo y esfuerzo recolectar el producto cuando se dispersa).

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Por qué llevó tanto tiempo recolectar los sacos en la segunda ronda?
- ¿A quién crees que acudirán primero los comerciantes, a los agricultores que están organizados y tienen todos sus productos en un lugar o a los agricultores que mantienen sus productos en diferentes lugares?
- ¿Qué agricultores obtendrán el mejor precio para los "granos" en los sacos?
- ¿Tienen los agricultores un lugar de acopio central donde pueden acumular sus productos al momento de la venta?

NOTAS

Muchos agricultores no consideran que además del costo de transporte hay un costo por el tiempo que el comerciante dedica a recolectar el producto. Para los comerciantes, el tiempo y la distancia que dedican a recolectar el producto son sus costos principales. Este tendrá una ganancia más alta si puede recolectar productos rápidamente y venderlos, y luego pasar a otro trato. Si el comerciante tarda al recolectar productos necesitará pasar ese costo adicional a los agricultores o a sus clientes. Es más fácil cobrarles a los agricultores, es decir, los agricultores obtendrán un precio más bajo por sus productos si no están organizados.

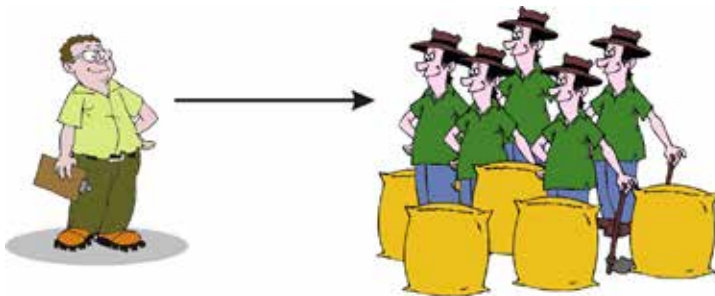
CONSEGUIR AGRICULTORES Y COMERCIANTES

1



LOS COMERCIANTES DEBERÁN PONER TODOS LOS SACOS DETRÁS DE LA LÍNEA DE PARTIDA

2



EJERCICIO 17C. HABLEMOS DE LAS VENTAS FUERA DE CONTRATO

Este juego de roles ayuda a los agricultores a pensar en los efectos que la venta fuera de contrato tiene en el grupo principal y en los comerciantes.

OBJETIVO

Después de este ejercicio, los participantes podrán describir los efectos negativos de la venta fuera de contrato en un grupo de mercadeo.

MATERIAL NECESARIO

- 25 hojas de papel, cada una con la palabra de un cultivo específico como “maíz” escrita en ella.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los participantes han comprendido qué sucede cuando algunos miembros del grupo no cumplen un acuerdo de suministro o venta a un comprador en especial.

DURACIÓN

- Preparación de 15 minutos con los miembros seleccionados del grupo.
- 60 minutos para el juego de roles y el diálogo.

PREPARACIÓN

Escribe la palabra “Maíz” en la hoja de papel.

Necesitarás personas para los siguientes roles. Pide voluntarios dentro del grupo:

- **Primer comerciante** (puedes jugar este papel)
- **Molinero**
- **Cinco agricultores** (todos miembros de un grupo de agricultores)
- **Segundo comerciante.**

APARTA A ESTOS VOLUNTARIOS Y EXPLÍCALES EL JUEGO DE ROLES.

Da a cada uno de los cinco “agricultores” cinco hojas de papel marcadas con la palabra “maíz”.

Explica que cada hoja de papel representa un saco de maíz.

PROCESO SUGERIDO

1. Junto con los voluntarios, representa el siguiente juego frente a los otros miembros del grupo que actúan como el público (ver el recuadro Venta de maíz fuera de contrato). Siéntete libre de inventar el diálogo mientras lo haces. ¡Trata de hacer unas bromas para que el juego sea divertido.
2. Facilita un diálogo entre la audiencia y los actores sobre lo sucedido. Algunos puntos que debes destacar:
 - A todos los agricultores se les pagó menos que el precio que habían negociado por el lote completo.
 - El comerciante está preocupado de que no podrá cumplir su contrato con el molinero. Él deberá comprar maíz en algún otro lado, quizás a un precio más alto, y afrontará más costos de transporte para encontrar más grano.
 - Si el comerciante no puede entregarlo, el molinero no podrá cumplir su propio contrato.
 - Los agricultores ya no confían en los demás y no aprueban o no quedan bien ante el comerciante. Es así que los agricultores y comerciantes no pueden establecer buenas relaciones comerciales y obtener mejores tratos.

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR EL DIÁLOGO

- ¿Por qué algunos agricultores venden fuera del grupo?
- ¿Habrán siempre agricultores que vendan fuera del grupo?
- ¿Deberían los grupos de agricultores y comerciantes planear algunas ventas fuera del grupo para que los planes sean más flexibles?
- ¿Qué podría evitar las ventas fuera de contrato a gran escala cuando los agricultores trabajan juntos?

VENTA DE MAÍZ FUERA DE CONTRATO

Escena 1: Miércoles: en la comunidad antes de la cosecha de maíz)

El primer comerciante visita al grupo de agricultores y negocia comprar 25 sacos de maíz después de la cosecha: suficiente para llenar una camioneta. Los agricultores y el comerciante fijan el precio de US\$ 20.00 por saco. Acuerdan encontrarse en la comunidad después de la cosecha la siguiente semana, cuando los agricultores entreguen el maíz y el comerciante les pagará. El comerciante y los agricultores se dan un apretón de manos; ¡hay negocio!

Escena 2: Jueves: en la casa del molinero, en el pueblo

Después de la reunión con los agricultores, el primer comerciante se reúne con un molinero en el pueblo y firma un contrato para vender 25 sacos de maíz la semana siguiente. El molinero tiene una orden importante que cumplir y necesita el maíz de manera urgente.

Escena 3: Martes: en la comunidad, después de la cosecha de maíz

El día después de la venta esperada, el segundo comerciante visita la comunidad y se encuentra con dos de los agricultores. Este comerciante desea comprar el maíz ahora. Ofrece a los agricultores US\$ 18.00 por

saco. Los agricultores dicen que ya tienen una oferta por US\$ 20.00 el saco. El segundo comerciante dice que el primer comerciante es muy poco confiable: "No vendrá, pero les daré US\$ 19.00 ahora mismo". Los agricultores están preocupados. Llegan a un acuerdo y venden el maíz al comerciante.

Escena 4: Miércoles

Los agricultores llevan el maíz al centro de acopio. Pero solo tres de los cinco agricultores del grupo llegan. Solo tienen 15 sacos, no los 25 que acordaron. El comerciante llega y desea comprar 25 sacos.

El comerciante les dice a los agricultores: "Si no puedo obtener 25 sacos hoy, no puedo cumplir mi contrato con el molinero. ¡Deberé encontrar más maíz sin importar el precio! Si solo tienes 15 sacos para vender, solo puedo pagarles un precio más bajo".

Los tres agricultores están muy molestos, pero al final no tienen más opción que estar de acuerdo. El comerciante les da US\$ 18.00 por saco. "¡El próximo año encontraré otro grupo a quién comprarle!".

Los tres agricultores están enojados con el comerciante y con los dos agricultores que vendieron un día antes.

LECCIÓN 18. ¿CÓMO DECIDEN LOS COMERCIANTES SUS PRECIOS?

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo un comerciante calcula el precio que les ofrece a los agricultores.
- Explicar las circunstancias en que un comerciante probablemente ofrecerá precios más bajos.
- Analizar tendencias de precios a lo largo de varios años y temporadas.

¿CÓMO CALCULA LOS PRECIOS UN COMERCIANTE?

“El precio es demasiado bajo”, “los comerciantes nos están engañando”.

Quejas comunes de los agricultores. Y algunas veces son ciertas.

Pero generalmente, un comerciante ofrece a los agricultores un precio basado en el precio actual del mercado, menos los costos que él tiene y el margen de ganancia. Evaluemos cómo un comerciante calcula este precio al comprar la cebolla de los agricultores a 50 km del mercado donde vende.

El comerciante sabe que el precio actual del mercado para las cebollas es US\$ 5 por saco de 10 kg.

Tiene un camión que puede cargar 100 sacos. Si el camión está lleno, podrá obtener ganancias a la venta:

• **100 × US\$ 5 = US\$ 500**

Pero también debe pagar por sus costos. Estas incluyen:

- El pago de un día para el conductor del camión = US\$ 14
- El pago de un día para el ayudante del conductor = US\$ 8
- Tarifas de control = US\$ 5
- Tarifas del mercado = US\$ 5
- Combustible para 50 km = US\$ 12
- Trabajadores para que descarguen el camión: 100 sacos × US\$ 0.20 el saco = US\$ 20

Suma todos sus costos y llegan a:

• **Costo total = US\$ 64**

Naturalmente también desea generar una ganancia y necesita cubrir los costos si el camión tiene un accidente y se pierde la carga. Para cubrir esto, incluye un margen de ganancia de 10%:

• Ganancia = US\$ 50

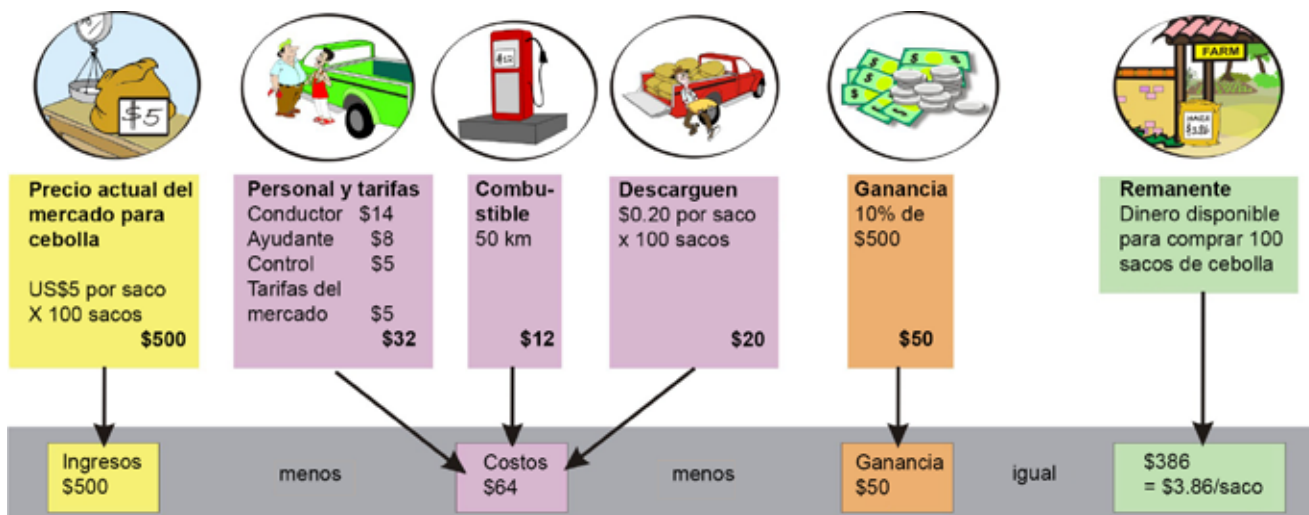
Eso lo deja con el siguiente monto a pagar por los 100 sacos de cebolla:

• US\$ 500 - US\$ 64 (costos) - US\$ 50 (ganancia) = US\$ 386

Eso significa que está dispuesto a ofrecer a los agricultores este precio por saco:

• **US\$ 386 / 100 sacos = US\$ 3.86/saco**



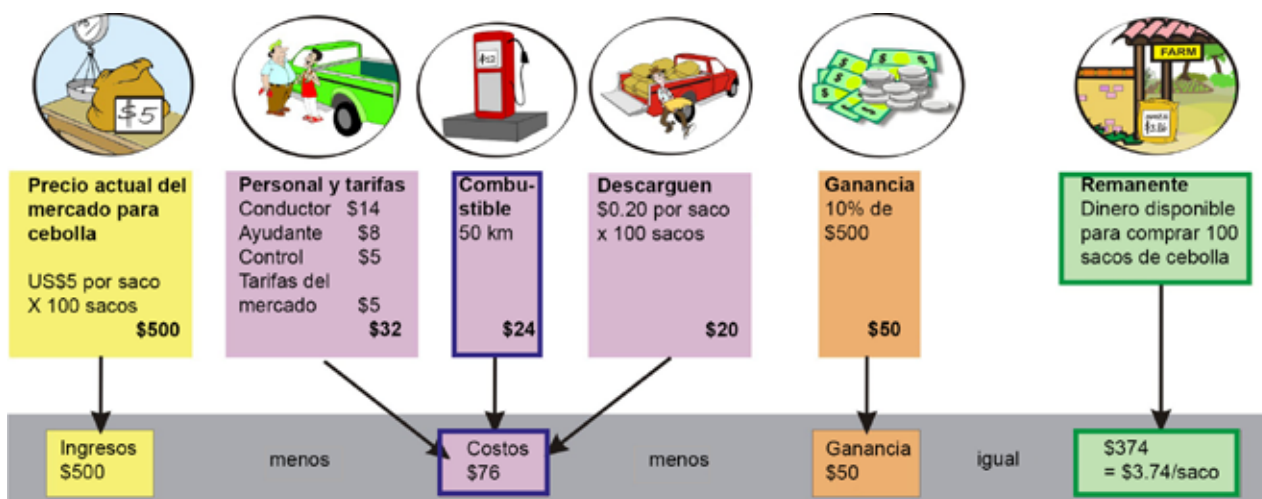


CÓMO UN COMERCIANTE CALCULA LOS PRECIOS

Puede comenzar ofreciendo menos que esto y esperando tener más ganancias. Pero si ofrece más que esto, tendrá menos ganancias o quizás ninguna.

COSTOS MÁS ALTOS

Ahora evaluemos qué sucede si los costos del comerciante aumentan. Por ejemplo: ¿qué sucede si el comerciante debe buscar las cebollas en algún lugar que está mucho más lejos, por ejemplo a 100 km en vez de a 50 km? Eso duplicará el costo de combustible pero los demás costos permanecerán iguales. Hemos resaltado las partes del diagrama que han cambiado. Algunas veces, el aumento en la distancia



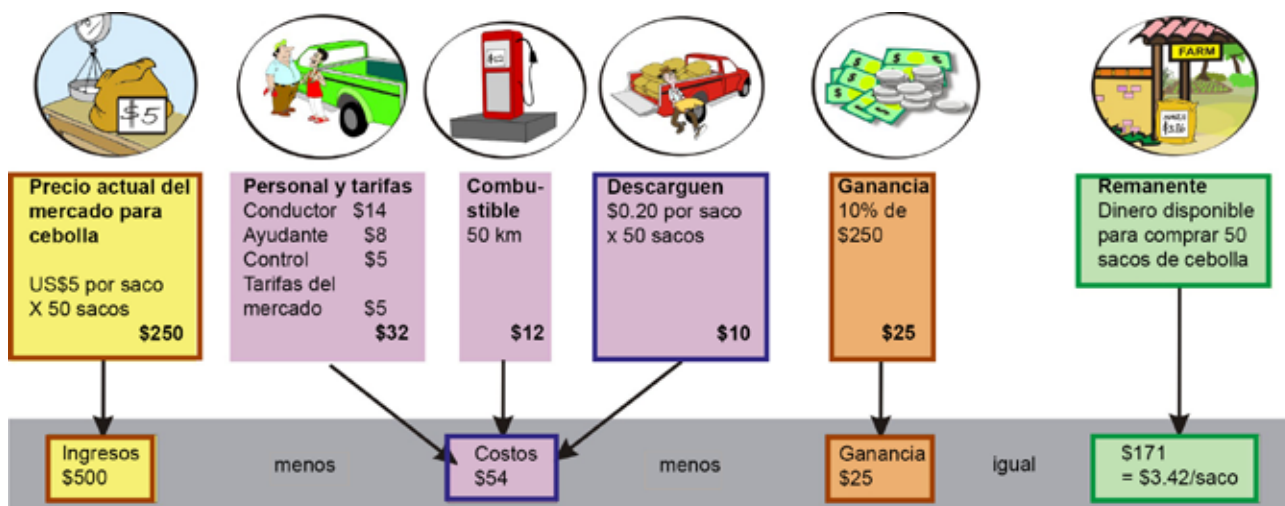
CÓMO LOS COMERCIANTES CALCULAN LOS PRECIOS: MÁS LEJOS

es tan significativo que el comerciante incluso puede tener que pagar controles y sueldos adicionales para el conductor y el ayudante.

Como puedes ver, el comerciante te ofrecerá un máximo de US\$ 3.74 en vez de US\$ 3.86 por saco.

VOLÚMENES DE COMPRA MENORES

Ahora consideremos qué sucede si el comprador puede comprar solo medio camión: 50 sacos en vez de 100. En este caso, los costos de descarga bajan, pero los otros costos permanecen iguales. Y el comerciante puede vender solo la mitad de la cantidad. La ganancia del comerciante, 10% de la venta total, baja pero solo le queda



CÓMO LOS COMERCIANTES CALCULAN LOS PRECIOS: MENOS VOLUMEN

dinero para ofrecer US\$ 3.42 por saco.

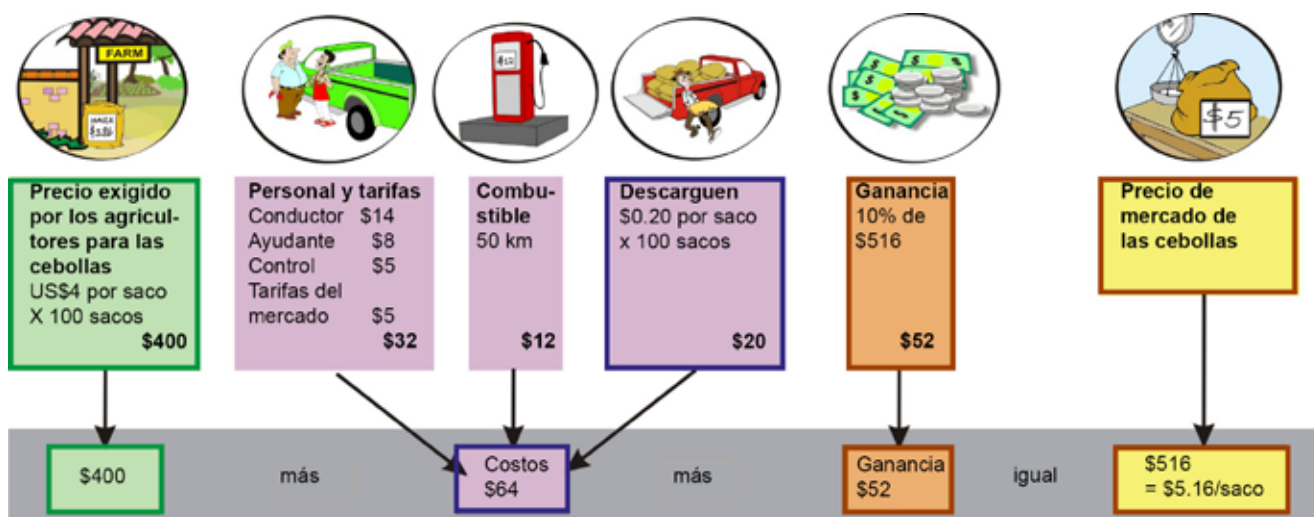
A todos les va mal: a los agricultores (que podrían haber vendido a US\$ 3.86 si hubieran tenido 100 sacos para vender), al comerciante (cuya ganancia es la mitad) y a los clientes (que pueden comprar solo la mitad de cebolla).

LOS MERCADOS DEL COMPRADOR Y DEL VENDEDOR

Todos estos ejemplos dan por entendido que el precio (US\$ 5.00 por saco) es fijado por los compradores en el mercado donde el comerciante vende el producto. Esto recibe el nombre de **mercado del comprador**.

Pero eso no es siempre así. Algunas veces hay más demanda de un producto y la oferta es poca. Eso significa que el vendedor tiene más influencia en el precio. Eso recibe el nombre de mercado del vendedor.

En el mercado del vendedor, el comerciante debe aceptar el precio que los agricultores determinen, por ejemplo, **US\$ 4.00** la bolsa. El comerciante trabaja **también al revés:** suma sus costos y un margen de ganancia, y termina con un precio al que está dispuesto a vender en el mercado. En nuestro ejemplo, esto funciona a **US\$ 5.10** la bolsa.



CÓMO LOS COMERCIANTES CALCULAN LOS PRECIOS: MERCADO DE VENDEDORES

TABLA 76. CÓMO LOS COMERCIANTES CALCULAN LOS PRECIOS DE COMPRA

		MERCADO DEL COMPRADOR			MERCADO DEL VENDEDOR	
		100 sacos		50 sacos	100 sacos	
		A 50 km	A 100 km	A 50 km	A 50 km	
		US\$	US\$	US\$	US\$	
Precio de mercado para una bolsa de cebolla		5.00	5.00	5.00	5.16	
Ingreso total de la camionada		500	500	250	516	
Costos						
Conductor		14	14	14	14	
Ayudante		8	8	8	8	
Tarifas de control		5	5	5	5	
Tarifas del mercado		5	5	5	5	
Combustible para 50 km		12	24	12	12	
Descarga	Salario Sacos x US\$ 0.20	20	20	10	20	
Costo total		64	76	54	64	
Ganancia	10% de ingresos de la carga del camión	50	50	25	51	
Dinero disponible para comprar cebollas	Ingresos - costos = ganancias	386	374	171	400	
Precio ofrecido por saco	Precio: Dinero disponible ÷ cantidad de sacos	3.86	3.74	3.42	4.00	

Los vendedores mayoristas que compran al comerciante en el mercado a su vez pasarán los costos adicionales a sus clientes, lo que resulta en precios más altos para los consumidores.

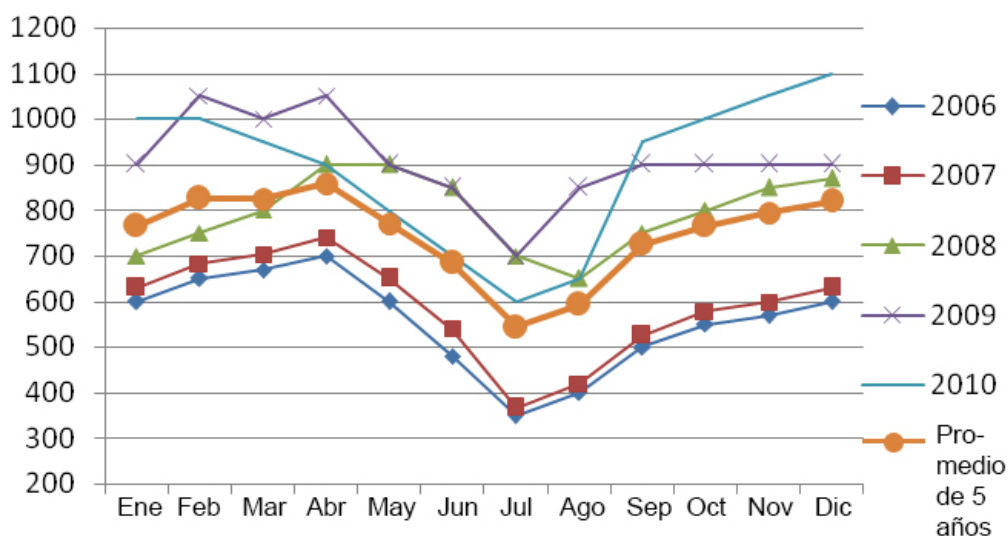
RESUMIENDO CÓMO LOS COMERCIANTES CALCULAN LOS PRECIOS

Tabla 76 muestra los mismos ejemplos para que resulten fáciles de comparar.

AYUDANDO A LOS AGRICULTORES A COMPRENDER LOS PRECIOS

Puedes ayudar a los agricultores a comprender los precios de modo que puedan decidir cuándo, dónde, qué y cuánto vender a qué precio. Puedes ayudarlos a obtener el siguiente tipo de información:

El historial de precios: algunas agencias, principalmente de gobierno, recopilan datos de precios de manera regular para un producto en mercados específicos, estos datos muestran cómo el precio de un producto se ha comportado a lo largo de los últimos años.



LA FLUCTUACIÓN DEL PRECIO DE 100 KG DE MAÍZ DURANTE EL AÑO, 2006-2010

La grafica abajo muestra un ejemplo de datos de precio históricos para el maíz en un mercado durante cinco años. Se puede ver que los precios comienzan a caer en abril, cuando comienza la cosecha, y registran el nivel más bajo en julio. Alcanzan su punto más alto de enero a marzo. Esta información es útil para los agricultores que piensan almacenar productos o sembrar de forma anticipada para aprovechar los precios altos temprano en el año. También es útil para las instituciones de microfinanzas que quizás estén interesadas en hacer préstamos a los agricultores que desean almacenar su producto.

Este gráfico también muestra que los precios subieron de 2006 a 2009, por lo que los agricultores pudieron obtener más dinero por kilogramo de maíz. Pero en el año 2010, los precios bajaron ligeramente. Puedes explorar las razones que explican estas tendencias y examinar si es probable que continúen o no en esa dirección. Comprender los precios del mercado y aprender a usar esta información al negociar los precios de venta es una manera útil para los agricultores de obtener el mejor precio disponible.

Algunos países tienen servicios de información del mercado nacional que ofrecen reportes sobre tendencias de precios y precios semanales o incluso diarios. Los teléfonos celulares ahora se usan a menudo para compartir información de mercado y muchos servicios ofrecen actualizaciones de precios por SMS. Averigua sobre estas alternativas u oportunidades y muestra a los agricultores cómo usarlos.

Costos del comerciante. Al trabajar con algunos comerciantes, puedes aprender cómo fijan sus precios y explicar a los agricultores los métodos que usan. ¡Las estrategias de los comerciantes cambian con el tiempo, dependiendo de la demanda y oferta del mercado, así que mantén actualizada la información que tengas sobre los precios!

COMPARAR PRECIOS DE LOS COMERCIANTES CON LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MERCADEO

Comparar la producción de los agricultores y los costos de mercadeo con los precios de los comerciantes es importante al negociar.

En el Paso 3, Lección 10., los agricultores calcularon cuánto les cuesta producir y comercializar el producto. Invítalos a comparar esto con el precio que esperan que los comerciantes ofrezcan.

- **Si el precio ofrecido por el comerciante es más bajo que los costos de los agricultores:** Cuando esto sucede pueden tener una pérdida. Deben comprobar si los cálculos del costo son correctos y si los agricultores pueden reducirlos más. Deben también hablar sobre cómo persuadir a los comerciantes para que paguen más por el producto, por ejemplo: clasificando y calificando (para aumentar la calidad), ofreciendo un volumen mayor o almacenando el producto hasta que el precio suba.
- **Si el precio ofrecido por el comerciante es más alto que los costos de los agricultores:** los agricultores pueden tener una ganancia. ¡Prepárate para celebrar! Pero deben todavía averiguar cómo reducir sus costos y cómo aumentar el precio (por ejemplo, ofreciendo cantidades más grandes o de mejor calidad).

CONCLUSIÓN

Los agricultores pueden usar información sobre los precios y costos para estimar el precio que pueden esperar que los comerciantes ofrezcan. Sabrán cuándo hay un mercado de vendedores (probablemente cuando la oferta sea baja y los precios altos). También sabrán cuándo tendrán menos margen para negociar los precios (en el momento pico de la cosecha). Mientras más grande sea el volumen de productos que los agricultores deban ofrecer, más posibilidad tienen de negociar precios más altos. Sin embargo, todos los productos tienen límites de precios claros y los agricultores deben comprender las limitaciones del mercado.

PRUEBA 18

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. “¡El comerciante Ibáñez quiere engañarnos! Vino en su camión hoy y ofreció diez centavos menos por saco que Juárez”.
 - A. Correcto: Ibáñez y Juárez ambos venden en el mismo mercado, por lo que no hay razón para que pidan precios diferentes.
 - B. Incorrecto: Juárez tiene un camión grande: puede comprar más que Ibáñez, por lo que tiene costos más bajos. Eso significa que Juárez puede ofrecer precios más altos.
2. “¡Ahora Juárez nos está haciendo una mala jugada! La semana pasada pagó \$5 por saco; ahora ofrece solo \$4.50”.
 - A. Tienes razón: Juárez está intentando obligar a los agricultores a bajar los precios.
 - B. Puedes estar equivocado: El precio en el mercado ha cambiado y Juárez no ganará nada si sigue pagando \$5.
3. Un saco de cebollas se llega a vender por \$5 en el mercado. Juárez espera vender 75 sacos. ¿Cuál es su ingreso esperado?
 - A. \$5
 - B. \$75
 - C. \$375.
4. Pagar al conductor, al ayudante, los puntos de control, las tarifas del mercado y el combustible le costarán \$44 a Juárez. La descarga de 75 sacos tiene un costo de \$0.20 por saco. Sus costos totales son:
 - A. \$44
 - B. \$59
 - C. \$15.
5. Los ingresos esperados de Juárez son \$375. Sus costos, excluyendo el costo de compra del maíz son \$59. Desea una ganancia de 10%. ¿Cuánto dinero sobra para comprar el maíz?
 - A. \$375
 - B. \$316
 - C. \$278.50.
6. Juárez tiene \$278.50 para comprar maíz. ¿Cuánto puede esperar los agricultores que Juárez les ofrezca por sus 75 sacos?
 - A. \$278.50 por saco
 - B. \$203.50 por saco
 - C. \$3.71 por saco.

EJERCICIO 18. PRECIOS DEL AGRICULTOR Y DEL COMERCIANTE

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán explicar cómo los comerciantes fijan sus precios.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo, marcadores, calculadora.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los agricultores comprenden mejor cómo los comerciantes fijan sus precios y qué pueden hacer para mejorar su posición al negociar los precios o tratar de reducir los costos de producción y mercadeo.

DURACIÓN

- 2 horas.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

1. Cuenta el siguiente relato (ver recuadro sobre Sr. Canseco compra gallinas). Usa la Tabla 77 para explicar los números.

DIÁLOGO

2. Elije un producto que los agricultores vendan y calcula los costos desde la finca o parcela hasta el mercado.
3. Calcula los costos si tienes 10, 100 o 200 unidades de ese producto.
4. También calcula los costos si el precio del mercado cambia.

SR. CANSECO COMPRA GALLINAS

En la comunidad de San Juan, había un grupo de agricultores que producían gallinas. Vendían sus gallinas al Sr. Canseco, un comerciante de gallinas, a US\$ 3.50 cada una. El Sr. Canseco las llevó al mercado, donde las vendió a US\$ 6.50.

Un día, uno de los agricultores, Alonso, fue al mercado. Descubrió que los agricultores allí estaban vendiendo sus gallinas a los comerciantes por US\$ 5.50 y algunas veces por US\$ 6.00 volvió a la comunidad y les contó a los otros agricultores lo que vio.

Cuando el Sr. Canseco volvió a la comunidad, Alonso le preguntó por qué pagó tan poco por sus gallinas. Querían un precio mejor. El comerciante sonrió. “Tienes razón”, dijo. “El problema es que cada vez que vengo a San Juan me vendes solo 12 o 15 gallinas. No puedo pagarte más a ese monto. Si deseas un precio mejor necesitas venderme muchas más gallinas”.

Los agricultores pensaron en esto. Alonso luego preguntó: “¿Cuántos nos darías si te preparamos 40 gallinas cada semana?”.

El Sr. Canseco le dijo: “Te daría US\$ 4.00 por cada una”.

Alonso estaba sorprendido. “Quiero ganar más. Quiero US\$ 5.50 por mis gallinas. ¡Son las mejores gallinas en el valle!”.

El Sr. Canseco sonrió otra vez. “Muy bien, Alonso. Puedo pagarte US\$ 5.25 pero solo si me vendes 100 en cada visita. Si puedes hacer eso vendré cada semana”.

“Déjame que te cuente sobre mi negocio”, prosiguió el Sr. Canseco. “Si contamos el costo del combustible, el vehículo y mi conductor, el viaje aquí me cuesta US\$ 28.75: lo mismo si te compro 12 gallinas o 100. Además debo pagar US\$ 0.30 por gallina en impuestos y tarifas de mercado”.




“Si solo tengo 12 aves, deberé pagar por el transporte y el conductor. Por lo que puedo ofrecerte solo US\$ 2.39 por ave. Pero si puedo comprarte 100 gallinas, puedo pagarte más y también ganar dinero. He escrito algunas cifras para que veas los precios. Míralos y llámame si decides criar más gallinas”.

Alonso estudió las cifras y habló con sus vecinos. Los agricultores sabían que era un gran salto en su producción. Pero elaboraron un plan y pidieron prestado dinero para las gallinas, el alimento y la medicina. Ahora producen 100 gallinas cada semana para el Sr. Canseco.

El Sr. Canseco está muy conforme con sus gallinas y los agricultores trabajan bien juntos. Y todos están contentos porque están recibiendo más beneficios de sus aves.

El Sr. Canseco explicó que los precios de las gallinas en el mercado cambian durante el año, por lo que los agricultores deben monitorear los precios del mercado. Deberán aceptar precios más bajos en algunos momentos del año y quizás puedan pedir más cuando los precios suban.

TABLA 77. ¿POR QUÉ EL SR. CANSECO QUIERE COMPRAR MÁS GALLINAS?

				
Cantidad de gallinas que compra el Sr. Canseco	A	12	40	100
		US\$	US\$	US\$
Precio que paga el Sr. Canseco por gallina	B	2.40	2.78	3.26
Costo de las gallinas	C = A x B	28.80	111.20	326.00
Impuestos, tarifas del mercado (US\$ 0.30 por gallina)	D	3.60	12.00	30.00
Combustible, conductor, vehículo	E	18.50	18.50	18.50
Costos totales del Sr. Canseco	F = C + D + E	50.90	141.70	374.50
Ingreso total del Sr. Canseco (US\$ 4.00 por gallina)	G = A x 400	48.00	160.00	400.00
Ganancias del Sr. Canseco	H = G - F	-2.90	18.30	25.50

Sexto paso. Revisar los resultados de la agroempresa

Reynaldo y Adela, que son miembros del grupo de agricultores de La Trinidad, han cosechado su hectárea de maíz. Toda la familia ayudó a trillar y dispersar los granos en lonas. Los niños se turnaban para alejar a las gallinas mientras los granos de maíz se secaban al sol. Entonces Reynaldo y Adela empacaron el maíz en sacos y lo llevaron al punto de recolección o acopio en la comunidad. Todos los miembros del grupo de agricultores estaban allí esperando entregar los sacos de maíz al secretario. El secretario del grupo contó la cantidad de sacos que traían, comprobó la calidad de los granos y pesó cada uno. Algunos sacos fueron rechazados por su pobre calidad. Los sacos rechazados fueron vaciados y dos jóvenes quitaron la basura, pusieron los granos en una malla y luego volvieron a empacar los granos. Al final del día, había 270 sacos listos para el comerciante.



A la mañana del día siguiente, el comerciante llegó con un camión y el grupo de agricultores lo cargo con los sacos de maíz. El comerciante pagó al secretario en efectivo y luego en la tarde, el secretario pagó a los agricultores. Ahora Reynaldo y Adela tienen una buena cantidad de dinero que llevar a casa.

La pareja está feliz: finalmente tienen dinero que demuestra sus meses de trabajo. Pero ¿han hecho suficiente para cubrir sus costos? ¿Cuánto han ganado? ¿Ganaron todo lo esperado?

Este paso te muestra cómo trabajar ya sea que los agricultores tengan ganancias o no, y luego evaluar si fue un buen o mal año. El paso se basa en algunas de las herramientas financieras cubiertas en la lección 10. Este paso contiene dos Lecciones:

- **Lección 19** busca calcular los costos, ingresos y ganancias.
- **Lección 20** pasa a revisar las actividades de la temporada junto con los agricultores, documentando lo sucedido, lo que el grupo ha aprendido y qué planear la próxima temporada.

Al final de este paso habrás:

- Realizado el análisis de rentabilidad usando cifras reales para costos de material y mano de obra, y para precios de ventas.
- Revisado la cantidad recibida por las ventas con los agricultores en el grupo para determinar sus ganancias.
- Evaluado los efectos de los préstamos sobre las ganancias.
- Hablado con los agricultores sobre la utilidad del análisis de rentabilidad.

LECCIÓN 19. CALCULAR COSTOS, INGRESOS Y GANANCIAS

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Calcular los costos reales de los materiales o insumos, mano de obra y servicios, y préstamos incurridos por un agricultor individual para producir un producto determinado.
- Calcular el ingreso del agricultor y la ganancia que dejó el producto.
- Calcular los costos, el ingreso y la ganancia de un grupo de agricultores.
- Aconsejar a los agricultores qué hacer en caso de una pérdida o ganancia.
- Sugerir maneras en que los agricultores puedan disminuir sus pérdidas o aumentar sus ganancias.

AL FINAL DE LA TEMPORADA...

En el Paso 3 (Lección 10) aprendimos cómo calcular los costos e ingresos esperados de un producto determinado. Esto se hizo porque al comienzo de la temporada de producción, no sabemos los costos reales, por lo que hicimos un estimado basándonos en nuestros conocimientos y precios de la temporada anterior.

Al final de la temporada, después de que el producto se haya vendido, podemos repetir los cálculos de las ganancias, pero esta vez podemos usar los números reales en lugar de los estimados. Los números reales provienen de dos fuentes:

- **Costos:** la información registrada por los agricultores en sus cuadernos a lo largo de la temporada (consulta la Lección 10).
- **Ingresos:** información de la secretaria del grupo sobre las ventas.

Puedes calcular esta información usando un lápiz y papel, una calculadora u hoja de cálculos. O puedes usar el calculador de rentabilidad, una aplicación del Farmbook de CRS.

EL USO DE MEDIDAS ESTÁNDAR

Como mencionamos en las primeras lecciones, es esencial que uses medidas estándar (como kilogramos y hectáreas) en tus cálculos, para que los números puedan compararse entre los agricultores, distritos y países. Si usas unidades locales (como moldes, recipientes o unidades locales de tierra), asegúrate de dar los factores de conversión a unidades estándar. El programa Farmbook te pide que definas estas unidades y realiza las conversiones automáticamente.

Puedes calcular los costos e ingresos en la moneda local, pero realiza la conversión actual a dólares US. El programa Farmbook te pedirá la tasa de conversión monetaria actual y luego realizará automáticamente la conversión.

Los agricultores llevarán registro de dos tipos de costos: materiales o insumos y mano de obra. Comencemos con los costos materiales e insumos.

CÁLCULOS DEL ÁREA

Cuando realizas cálculos de costos de producción y rentabilidad con los agricultores, usa el área completa de producción que sembraron. Por ejemplo, si el agricultor sembró 2 manzanas, asegúrate de pedir todos los costos relacionados con esa área. Al final de los cálculos, puedes obtener los costos de la unidad de área (p. ej. 1 manzana), y luego convertirlos a costos por hectárea. No les pidas a los agricultores que realicen cálculos en unidades que ellos no manejan bien ya que esto creará confusión.

Además, siempre es bueno comprobar el área que el agricultor dice que ha sembrado. Muchos agricultores sobrestiman el área que siembran. En algunos casos puedes medir el área, lo que te dará mejor información sobre los costos.

TABLA 78. COSTO REAL DE MATERIALES CONSUMIBLES UTILIZADOS EN EL CULTIVO DE MAÍZ DE REYNALDO Y ADELA

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US dólares		
Superficie de la parcela (C)	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00		
FECHA	MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
				US\$	US\$
		P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción					
3 de mayo	Semilla híbrida	Paquetes de 2 kg	8	5	40
Costo total de preproducción (D)					40
Producción					
5 de mayo	Fertilizantes	Sacos de 50 kg	2	45	90
Costo total de producción (E)					90
Poscosecha					
5 de julio	Sacos de almacenamiento	Sacos de 100 kg	30	1	30
Costos totales de poscosecha (F)					30
Costo de mercadeo					
10 de julio	Transporte al punto de ventas	Sacos	20	0.5	10
10 de julio	Teléfono celular	Tiempo en el aire (recargas)	5	5	10
Costo total de mercadeo (G)					20
Costo total de materiales consumibles en moneda local para el área sembrada (H = D + E + F + G)					180
Costo total de materiales consumibles en moneda local por la unidad local de área (J = H / C)				J = US\$ 180 / 1	180
Costo total de materiales consumibles en moneda local por hectárea (K = J × la tasa de conversión de la unidad local de área a hectáreas)				K = US\$ 180 × 1	180
Costo total de materiales consumibles en US\$ por hectárea (L = K × la tasa de conversión de la moneda local a US\$)				= US\$ 180 × 1.00	180

COSTOS DE MATERIALES CONSUMIBLES

A lo largo de la temporada, Adela registró cuidadosamente el costo de todo lo que ella y Reynaldo compraron para su cultivo de maíz, usando el formulario de la Tabla 71. Estos costos incluyeron cosas como semillas, fertilizante, sacos y gastos de transporte y comunicación. Eso facilitó que llevaran registro de los costos y los sumaran al final de la temporada. La Tabla 78 muestra sus cálculos.

En el ejemplo de esta lección, Reynaldo y Adela registraron los datos en hectáreas y dólares US. Si los agricultores realizan este cálculo en una moneda local y en un área de tierra local, debes convertir los valores a unidades estándar de dólares US por hectárea, de modo de poder comparar más ampliamente la información. Haces esta conversión en los dos últimos renglones de cada formulario.

COSTO DE ARTÍCULOS MATERIALES DURADEROS

Adela y Reynaldo compraron un nuevo arado al comienzo de la temporada. Este fue un gasto importante pero esperaban que les durara mucho tiempo, quizás 10 años. Por lo tanto Adela ha dividido el costo por 10 para representar el costo para solo este año. Deberá recordar incluir un décimo del costo en sus cuentas el próximo año y el año siguiente durante 10 años en total. La Tabla 79 muestra sus cálculos.

COSTO TOTAL DE MATERIALES

Para calcular los costos materiales totales, Adela debió sumar los costos materiales consumibles y los costos materiales duraderos como se muestra en la Tabla 80.

TABLA 79. COSTO DE ARTÍCULOS DURADEROS PARA PRODUCCIÓN DE MAÍZ DE REYNALDO Y ADELA

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US dólares		
Superficie de la parcela (D)	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00		
ARTÍCULO, MATERIALES, HERRAMIENTAS, INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
			US\$	Años	US\$
		A	B	C	A × B / C
Preproducción					
Arado (Este año)	Pieza	1	100	10	10
Totales de preproducción (E)					10
Producción					
Azadón (Año pasado)	Pieza	2	6	4	3
Machetes (Año pasado)	Pieza	2	9	3	6
Totales de producción (F)					9
Poscosecha					
Cestos	Piezas	5	1	5	1
Totales poscosecha (G)					1
Mercadeo					
Lona de secado	Metros o pieza	1	20	4	5
Bodega para el almacenamiento del producto	Renta	1	300	20	15
Teléfono celular	Piezas	1	25	5	5
Totales de mercadeo (H)					25
Costo total de artículos duraderos por año por área sembrada (J = E + F + G + H)					45
Costo total de artículos durables en moneda local por la unidad local de área (K = J / D)				K = US\$ 45 / 1	45
Costo total de artículos duraderos en moneda local por hectárea (L = K × la tasa de conversión de la unidad local de área a hectáreas)				L = US\$ 45 × 1	45
Costo total de artículos durables en US\$ por hectárea (M = L × la tasa de conversión de la moneda local a US\$)				=US\$ 45 × 1.00	45

TABLA 80. COSTO TOTAL DE MATERIALES PARA EL MAIZAL DE REYNALDO Y ADELA

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US dólares	
Superficie de la parcela (A)	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00	
COSTOS				
				US\$
Costos totales de materiales e insumos consumibles				180
Costos totales de materiales e insumos duraderos				45
Costos totales de materiales e insumos por área sembrada (B)				225
Costos totales por unidad de área usada en el cálculo de costos (C = B / A)			C = US\$ 225 / 1	225
Costo total de materiales e insumos por hectárea (D = C × la tasa de conversión de la unidad de área usada en los cálculos a hectáreas)			D = US\$ 225 / 1	225

COSTO DE MANO DE OBRA

Adela llevó registro de los costos de mano de obra. Para cada actividad anotó cuidadosamente la cantidad de días y personas necesarias como mano de obra familiar, así como la cantidad de días y trabajadores que la pareja contrató.

En la columna “costo/día”, escribió el salario para contratar a un trabajador. ¿Pero qué hacer sobre el costo de la mano de obra familiar? Ella y su esposo no cobraban un sueldo si trabajaban en su propio campo. Pero ella quería saber el valor del tiempo que invertía, por lo que escribió el mismo sueldo que pago por día a los trabajadores contratados. En la Tabla 81 muestra sus cálculos.

COSTO DE LOS PRÉSTAMOS

Si los agricultores piden un préstamo, deben pagar interés. Este es un costo, por lo que debe incluirse en el cálculo de los costos totales. Quizás recuerdes que calculamos esto en la Lección 11, planeando en una tasa de préstamos de 5% por mes.

TABLA 81. COSTO REAL DE MANO DE OBRA PARA EL CULTIVO DE MAÍZ DE REYNALDO Y ADELA

Tipo de producto	Maíz		Moneda local	US dólares			
Superficie de la parcela (G)	1 hectárea		Cambio por US\$	1.00			
ACTIVIDAD	DÍAS PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	Días	Días	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	2	2	4	4	8	8	16
Segundo paso de arado	2	2	4	4	8	8	16
Costo total de preproducción					16	16	32
Producción							
Siembra	2	5	2	2	4	10	14
Aplicar fertilizante		4		2		8	8
Primer deshierbado	3	6	2	2	6	12	18
Segundo deshierbado	3	6	2	2	6	12	18
Costo total de producción					16	42	58
Costo de la poscosecha							
Cosecha	4	3	2	2	8	6	14
Secado y clasificado		9	2	2	0	18	18
Costos totales de poscosecha					8	24	32
Costo de mercadeo							
Transporte		9		2		18	18
Costo total de mercadeo					0	18	18
Costo total de mano de obra para el área sembrada (H)					40	100	140
Costo total de mano de obra por la unidad de área usada en el cálculo de costos (J = H / G)					40	100	140
Costo total de mano de obra en moneda local por hectárea (K = J × la tasa de conversión de la unidad local de área usada en los cálculos a hectáreas)					40	100	140
Costo total de mano de obra en US\$ por hectárea (K × la tasa de conversión de la moneda local a US\$)					40	100	140

Cuando Adela y Reynaldo evaluaron sus gastos por los préstamos descubrieron que el costo real era mucho más alto de lo que habían previsto. En vez de 5% en préstamos, tuvieron que pagar 10% por mes para apoyar su agroempresa de maíz. El costo total estimado de su agroempresa de maíz fue US\$ 282. Sin embargo, tenían US\$ 30 de ahorros y decidieron pedir prestado US\$ 200. El costo del préstamo es la cantidad total de interés a pagar más cualquier otra tarifa o gasto. En la Tabla 82, el costo de un préstamo de US\$ 200, a una tasa mensual de 10% durante 4 meses, es US\$ 80. La cantidad total a reembolsar es US\$ 280.

COSTO TOTAL

Ahora Adela puede calcular fácilmente sus costos totales (Tabla 83).

INGRESOS

Adela ahora calcula los ingresos que ella y Reynaldo han ganado por su maíz.

La pareja cosechó 30 sacos de maíz de su parcela de 1 hectárea. Fue un buen año. Mantuvieron 10 sacos para su propio consumo. Vendieron el resto a su grupo de agricultores. Habían planeado vender los sacos a un valor promedio de US\$ 28 / unidad. Sin embargo, fue un buen año para el maíz y con cosechas excepcionales el precio había caído. Ellos solo pudieron vender sus sacos a un precio promedio de US\$ 23 / unidad (Tabla 84).

GANANCIA EN EFECTIVO (BENEFICIOS BRUTOS)

Ahora que ha calculado sus costos e ingresos, es fácil para Adela calcular sus ganancias. Usa el análisis de beneficios brutos que vimos en la Lección 10.

¿El resultado de su trabajo? Adela y Reynaldo están bastante satisfechos. Ganaron menos de lo planeado pero tuvieron una ganancia en efectivo de US\$ 115 de su

TABLA 82. CALCULAR EL COSTO DE UN PRÉSTAMO

MONTO DEL PRÉSTAMO	A		US\$ 200
PAGO DE INTERÉS MENSUAL	B	Tasa de interés 10% por mes ($A \times 0.10$)	US\$ 20
NÚMERO DE MESES	C		4 meses
COSTO DEL PRÉSTAMO	$D = B \times C$		US\$ 80
MONTO A REEMBOLSAR	$A + D$		US\$ 280

TABLA 83. COSTO TOTAL DE LA COSECHA DE MAÍZ DE REYNALDO Y ADELA

TIPO DE PRODUCTO	Maíz	Moneda local	US dólares
SUPERFICIE DE LA PARCELA	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00
			COSTOS
			US\$
Materiales e insumos consumibles por año	A		180
Materiales e insumos duraderos por año	B		45
Total de materiales e insumos	$C = A + B$		225
Mano de obra contratada	D		40
Mano de obra familiar	E		100
Total de mano de obra	$D + E$		140
Costos del préstamo	F		80
Costos totales (excluyendo la mano de obra familiar)	$C + D + F$		345
Costos totales (incluyendo la mano de obra familiar)	$C + D + E + F$		445

hectárea de maíz y mantuvieron 10 sacos de maíz con un valor de mercado de US\$ 230. Basado en su inversión de aproximadamente US\$ 345, garantizaron su seguridad alimentaria con sacos de maíz y un excedente de efectivo de US\$ 115 (Tabla 85).

Sin embargo, cuando incluyeron el costo de su propio trabajo, su ganancia fue solo de US\$ 15. Hablaron sobre las cifras y decidieron continuar cosechando maíz el próximo año.

COMPARAR COSTOS

El técnico de campo habló con Reynaldo y Adela sobre sus resultados. Esta fue la primera vez que el técnico de campo y los agricultores tenían un registro de gastos y ventas para ver cómo le iba a la agroempresa de maíz. El técnico de campo trabajó con esta pareja para comparar lo que habían planeado y lo que realmente vendieron. Estas cifras aparecen en la Tabla 86.

Las diferencias clave en los costos del estimado de cifras reales de pretemporada y posttemporada muestran que los costos materiales reales eran más altos que los costos estimados. Además, el costo del préstamo era el doble de lo que habían previsto. Los costos de mano de obra reales eran más altos que los costos de mano de obra estimada. En este año en especial, los precios de ventas eran más bajos de lo esperado basándose en datos de precios previos. Esto significaba que el ingreso fue aproximadamente 20% menos de lo esperado y las ganancias fueron 40% menos que los estimados.

Los datos también muestran que cuando los agricultores solo incluyeron los costos de mano de obra contratada, tuvieron una ganancia de efectivo. Sin embargo, cuando

TABLA 84. INGRESO DE REYNALDO Y ADELA POR LA VENTA DEL MAÍZ

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US\$
Superficie de la parcela	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00
Núm. de sacos a la venta	A		20 sacos
Precio por saco	B		US\$ 23
Ingreso total del área sembrada	$C = A \times B$		US\$ 460
Ingreso total por hectárea	$C / 1$		US\$ 460

TABLA 85. GANANCIA DE REYNALDO Y ADELA POR LA VENTA DEL MAÍZ

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US\$
Superficie de la parcela	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00
		EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	INCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR
		US\$	US\$
Total de ingresos	A	460	460
Costos totales (incluyendo los costos de los préstamos)	B	345	445
Ganancia total por área sembrada (beneficios brutos)	$C = A - B$	115	15
Ganancia (beneficios brutos) por la unidad de área usada en el cálculo de costos	$D = C / 1$	115	15
Ganancia (beneficios brutos) por hectárea en moneda local	$E = D \times$ la tasa de conversión de la unidad de área usada en el cálculo a hectáreas	115	15
Ganancia (beneficios brutos) US\$ por hectárea	$F = E \times$ la tasa de conversión de la moneda local a US\$	115	15

el costo de la mano de obra familiar se incluyó hubo una caída dramática en los ingresos.

Lo mejor de este análisis es que al ser el maíz un alimento básico, los agricultores pudieron retener el valor de sus cultivos en granos. A diferencia de los productos que se cultivan específicamente para ingresos o los cultivos perecederos, los que pueden almacenarse como el maíz, los frijoles, el sorgo, el arroz, etc., pueden cosecharse y guardarse durante muchos meses, ofreciendo alimentos esenciales para la familia.

Comparar las cifras estimadas con las reales es un ejercicio excelente para revisar la manera en que los agricultores pronostican los costos y los ingresos y corrigen cualquier error en los cálculos. Por ejemplo, los gastos de préstamos fueron muy por encima de lo previsto. ¿Les dio el banco a Reynaldo y Adela información incorrecta o cometió un error matemático? De cualquier modo, la próxima temporada ellos podrán ajustar sus estimaciones gracias al mantenimiento de buenos registros para la finca o parcela.

COMPARAR LA RENTABILIDAD ENTRE DIFERENTES CULTIVOS

La información en la Tabla 86, muestra la rentabilidad del maíz en un área, es decir: las ganancias de maíz por hectárea. Este cálculo puede usarse para comparar con otros alimentos básicos como yuca, sorgo o con otros cultivos que generan efectivo como los tomates y el café. Cuando los agricultores y los técnicos de campo tienen información sobre varios cultivos, las comparaciones de unidades de área se pueden usar para mostrar a los agricultores cómo pueden usar su tierra de manera más eficaz para optimizar sus ganancias de su finca o parcela. Consulta más información sobre este tipo de análisis en la Lección 20.

COMPROBAR LAS CIFRAS PARA LOS INDIVIDUOS

Si has pedido a una pequeña cantidad de agricultores que lleven registros (como sugerimos en la Lección 16), comprueba cada conjunto de registros de manera cuidadosa. Si todos los agricultores en el grupo llevan su registro, probablemente no tendrás suficiente tiempo para comprobarlos de manera individual. Pero puedes pedirles a los grupos de agricultores que comprueben los registros de los demás. Guíalos para asegurarte de que han registrado todos los costos de manera apropiada y han calculado sus ingresos y ganancias de manera correcta.

CALCULAR LOS COSTOS, INGRESOS Y GANANCIAS PARA EL GRUPO DE AGRICULTORES

Ahora puedes calcular los costos, ingresos y ganancias de todos los miembros del grupo de agricultores. Hay varias formas de hacerlo:

- **A partir de los registros de todos los agricultores.** Si todos los agricultores llevan un registro de sus costos e ingresos, puedes ayudarlos a con sus cálculos de la manera descrita antes.
- **Calcular en base a los registros de los agricultores que los tienen.** Si solo unos pocos agricultores mantuvieron registros, puedes usar esas cifras para costos e ingresos por hectárea y así estimar los costos e ingresos de los demás agricultores. Solo necesitas conocer el área dedicada a un cultivo para calcular los costos e ingresos de los agricultores.
- **A partir de los registros que el grupo mantuvo.** El grupo de agricultores tendrá registros de la cantidad de producto que cada agricultor entregó y de las ventas. Puedes usar estas cifras para calcular los costos, ingresos y ganancias de los miembros y del grupo en su totalidad.

Tabla 87 muestra los cálculos para el resto de los agricultores en el grupo de Reynaldo y Adela.

La información de los costos del grupo muestra que todos los agricultores ganaron efectivo con su agroempresa de maíz excepto Lucía Obando quien perdió efectivo porque solo sembró en una ha, y después de mantener 10 sacos para la familia solo pudo vender cinco sacos en el mercado.

TABLA 86. COSTOS Y GANANCIA DE REYNALDO Y ADELA POR LA VENTA DEL MAÍZ

Tipo de producto	Maíz	Moneda	US\$	
Superficie de la parcela (K)	1 hectárea	Cambio por US\$	1.00	
COSTOS		COSTOS ESTIMADOS	COSTOS REALES	DIFERENCIA
		US\$	US\$	US\$
Materiales e insumos consumibles	A	170	180	10
Materiales e insumos duraderos por año	B	40	45	5
Total de materiales	C = A + B	210	225	15
Mano de obra contratada	D	32	40	8
Mano de obra familiar	E	92	100	8
Total de mano de obra	D + E	124	140	16
Préstamo	F	40	80	40
Costo total (solo mano de obra contratada)	C + D + F	282	345	63
Costo total (incluyendo mano de obra familiar)	C + D + E + F	374	445	55
Precio por saco		28	23	
Ingreso retenido para autoconsumo de la familia (10 sacos)	G	280	230	
Ingreso en efectivo (20 sacos)	H	560	460	-100
Valor total de la producción	J = G + H	840	690	-150
Ganancia por la unidad de área usada en el cálculo de costos (incluye solo mano de obra contratada)	H - (C + D + F)	278	115	-163
Ganancia por la unidad de área usada en el cálculo de costos (incluye mano de obra contratada y familiar)	H - (C + D + E + F)	186	15	-171
Ganancia en moneda local por hectárea (incluye solo mano de obra contratada)	$L = [H - (C + D + F)] / K$	278	115	-163
Ganancia en moneda local por hectárea (incluye mano de obra contratada y familiar)	$M = [J - (C + D + E + F)] / K$	186	15	-171
Ganancia US\$ por hectárea (incluye solo mano de obra contratada)	$L \times 1.00$	278	115	-163
Ganancia US\$ por hectárea (incluye mano de obra contratada y familiar)	$M \times 1.00$	186	15	-171

COMPARAR OBJETIVOS Y COSTOS REALES, INGRESOS Y GANANCIAS

Resulta importante comparar los costos, ingresos y ganancias reales, con estimados que los agricultores hicieron al inicio de la temporada. Eso les permite comprobar cómo les fue y planear mejor la próxima temporada.

Tabla 88 muestra las estimaciones que el grupo hizo al comienzo de la temporada. Observarás que las estimaciones fueron más optimistas que la realidad. Eso es muy normal.

Cuando el grupo comparó las estimaciones que habían hecho al comenzar la temporada (Tabla 88) con las cifras reales que recopilaron al final de la misma (Tabla 87), comprendieron la diferencia en resultados, como se muestra en la Tabla 89.

- Produjeron **30 sacos más** para la venta de lo que habían planeado.
- Sus **costos** fueron US\$ 396 más altos de lo esperado en gran parte debido al aumento en el precio del fertilizante y los costos mucho más altos de un préstamo.
- El **precio de venta US\$ 23** por saco fue más bajo de lo que habían esperado: US\$ 28 por saco.

TABLA 87. COSTOS, INGRESOS Y BENEFICIOS BRUTOS POR AGRICULTOR EN UN GRUPO

NOMBRE DEL AGRICULTOR	ÁREA DE SIEMBRA		SACOS VENDIDOS		INGRESOS		COSTOS					GANANCIA	
	Hectáreas	Sacos	Precio de venta por saco US\$ 23	AHORROS		Consumible	Duradero	Mano de obra no familiar	Costos del préstamo 10% x 4 meses	Total	US\$	US\$	US\$
				US\$	US\$								
Reynaldo Altamirano	1	20	460	30	180	45.00	40	80	345.00	115.00			
Juan Martínez	1.5	40	920	30	270	67.50	60	120	517.50	402.50			
Julio Gómez	1.5	35	805	50	270	67.50	60	120	517.50	287.50			
Enrique Arévalo	1	25	575	20	180	45.00	40	80	345.00	230.00			
María Reyes	2	55	1,265	50	360	90.00	80	160	690.00	575.00			
Pedro Rodríguez	1	25	575	30	180	45.00	40	80	345.00	230.00			
Angélica Contreras	2	60	1,380	150	360	90.00	80	160	690.00	690.00			
Marcos Miranda	1.5	35	805	30	270	67.50	60	120	517.50	287.50			
Lucía Obando	0.5	5	115	50	90	22.50	20	40	172.50	-57.50			
Total	12	300	6,900	440	2,160	540.00	480	960	4,140.00	2,760.00			

TABLA 88. COSTOS, INGRESOS Y BENEFICIOS BRUTOS ESTIMADOS POR AGRICULTOR EN UN GRUPO

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US\$	COSTOS				GANANCIA		
Superficie de la parcela	12 ha	Cambio por US\$	1.00	Consumible	Duradero	Mano de obra	Costos del préstamo	Costo total		
Precio de venta previsto por saco	US\$ 28			US\$	US\$	US\$	US\$	US\$		
NOMBRE DEL AGRICULTOR	ÁREA DE SIEMBRA	SACOS VENDIDOS	INGRESOS	AHORROS						
	Hectáreas	Sacos	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Reynaldo Altamirano	1	20	560	30	170	40	32	80	322	238
Juan Martínez	1.5	35	980	30	255	40	48	120	463	517
Julio Gómez	1.5	35	980	50	255	40	48	120	463	517
Enrique Arévalo	1	20	560	20	170	40	32	80	322	238
María Reyes	2	50	1,400	50	340	40	64	160	604	796
Pedro Rodríguez	1	20	560	30	170	40	32	80	322	238
Angélica Contreras	2	50	1,400	150	340	40	64	160	604	796
Marcos Miranda	1.5	35	980	30	255	40	48	120	463	517
Lucía Obando	0.5	5	140	50	85	40	16	40	181	-41
Total	12	270	7,560	440	2,040	360	384	960	3,744	3,816

TABLA 89. DIFERENCIA EN LOS COSTOS ESTIMADOS Y REALES, LOS INGRESOS Y LOS BENEFICIOS BRUTOS

Tipo de producto		Maíz		Moneda local		US\$					
CONCEPTO	ÁREA DE SIEMBRA		SACOS VENDIDOS		INGRESOS		AHORROS		COSTOS		GANANCIA
	Hectáreas	Sacos	US\$	US\$	Materiales duraderos	Materiales consumibles	Mano de obra	Costos del préstamo	Total	US\$	
Valores por ha											
Con datos estimados	12	270	7,560	440	2,040	360	384	960	3,744	3,816	
Con datos reales	12	300	6,900	440	2,160	540	480	960	4,140	2,760	
Diferencias	0	30	-660	0	120	180	96	0	396	-1,056	

- El volumen de producción más alto no compensó el precio más bajo, dándoles un **ingreso** más bajo **US\$ 6,900** de lo esperado que era **US\$ 7,560**.
- Debido a los altos costos y los precios de venta más bajos, su **ganancia** fue US\$ 1,056 más bajo de lo que habían estimado.
- Todos los agricultores generaron menos ganancias de lo esperado. Sin embargo, pudieron guardar 10 sacos de maíz para la seguridad alimentaria. Todos, menos uno, ganaron en efectivo. La agricultora que perdió plata tuvo poca tierra para sembrar.

CAUSAS DE UNA PÉRDIDA

Los agricultores quizás descubran que tienen pérdidas y no ganancias.

- **¿Son correctos los cálculos?** Comprueba las cifras y los cálculos cuidadosamente. Quizás los agricultores han sobrestimado los costos o se equivocaron al sacarlos.
- **¿Hubo una causa obvia** como una sequía o una enfermedad severa que disminuyó la producción? ¿O hubo una cosecha excepcional que llevó a la caída repentina en los precios? Hablen sobre lo que se puede hacer para evitar dichos problemas en el futuro.
- **¿Hay una pérdida aun si no tomas en cuenta la mano de obra familiar?** El cálculo puede mostrar una pérdida si la mano de obra familiar se incluye, pero una pequeña ganancia si se ignora. Eso quizás no es un problema, dependiendo de si los miembros de la familia pueden hallar otras fuentes de ingresos en vez de trabajar en su finca o parcela.
- **¿Qué causó la pérdida?** ¿Por qué los agricultores piensan que perdieron dinero? ¿Los costos fueron demasiado altos? ¿Fue el ingreso más bajo de lo esperado, por ejemplo: si el rendimiento o los precios fueron más bajos que lo esperado? Anima a los agricultores a pensar en estas preguntas y cómo hacer que la próxima vez el negocio sea más rentable.

CELEBRAR UNA GANANCIA

Quizás los agricultores encuentren que han tenido una ganancia. ¿Es momento de celebrar? Espera, no tan rápido...

- **¿Son correctos los cálculos?** Comprueba las cifras y los cálculos cuidadosamente. Quizás los agricultores han subestimado los costos o se equivocaron en los cálculos.
- **¿Hubo un caso obvio,** como una cosecha especialmente buena debido a las lluvias? Habla sobre qué pueden hacer los agricultores para garantizar que puedan tener rendimientos similares el próximo año (por ejemplo: recolectando agua y usándola para irrigar sus campos).
- **¿Cómo pueden invertir mejor su ganancia los agricultores?** Resulta tentador gastar dinero en una celebración grande o comprar una añorada televisión o motocicleta. Pero ¿es esa la mejor manera de gastar el dinero? ¿Cómo ayudará a la familia generar una ganancia el próximo año? Cada agricultor debe considerar cuidadosamente las necesidades de inversión para la agroempresa y los costos de vivir hasta la próxima cosecha, luego ver cuánto dinero queda para gastar.

DISMINUIR LAS PÉRDIDAS Y AUMENTAR LAS GANANCIAS

Hay dos maneras de reducir las pérdidas o aumentar las ganancias:

- **Disminuyendo los costos.** Ayuda a los agricultores a pensar cómo pueden disminuir sus costos. Quizás puedan invertir en maquinaria que disminuirá la cantidad de trabajo requerido. O usar un manejo técnico diferente para el control de plagas y enfermedades, que les permita evitar gastar dinero. Por ejemplo: un control integrado en vez de fumigar con pesticidas caros.
- **Aumentando los ingresos.** Ayúdalos a pensar en maneras en que podrían aumentar su ingreso. Por ejemplo, pueden cosechar antes para beneficiarse de precios más altos. Podrían aumentar el área sembrada o pasar a una variedad de más rendimiento. O podrían seleccionar un mercado diferente que pague más por el producto.

PRUEBA 19

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. “Reynaldo, ¡ayúdame con las cuentas! ¿Cuánto gastamos en la producción y el mercadeo?”. Reynaldo le da a Adela varias notas y recibos escritos:
Semillas \$15, fertilizante \$25, deshierbado \$65, azadones \$50, cosecha \$50.
¿Cuál es el costo de los materiales consumibles?
A. \$205
B. \$115
C. \$50
D. \$40.
2. “Esos azadones deberían durar al menos cinco años. ¿Cuánto debo incluir por ellas en los costos de este año bajo el concepto artículos duraderos?”.
Semillas \$15, fertilizante \$25, deshierbado \$65, azadones \$50, cosecha \$50.
A. \$250
B. \$50
C. \$10
D. \$5.
3. “Reynaldo, ¡apaga la televisión! ¿Cuánto gastamos en mano de obra contratada?”.
Siembra \$15, aplicación de fertilizante \$25, deshierbado \$65, azadones \$50, cosecha \$50.
A. \$205
B. \$115
C. \$50
D. \$40.
4. “Reynaldo, ¡deja de mirar fútbol! ¿Cuánto nos costó el préstamo?”.
Préstamo principal \$100, interés 2% por mes, período de préstamo 6 meses.
A. \$12
B. \$100
C. \$112.
5. “Reynaldo, ¡sé que es la final de fútbol, pero esto también es importante! ¿Cuántos fueron nuestros costos totales?”.
Semillas \$15, fertilizante \$25, deshierbado \$65, azadones \$50, cosecha \$50, préstamo \$12.
A. \$217
B. \$177
C. \$167.
6. “Sí, lamento que hayas perdido el gol. Ahora ayúdame a calcular nuestra ganancia”.
Costos totales \$177, sacos vendidos 50, precio por saco \$6.
A. \$477
B. \$300
C. \$123.

EJERCICIO 19. CALCULAR COSTOS, INGRESOS Y GANANCIAS

Este ejercicio ayudará a un grupo de agricultores a calcular sus costos de producción, el ingreso de las ventas de sus productos y las ganancias que han tenido.

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán calcular los costos, ingresos y ganancias de una agroempresa.

MATERIAL NECESARIO

- Varias copias del formato de costos (o puedes escribir esta información en un papelógrafo).
- Papel, lápices y una calculadora, una computadora con una hoja de cálculos ayudará tus operaciones.

RESULTADOS ESPERADOS

- Un registro de los costos de materiales e insumos, mano de obra, préstamos, ingresos y ganancias del grupo de agricultores.

DURACIÓN

- Dos sesiones de 3 horas.

La primera sesión trabajará sobre los costos de producción de tres agricultores. Intenta obtener una muestra de agricultores que represente bien al grupo.

La segunda sesión recopilará información de áreas de producción y precios de venta para los agricultores, que se usará para calcular las ganancias de cada uno de los miembros.

Al ganar experiencia, puedes hacer dos sesiones en 3 horas.

PREPARACIÓN

Antes de trabajar en los costos de producción con los agricultores, el técnico de campo debe visitar a un comerciante de suministros de materias primas y tener una lista de costos para los materiales e insumos que se usan generalmente para el cultivo deseado. Esto incluirá semillas por tipo o variedad, fertilizante por tipo, agroquímicos comúnmente usados para el cultivo deseado. También incluye costos básicos de maquinaria o herramientas que la mayoría de agricultores usarán como: bomba de riego, arado, azadón, machete, cuerdas, sacos, cuchillos, etc. También es útil para obtener una idea de los costos de ciertos servicios, como pago de aradura por día, tractor, tarifas diarias de los equipos para deshierbe, etc. Esta información se recopila para así poder corregir a los agricultores si dan precios muy altos o muy bajos.

PROCESO SUGERIDO

Los agricultores deben realizar el análisis de ganancias sobre los productos que han cultivado y vendido juntos como parte del trabajo de proyecto. Si todavía no lo han hecho, elijan un producto que todos hayan cultivado la temporada pasada y que comprenden plenamente en términos de cómo producirlo y venderlo, y conocen los costos e ingresos implicados.

La primera sesión debe realizarse con el técnico de campo y con hasta tres agricultores para obtener los costos de producción e información sobre los precios de venta de las unidades. Los resultados de rentabilidad para todos los agricultores se determinarán en la segunda sesión. Tener dos reuniones evita que la gente deba esperar mientras se realizan entrevistas detalladas.

SESIÓN 1. COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA AGRICULTORES INDIVIDUALES

1. El técnico de campo escribe todos los costos de producción de cada uno de los agricultores y pone esta información en hojas considerando los siguientes datos (Tabla 90) :
 - Los costos de materiales consumibles
 - Los costos de material duradero
 - Los costos de la mano de obra familiar y contratada
 - Costos de los préstamos
 - Costo total
 - Ingresos por ventas del producto
 - La ganancia (utilidad bruta).
2. En cada formulario escribe el nombre del agricultor, el nombre del grupo de agricultores, la fecha, el producto y el área en que se realiza el cálculo (usando unidades estándar).

Costo de artículos materiales duraderos

3. Calcula los costos por año de los materiales duraderos (ver Tabla 91).

Costo de mano de obra

4. En la Tabla 92, escribe todos los costos de mano de obra. Separa los costos de mano de obra familiar y contratada.

Costo de los préstamos

5. Si los agricultores piden un préstamo, deben pagar interés. Esto es un costo (Tabla 93).

Costo total

6. Usando la información de la tabla anterior puedes ahora completar la tabla resumen a continuación (Tabla 94).

Ingresos

7. Ahora calcula el ingreso recibido de las ventas del producto del ejercicio (Tabla 95).

Cálculo de ganancias

8. Usa la Tabla 96 para calcular los costos e ingresos.

Cálculo de costos y ganancias promedio por área

9. Calcula el costo promedio y las ganancias por unidad de área usando Tabla 97.

SESIÓN 2. COMPROBAR LAS CIFRAS PARA LOS INDIVIDUOS

En la segunda sesión puedes usar las cifras promedio, calculadas en la sesión 1 para ayudar a los agricultores que no mantuvieron los registros para que calculen sus ganancias. En algunos casos, habrás preguntado a una pequeña cantidad de agricultores que mantengan registros (como se sugirió en la Lección 16), puedes usar sus costos directamente en el siguiente cálculo.

10. Comprueba con cuidado cada grupo de registros. Si todos los agricultores del grupo mantienen registros, probablemente no puedas comprobarlos de manera individual.
11. En la Tabla 98, puedes completar los nombres de todos los agricultores con detalles del área plantada, sacos vendidos y precios logrados. Si los agricultores venden sus productos en diferentes fechas a diferentes precios, pídeles que escriban los ingresos que puedes usar para calcular el ingreso promedio.

Procedimiento: para calcular costos individuales, ganancias y producción grupal e ingresos

12. Pide a todos los agricultores que digan su nombre para poder anotarlos en la Tabla 98. Luego pide a cada uno que complete las columnas. Para los agricultores sin registros usa los datos promedio de costos a partir de la información en la Sesión 1, para completar los espacios vacíos de la tabla.

Comparar objetivos y costos reales, ingresos y ganancias

13. Ahora puedes usar tus cifras reales de este formulario para compararlas con las cifras estimadas que calculaste en la Lección 13.

DIÁLOGO

- ¿Tuviste una ganancia?
- ¿Esta información sobre la rentabilidad es valiosa para ti?
- ¿Tuviste tanta ganancia como esperabas al comienzo de la temporada?
- ¿Qué harás la próxima temporada para mejorar los resultados?

TABLA 90. COSTO DE MATERIALES E INSUMOS DE CONSUMO PARA UN CULTIVO

Nombre del agricultor		Grupo de agricultores		Fecha	
Tipo de producto		Moneda local			
Superficie de la parcela (ha)		Cambio por US\$			
FECHA	MATERIALES E INSUMOS	UNIDAD DE MEDID	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
		P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción					
Costo total de preproducción					
Producción					
Costo total de producción					
Poscosecha					
Costos totales de poscosecha					
Costo de mercadeo					
Costo total de mercadeo					
Costos totales de materiales e insumos consumibles para el área sembrada					
Costo total de materiales consumibles per unidad de área (ha)					

TABLA 91. COSTO DE ARTÍCULOS MATERIALES DURADEROS

Nombre del agricultor		Grupo de agricultores		Fecha	
Tipo de producto		Moneda local			
Superficie de la parcela		Cambio por US\$			
ARTÍCULO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
	Ej. azadones, bodega, etc.	A	B	C	$A \times B / C$
Costo total de materiales e insumos duraderos por año por área sembrada					
Costo total de materiales e insumos duraderos por hectárea					

TABLA 92. COSTO DE MANO DE OBRA

Nombre del agricultor				Grupo de agricultores				Fecha			
Tipo de producto				Moneda local							
Superficie de la parcela				Cambio por US\$							
		DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA				COSTOS			
FECHA	ACTIVIDAD	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total			
		A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$			
Preproducción											
Costo total de preproducción											
Producción											
Costo total de producción											
Costo de la poscosecha											
Costos totales de poscosecha											
Costo de mercadeo											
Costo total de mercadeo											
Costos totales de mano de obra para el área sembrada (ha)											
Costos totales para la mano de obra por hectárea											

TABLA 93. COSTO DE LOS PRÉSTAMOS

Nombre del agricultor		Grupo de agricultores		Fecha	
Monto del préstamo		A			
Tipo o tasa de interés mensual		B			
Número de meses		C			
Costo del préstamo		$D = B \times C$			
Monto a pagar		$A + D$			

TABLA 94. COSTO TOTAL DEL PRODUCTO

Nombre del agricultor		Grupo de agricultores		Fecha	
Tipo de producto				Moneda local	
Superficie de la parcela				Unidad de área	
COSTOS POR UNIDAD DE ÁREA					
Materiales e insumos consumibles		A			
Materiales e insumos duraderos por año		B			
Total de materiales o insumos		$C = A + B$			
Mano de obra contratada		D			
Mano de obra familiar		E			
Total de mano de obra		$D + E$			
Costos del préstamo		F			
Costos totales (excluyendo la mano de obra familiar)		$C + D + F$			
Costos totales (incluyendo la mano de obra familiar)		$C + D + E + F$			

TABLA 95. INGRESO DE LA VENTA DEL PRODUCTO SELECCIONADO

Nombre del agricultor		Grupo de agricultores		Fecha	
Producto		Área de producción			
INGRESO POR VENTAS		CANTIDAD DE UNIDADES VENDIDAS		PRECIO POR UNIDAD	INGRESO TOTAL
Unidades vendidas x precio de venta					
Unidades vendidas x precio de venta					
Ventas totales					

TABLA 96. GANANCIA (MARGEN BRUTO) DEL PRODUCTO

Nombre del agricultor		Grupo de agricultores		Fecha	
Tipo de producto				Moneda local	
Superficie de la parcela				Cambio por US\$	
				INCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR
Total de ingresos	A				
Costo total	B				
Ganancia (beneficios brutos)	C = A - B				
Ganancias (beneficios brutos) de X ha					

TABLA 97. COSTOS PROMEDIOS POR UNIDAD DE ÁREA

Tipo de producto				Moneda local	
Agricultor 1 nombre		Grupo de agricultores		Fecha	
CANTIDAD POR UNIDAD DE ÁREA (HA)			INCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	
Ingreso total por área (ha)	A1				
Costos totales por área (ha)	B2				
Ganancias (beneficios brutos) por área (ha)	C1 = A1 - B1				

Agricultor 2 nombre		Grupo de agricultores		Fecha	
CANTIDAD POR UNIDAD DE ÁREA (HA)			INCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	
Ingreso total por área (ha)	A1				
Costos totales por área (ha)	B2				
Ganancias (beneficios brutos) por área (ha)	C1 = A1 - B1				

Agricultor 3 nombre		Grupo de agricultores		Fecha	
CANTIDAD POR UNIDAD DE ÁREA (HA)			INCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	
Ingreso total por área (ha)	A1				
Costos totales por área (ha)	B2				
Ganancias (beneficios brutos) por área (ha)	C1 = A1 - B1				

COSTOS PROMEDIO			INCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	EXCLUYENDO LA MANO DE OBRA FAMILIAR	
Ingreso promedio por área (ha)	D = (A1+A2+A3)/3				
Costos promedio por área (ha)	E = (B1+B2+B3)/3				
Ganancia promedio por área (ha)	D - E				

LECCIÓN 20. REVISAR, DOCUMENTAR Y PLANEAR LA PRÓXIMA COSECHA

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo ayudar a los agricultores a analizar los resultados de la temporada anterior.
- Comparar el rendimiento de varios grupos de agricultores.
- Planear tu guía para los agricultores para la próxima temporada.

REGISTRO DE LOS AGRICULTORES

Agricultores individuales. En lo posible, los individuos deben ser responsables de mantener sus propios registros. Eso los ayudará a desarrollar las habilidades que necesitan para administrar sus negocios de manera profesional.

Anímalos a mantener registros y cuando sea necesario guíalos sobre cómo hacerlo. También ayúdalos a analizar la información que han recopilado para que puedan tomar decisiones basándose en esos datos. Es una buena idea comenzar con unos pocos agricultores en la primera temporada y animarlos a ayudar a sus amigos y vecinos a mantener sus propios registros en la siguiente temporada.

Registros del grupo. Para ser agricultores comerciales, es vital que mantengan buenos registros de los objetivos, la producción y las ventas reales, y detalles de las transacciones financieras. Mantener estos registros es responsabilidad de los representantes elegidos por el grupo.

Ayuda a los representantes a recopilar esta información y mantener estos registros. También ayúdalos a analizar el rendimiento del grupo, informar sobre los resultados a los miembros y usar la información para tomar decisiones.

APRENDER DE LA PRIMERA TEMPORADA

Los agricultores han producido, vendido y calculado sus ganancias. Es momento de hablar con ellos sobre lo que han aprendido. Ayúdalos a revisar los aspectos cuantitativos y los cualitativos:

Medidas cuantitativas

- ¿Cumplió el grupo los objetivos de la producción?
- ¿Obtuvo el grupo los precios que se había propuesto?
- ¿Logró el grupo cumplir los costos que se había propuesto?
- ¿Generó los ingresos y las ganancias que esperaba?
- ¿Devolvieron sus préstamos?
- ¿Fue rentable pedir un préstamo?

Medidas cualitativas

- ¿Fue exitoso el enfoque que utilizaron? ¿Qué salió bien? ¿Qué quieren hacer igual la próxima temporada?
- ¿Qué salió mal? ¿Qué harían de manera diferente la próxima temporada?
- ¿Qué aprendieron de la primera temporada? ¿Es mejor para los agricultores trabajar en grupo?

Puedes usar la Tabla 99 para registrar los comentarios de los agricultores.

A los agricultores a menudo les resulta útil aprender de la experiencia de otros agricultores. Considera arreglar reuniones conjuntas o visitas entre los grupos para poder intercambiar ideas y experiencias vividas.

TABLA 99. FORMULARIO DE REVISIÓN PARA FIN DE LA TEMPORADA

	¿QUÉ SALIÓ BIEN?	¿QUÉ NO SALIÓ TAN BIEN?
Organización de agricultores		
Recopilar información		
Plan de negocio		
Preproducción		
Producción		
Poscosecha		
Mercadeo colectivo		
Análisis de ganancias		
¿Fue el producto una buena selección?		
Cosas que se deben cambiar		
Comentarios generales		

REVISAR EL RENDIMIENTO

Además de evaluar el resultado de una agroempresa agrícola o ganadera, los agricultores deben también revisar el desempeño de los miembros de su grupo, en especial el equipo de mercadeo, los agricultores clave o los miembros del comité.

El monitoreo del desempeño es una cuestión delicada pero debe examinarse de manera constructiva. Debes estar atento a problemas en la dinámica del grupo y encontrar maneras de sugerir cambios que serían provechosos.

Las elecciones son una manera de facilitar los cambios en puestos directivos o comités y permitir que otros miembros del grupo adopten nuevas responsabilidades. Es una manera neutral de cambiar a la gente que no se desempeña bien en funciones clave.

HABLAR CON EL EQUIPO DEL PROYECTO

Ahora también es un buen momento para hablar sobre tus resultados con colegas, otros técnicos de campo y supervisores.

- **Comparar grupos.** ¿Hay grupos que les va mejor que a otros? ¿Por qué? ¿Cómo les va a los agricultores que están siendo asesorados por tus colegas? ¿Qué puedes aprender de ellos? ¿Qué puedes compartir de tu propia experiencia? ¿Qué dificultades has encontrado y cómo puedes superarlas?
- **Revisa el enfoque agroempresarial.** ¿Ha tenido éxito el enfoque agroempresarial? ¿Ayudó a los agricultores a producir y vender con ganancias? ¿Aprendieron técnicas y habilidades nuevas? ¿Te ayudó la recolección y recopilación de información para la asistencia técnica de los agricultores? ¿Este enfoque reduce el tiempo y los costos de servir a los agricultores o los aumenta? ¿Es más efectivo y provechoso para las fincas o parcelas? ¿Qué dificultades y desafíos tú y tus colegas han tenido al implementar el enfoque?

Puedes usar la calculadora de rentabilidad en el programa Farmbook para comparar la productividad y rentabilidad en los grupos y productos de los agricultores.

DOCUMENTACIÓN E INFORMES

El gobierno, los donantes, las ONG, las instituciones financieras y los inversores del sector privado necesitan informes formales con datos sobre las actividades y resultados de la temporada. Averigua el formato necesario para rendir el informe. Si has llevado un buen registro del grupo, debes poder preparar el informe en el formato correcto de manera fácil.

Anécdotas. Son una manera eficaz de compartir la labor que has estado haciendo con los agricultores. Por ejemplo: puedes describir cómo una determinada familia ha tenido éxito al unirse a grupos de agricultores que comenzaron a abastecer huevos a una panadería de la ciudad. Agregar interés humano a un informe puede ayudar a otros agricultores a comprender y aceptar el enfoque agroempresarial. Para complementar tus anécdotas, toma fotografías o haz videos breves sobre puntos clave en el ciclo de producción y mercadeo para poder usarlos en informes y en tu futuro trabajo con los agricultores.

No tengas miedo de incluir fracasos, estos son inevitables al probar nuevas ideas. Cualquier emprendimiento puede tener fracasos. Al documentarlos y analizarlos podemos aprender de ellos y evitar repetirlos.

PLANEAR LA SIGUIENTE TEMPORADA

Los agricultores han revisado la temporada o ciclo de producción previo. Ahora es momento de planear la siguiente temporada usando la experiencia adquirida. Debes ayudarlos a hacerlo bien antes del comienzo de la siguiente temporada para que tengan tiempo de explorar mercados, comprar materias primas y solicitar los préstamos que puedan necesitar.

- **¿El mismo producto y mercado?** Si planean producir el mismo producto y vender en el mismo mercado, probablemente no necesitarán reunir mucha información nueva. Pueden usar la información y los contactos que ya tienen. Pero los agricultores deben comprobar si cualquier cambio importante ha tenido lugar,

por ejemplo en los precios o en la demanda del mercado. Quizás puedan renovar acuerdos o contratos con los proveedores y compradores, y negociar arreglos sobre préstamos con las instituciones financieras sobre términos similares a la temporada previa.

- **¿Nuevo producto y mercado?** Si deciden cambiar (o agregar) productos o ir tras un mercado diferente, probablemente necesitarán trabajar más para reunir y analizar la información. Quizás necesites ayudarlos a hacerlo. Consulta la Lección 5. Elegir productos y mercados para más información.
- **Buscar mejoras.** Siempre es posible mejorar cualquier negocio, incluso los más exitosos. Anima a los agricultores a buscar maneras de reducir los costos, aumentar la producción, obtener mejores precios o invertir dinero de manera más eficaz.
- **Análisis de rentabilidad.** Ayuda a los agricultores a repetir el análisis de rentabilidad (Lección 10) para tener un estimado de costos, ingresos y ganancias de la próxima temporada.
- **Plan de negocio.** El grupo debe revisar su plan de negocio si es necesario (consulta el Paso 4). Si van a seguir con el mismo producto y mercado, es posible que se necesiten pocos cambios. Si cambian productos o mercados, necesitarán hacer revisiones más sustanciales o realizar un nuevo plan.
- **Invertir en el negocio.** Anima a los agricultores a reinvertir parte de sus ganancias en materiales, equipos o infraestructura por ejemplo: semillas, fertilizante o maquinarias para sus fincas o como grupo en la construcción de un almacén para el acopio de los granos o en equipos como silos para la conservación y almacenamiento. Mientras más altos sean los ahorros del agricultor para cubrir los costos de materiales y mano de obra para la siguiente temporada, puede esperar más ganancias en el siguiente ciclo de producción.

ASUME UN PAPEL SECUNDARIO

Los agricultores han tenido una temporada de experiencia, por lo que comienzan con más conocimiento y comprensión de cuando iniciaste a trabajar con ellos. Eso significa que deben necesitar menos capacitación y asistencia técnica directa esta vez.

Por lo tanto asume un papel secundario. Intenta asegurarte de que ellos planeen, guarden registros y analicen lo más posible. Adviérteles que tienes otros agricultores a quienes servir, y aunque les ofrecerás apoyo y asistencia técnica, ellos deberán administrar la agroempresa la próxima temporada.

PRUEBA 20

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Cada grupo es único. No tiene sentido compararlos.

- A. Correcto. Se gana poco al comparar diferentes grupos.
- B. Incorrecto. Tanto los agricultores como los técnicos de campo pueden aprender al comparar grupos, por lo que resulta importante reunir información en formato estándar para permitir las comparaciones.

2. ¿Quiénes son los usuarios principales de datos sobre costos, ingresos y rentabilidad?

- A. Los agricultores.
- B. Los dirigentes del grupo de agricultores.
- C. El técnico de campo.
- D. La organización del técnico de campo.

3. Los agricultores perdieron y están frustrados por el proceso agroempresarial. ¿Qué debes hacer?

- A. Abandonar el trabajo con el grupo: claramente no tienen la motivación para continuar.
- B. Hablar sobre los problemas con el grupo y explorar maneras de superarlos en la siguiente temporada.
- C. Intentar persuadirlos para que hagan lo mismo la siguiente temporada.

4. Los agricultores han producido, vendido y calculado sus ganancias. Es momento de hablar con ellos sobre lo que han aprendido. ¿Cuáles son los aspectos cuantitativos y cualitativos que necesitan analizar?

Relaciona cada pregunta con la categoría correcta.

CATEGORÍA	PREGUNTA
A. Cualitativo	1. ¿Fue exitoso el enfoque que utilizaron?
B. Cuantitativo	2. ¿Logró el grupo cumplir con las metas de precios y costos que se había fijado?
	3. ¿Generó los ingresos y las ganancias que esperaba?
	4. ¿Devolvieron sus préstamos?
	5. ¿Fue rentable pedir un préstamo?
	6. ¿Alcanzó el grupo la meta de producción que habían fijada?
	7. ¿Qué quieren hacer igual la próxima temporada?

5. Además de evaluar el rendimiento de un cultivo o una agroempresa agrícola o ganadera, los agricultores también deben revisar el desempeño de

- A. Los integrantes de su grupo
- B. Los compradores
- C. Los proveedores de insumos
- D. Los comerciantes.

6. ¿Porque la inclusión de las anécdotas de interés humano es una manera efectiva de documentar y comunicar sobre tu trabajo?

- A. Porque agregar interés humano a un informe puede ayudar a otros agricultores a comprender y aceptar el enfoque agroempresarial.
- B. Porque genera un entorno competitivo para los agricultores.
- C. Porque los agricultores ganan mayor confianza al enterarse de los fracasos de los demás.

Séptimo paso: Ampliar el negocio



El último paso te conduce por las actividades que necesitas realizar antes de la siguiente temporada. Estos son:

- **Ampliar** el enfoque de la agroempresa. Esto significa que se deben pensar y describir nuevas ideas sobre los procesos de trabajo futuros, que garantice aumentar la eficiencia de la misma. Resumimos algunas ideas en la Lección 21.

Al final de este paso habrás:

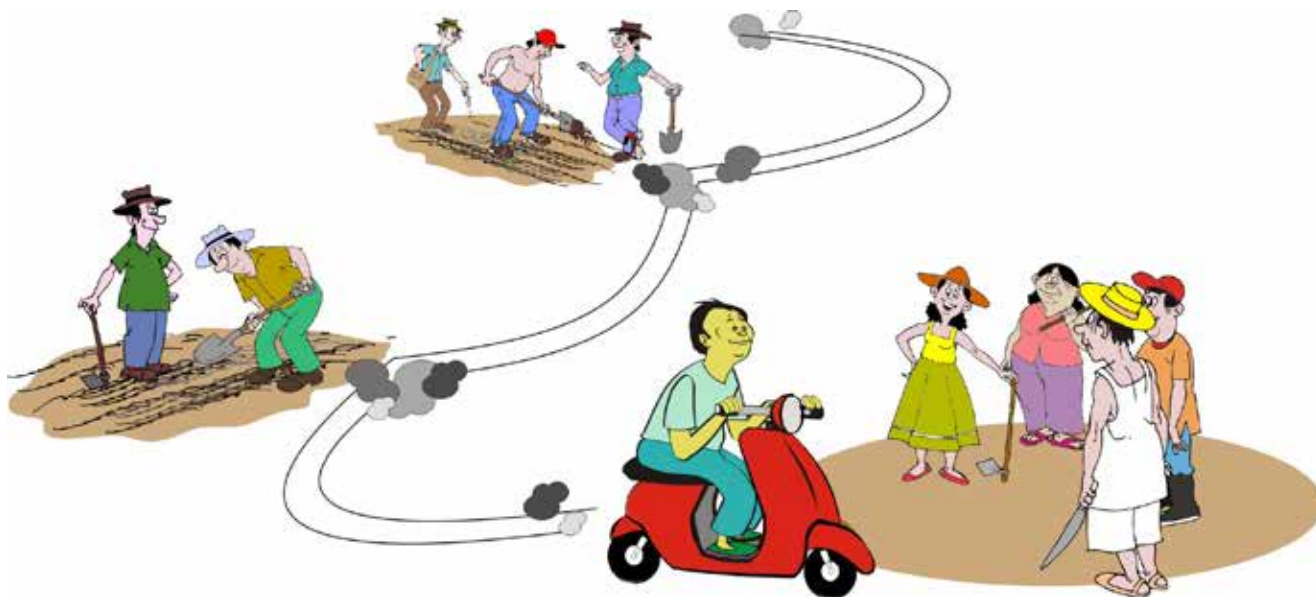
- Revisado las experiencias de la temporada anterior con el grupo de agricultores y tus colegas.
- Ayudado a los agricultores a planear la siguiente temporada o ciclo de producción.
- Explorado maneras para lograr un mejor impacto ampliando el enfoque agroempresarial.

LECCIÓN 21. AMPLIAR EL NEGOCIO

EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Decidir cuántos grupos de agricultores puede acompañar un técnico de campo.
- Describir opciones para la capacitación de técnicos de campo.
- Describir asociaciones de agricultores de segundo orden y cooperativas de agricultores.
- Ayudar a los agricultores a preparar un plan para aumentar la eficiencia de su agroempresa.
- Describir otras maneras de ayudar a desarrollar y difundir nuevas ideas sobre la producción y el mercadeo.



UNA ENORME DEMANDA DE ASISTENCIA TÉCNICA SOBRE MERCADEO

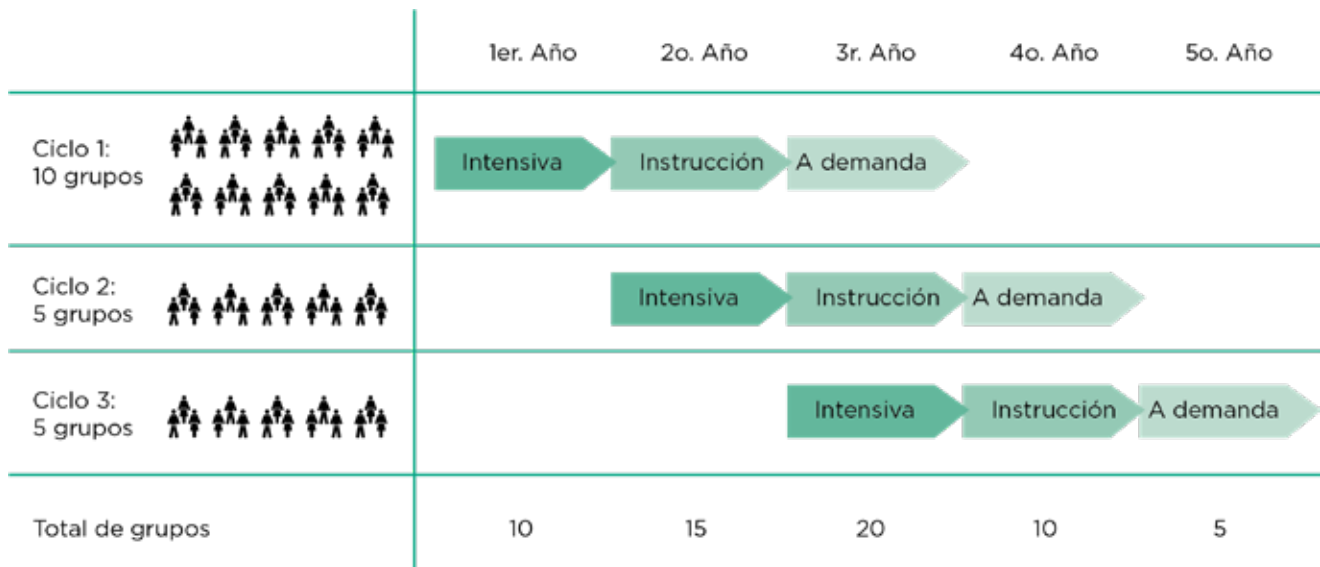
Hay una enorme demanda entre los agricultores buscando ayuda con el mercadeo. Por lo que necesitamos hallar maneras de servir a más grupos en más lugares. Esta Lección examina algunas maneras de hacerlo:

- Que un técnico preste servicio a más grupos
- Capacitar a otros facilitadores
- Trabajar con asociaciones y cooperativas de segundo orden
- Trabajar con compradores formales
- Trabajar con investigadores de universidades
- Comunicación y los medios.

¿CUÁNTOS GRUPOS PUEDE MANEJAR UN TÉCNICO DE CAMPO?

No hay un número fijo de grupos de agricultores que un técnico de campo pueda asesorar. Depende del tipo y detalle de la capacitación ofrecida, la ubicación, la situación de los grupos, las opciones de mercado y la capacidad del técnico de campo.

Si estás trabajando en un área donde los agricultores son pobres pero los mercados están funcionando razonablemente bien, un técnico de campo bien capacitado puede comenzar a trabajar con 5 a 10 grupos de agricultores de 20 a 30 agricultores cada uno, en el primer ciclo de producción.



UN ESBOZO DEL PLAN ESCALONADO DE CAPACITACIÓN PARA UN TÉCNICO DE CAMPO DURANTE UN PROYECTO DE 5 AÑOS

Si el proceso es exitoso y hay demanda de los otros grupos de agricultores, el técnico de campo puede agregar cinco a diez o más grupos en cada ciclo de producción. El tiempo para el ciclo de producción puede ser una temporada, un año o varios años, dependiendo del producto.

La figura arriba muestra cómo se puede organizar un plan para agregar nuevos grupos.

- **En el primer año** el técnico de campo les ofrece capacitación intensiva a 10 grupos de agricultores.
- **En el segundo año** el técnico de campo entrena a estos mismos grupos, visitándolos cada mes y en el momento del mercadeo. Esto le permite al técnico de campo que comience grupos nuevos.
- **En el tercer año** el técnico de campo asiste al grupo del primer año solo cuando se le pide, capacita a los grupos que comenzaron en el segundo año y comienza a trabajar con un nuevo conjunto de grupos de agricultores.

En un proyecto de 5 años, el técnico de campo estaría apoyando a 20 grupos en tres fases.

CAPACITAR A OTROS FACILITADORES

Otra manera de difundir el enfoque agroempresarial es capacitar a gente local para facilitar otros grupos de agricultores y fijar su propia agroempresa. Estos facilitadores pueden incluir:

- **Personal de organizaciones socias.** Diversas ONG, organizaciones comunitarias, organizaciones basadas en la fe y agencias de extensión promueven el desarrollo agrícola. Estas organizaciones a menudo se centran en aumentar la producción o en la organización de la comunidad. Capacitarlas en habilidades agroempresariales le permitiría a su personal expandir sus servicios y aumentar su impacto.
- **Técnicos de campo comunitarios.** Los agricultores empresariales, especialmente los jóvenes, pueden estar interesados en adoptar la función de ser técnicos de campo del sector privado. Pueden trabajar a medio tiempo o a tiempo completo para ayudar a los grupos a mejorar su mercadeo. Algunos proyectos y organizaciones apoyan parte



o todos los salarios de dichos técnicos. En otras partes, pueden cobrar a los grupos de agricultores una tarifa por los servicios que ofrecen.

Los técnicos de campo privados más exitosos a menudo comienzan a trabajar en grupos de autoahorro y préstamo antes de extenderse a las agroempresas. Un técnico de campo que aprende las 5 habilidades como parte de un proyecto puede pasar a convertirse en un técnico de campo del sector privado. Un técnico de campo también puede capacitar a los miembros de la comunidad local para que se conviertan en proveedores de servicios del sector privado.

TRABAJAR CON ORGANIZACIONES DE SEGUNDO ORDEN

La colaboración entre los grupos de agricultores puede ayudar a mejorar el mercadeo colectivo de los productos agrícolas. Dicha colaboración puede adoptar la forma de una asociación o cooperativa de segundo orden (consulta la Lección 17).

Una organización de segundo orden es una asociación formal de varios grupos de agricultores que organiza el mercadeo colectivo de los productos de sus miembros, y quizás compra los insumos y materias primas al por mayor. Cada grupo tiene dos representantes en el comité de mercadeo de la asociación. A su vez, el comité de mercadeo designa a dos de sus miembros para negociar con los compradores potenciales.

Los dos representantes de cada grupo pasan la información y decisiones entre sus grupos y la asociación.

La asociación les permite a los agricultores comprar y vender con comerciantes más grandes y obtener mejores precios, tanto en la adquisición de insumos como en la venta de su cosecha.



DE GRUPOS DE
MERCADERO DE
PRIMER ORDEN A
UNA ASOCIACIÓN
DE SEGUNDO
ORDEN

COOPERATIVAS DE AGRICULTORES

Las cooperativas son más grandes, organizaciones más formales que típicamente tienen personal a tiempo completo y ofrecen a sus miembros más servicios:

- Acceso a nuevas tecnologías como: semillas, fertilizante, productos químicos, sistemas de irrigación.
- Acceso a servicios veterinarios.
- Insumos a precios de mercado más bajos, basados en la compra al mayoreo.
- Servicio de apoyo de capacitación y asesoría para la producción.
- Apoyo financiero para préstamos y análisis de rentabilidad.
- Instalaciones de almacenamiento y acondicionamiento de los cultivos.
- Información de mercado (precio y tendencias del mercado).
- Soporte de mercado como identificación de compradores y establecimiento de acuerdos de mercadeo colectivo.
- Proporcionar acceso a préstamos, seguros y opciones de recibos de depósito en almacén.
- Apoyo para la certificación.

Algunas cooperativas también proporcionan servicios sociales:

- Acceso a clínicas para la salud.
- Educación para adultos.
- Proyectos de infraestructura básica (agua, saneamiento, carreteras de acceso al mercado, transporte).

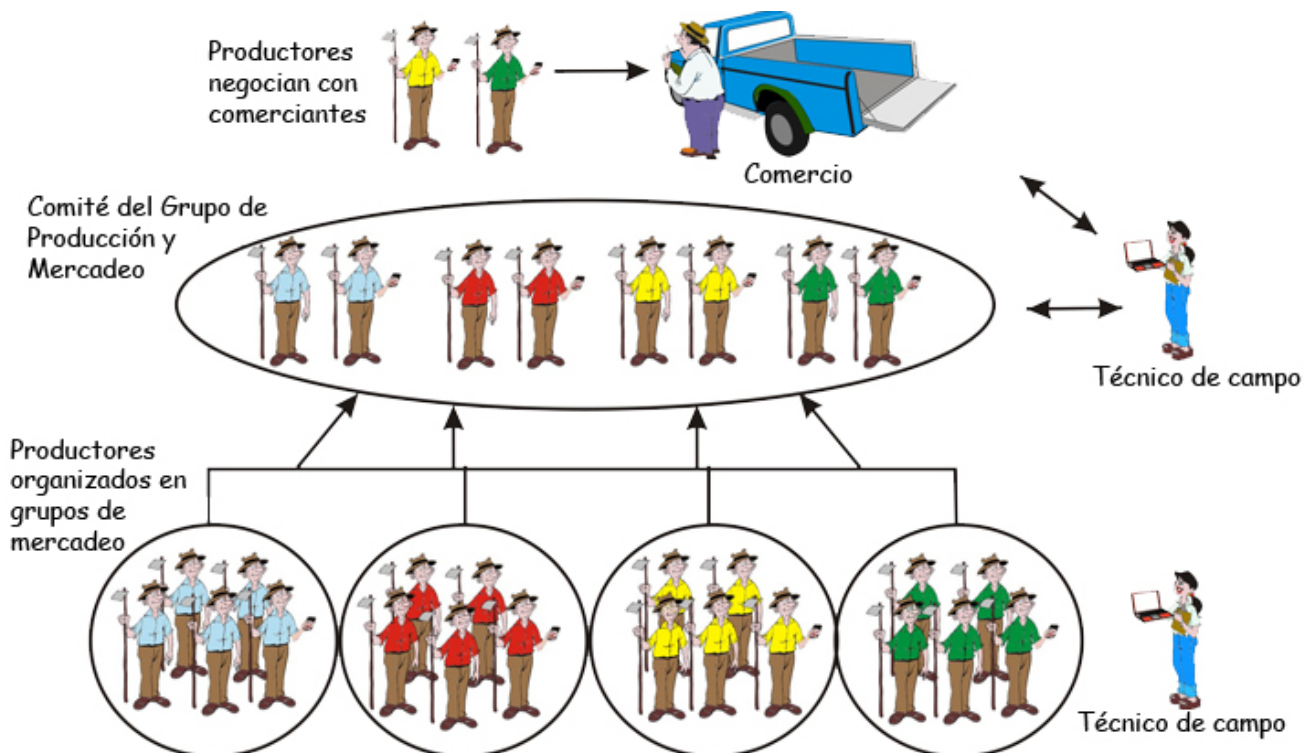
Estos servicios también pueden estar abiertos a personas que no son miembros, pero las tarifas son más elevadas, un socio goza de una tarifa preferencial.

Para unirse a una cooperativa, un agricultor normalmente paga una cuota única o anual y también se le pide que compre acciones.

ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Varias cooperativas se pueden organizar para formar federaciones:

- Grupos de agricultores (20-30 miembros)
- Cooperativas (10-30 grupos de agricultores)
- Federaciones de cooperativas (4-5 cooperativas).



Al servir a tantos agricultores y ser un lugar donde los agricultores pueden aprender y conseguir información, las cooperativas pueden ser una manera muy útil de ampliar el enfoque de la agroempresa.

Cuando están bien gestionadas, las cooperativas normalmente mejoran las condiciones de sus miembros. Millones de agricultores apoyan el movimiento de cooperativas y son empoderados.

Pero en algunos países una mala administración de las cooperativas ha dejado a muchas con una mala reputación. Algunas cooperativas son impuestas por el Gobierno. A veces están controladas por las élites locales o los políticos. Cuando los grupos de agricultores han sido manipulados por propósitos políticos, muchas son corruptas o ineficaces.

Por lo tanto los agricultores pueden desconfiar de las cooperativas y en algunas áreas puede ser difícil trabajar con ellas. Asegúrate de que cualquier organización que dice apoyar a los agricultores sea honesta y ofrezca servicios que promueven el bienestar de los agricultores.

TRABAJAR CON COMPRADORES FORMALES

Los comerciantes locales y otros compradores más formales generalmente compran a un gran número de agricultores. Negociar con muchos individuos lleva tiempo y no es muy eficaz. Como hemos visto, muchos compradores reciben de buen grado la oportunidad de negociar para comprar grandes cantidades a través de grupos de agricultores. A menudo están preparados para pagar un precio alto por la comodidad de comprar a granel y mayor cantidad, ya que sus costos de mercadeo (compra) también disminuyen.

Una vez que has ayudado a los agricultores a organizarse en un grupo, resulta útil trabajar con los compradores.

- ¿Están interesados en comprar más?
- ¿Quién compra el producto?
- ¿Pagarían un precio mayor por mejor calidad?
- ¿Pagarían más rápidamente si fueran suministros confiables?

Como técnico de campo, facilita acuerdos entre los agricultores y compradores para entablar relaciones comerciales. Anima a los grupos de agricultores a monitorear las tendencias de los compradores, las demandas y preferencias de los consumidores para que puedan trabajar mejor con los compradores formales. Hacer esto exige estrecho contacto durante la temporada de cultivo. Los celulares lo facilitan.



Una vez que han visto las ventajas de trabajar con los grupos, los compradores pueden estar interesados en ayudar a sus otros proveedores a organizarse y vender a granel.

PROMOVIENDO LA INNOVACIÓN

Los agricultores pueden a menudo mejorar sus ingresos identificando nuevas tendencias y oportunidades de mercado y hallando maneras de satisfacerlas. También pueden ser más competitivos reduciendo sus costos de producción o aumentando su productividad.

Esto probablemente exige nuevas técnicas de producción o mejores maneras de organizarse y comunicarse. Este tipo de innovaciones típicamente comienza con una persona que ve una nueva manera de hacer algo. Esta idea se pone a prueba a pequeña escala, quizás con un pequeño grupo de agricultores. Si es exitosa, el grupo en su totalidad puede adoptar el nuevo enfoque e integrarlo a su próximo plan de negocio.

¿De dónde vienen las nuevas ideas? Los agricultores son una fuente importante. Debes también trabajar con investigadores y el sector privado para identificar cosas nuevas que podrían funcionar o bien junto con ellos realizar comparaciones de costos de diferentes cultivos para explorar nuevas ideas de productos hacia el mercado. Asimismo, si se inicia una nueva idea, estos investigadores pueden acompañar al grupo en el proceso de mercadeo. Internet también es una buena fuente. Consulta el manual *Promoción de la Innovación* de la serie de las Habilidades SMART para más ideas cómo promoverlas.



COMPARANDO LOS COSTOS ENTRE CULTIVOS

En la Lección 19 aprendimos como comparar los costos estimados y reales para un agricultor individual y para un grupo de agricultores. Otra cosa que el técnico de campo puede hacer con los agricultores es comparar la ganancia de diferentes tipos de cultivo. Por ejemplo, un técnico de campo puede compilar los costos de producción (de los materiales, la mano de obra y el préstamo) y el ingreso basado en las ventas para maíz producido en una unidad de área dada, y compararlos con los costos e ingresos de otro cultivo, tales como la yuca, el arroz o el café, producido en la misma área.

TABLA 100. FORMULARIO PARA COMPARACIÓN DE COSTOS

COSTOS	CULTIVO A	CULTIVO B	DIFERENCIAS
basados en la misma área, es decir: 1 ha	(por ejemplo: maíz)	(por ejemplo: frijoles)	
Materiales consumibles			
Materiales duraderos			
Mano de obra contratada			
Trabajo de la familia			
Costos del préstamo			
Ingresos (ingresos)			
Ganancia (beneficios brutos)			



COMUNICACIÓN Y MEDIOS

Los agricultores escuchan la radio y podrían tener acceso a la televisión. Cada vez más personas tienen celulares y pueden tener acceso a servicios públicos de Internet cerca. Si estos servicios de información se encuentran disponibles, úsalos para promover el desarrollo agroempresarial.

Por ejemplo, puedes:

- Contribuir a un programa de radio que brinde información sobre el comportamiento de los precios en el mercado.
- Ser entrevistado en un programa de entrevistas o convertirte en un invitado regular que habla sobre la agricultura y los precios en el mercado.
- Prepara y distribuye producción impresa y guías de mercadeo.
- Contribuye con materiales informativos producidos por el gobierno o las ONG.
- Explora maneras de obtener información, como precios, a los agricultores vía sus celulares.

CONCLUSIÓN

Mejorar intervenciones exitosas depende de la planificación eficaz, la implementación rigurosa y la documentación regular. Eres una parte vital del proceso de desarrollo. Usa tus habilidades y tus relaciones para intentar nuevas ideas y desarrollar nuevas maneras de lograr resultados positivos en las vidas de los agricultores.

Esperamos que la información en este curso te ayude a trabajar con los agricultores y les permita convertirse en mejores empresarios agrícolas.

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Cuál es el mejor enfoque para planear trabajo con los grupos de agricultores?

- A. Comienza a trabajar con todos los grupos al mismo tiempo. Los menos productivos se alejarán, permitiéndote enfocarte en los más productivos que tienen posibilidades de tener éxito.
- B. Trabaja con un grupo a la vez. Asegúrate de que puedan manejar su producción y mercadeo antes de pasar a otro grupo.
- C. Escalona la labor: comenzando con trabajo intensivo con varios grupos, luego en la siguiente temporada reduce tu participación con ellos, lo que te librerá para comenzar con otro conjunto de grupos.

2. ¿Cuál es el mejor método para mejorar el enfoque agroempresarial?

- A. No hay un único método que sea el mejor. Depende de la situación particular.
- B. Animar a los grupos a que se unan en asociaciones o cooperativas de segundo orden.
- C. Capacitar a los socios y agricultores en habilidades agroempresariales.
- D. Trabajar con los comerciantes y otros compradores.
- E. Usar los medios de comunicación masiva para alcanzar a un gran número de agricultores.

3. Relaciona el método de ampliación del negocio con el medio correcto.

MÉTODO	MEDIO
A. Entrevista en un programa de radio local	1. Trabajar con compradores
B. Probar una nueva técnica de producción	2. Innovación
C. Explorar el interés en comprar grandes volúmenes	3. Radio
D. Ayudar a varios grupos a colaborar en el mercadeo	4. Asociación de segundo orden

4. ¿Qué factores debe considerar un técnico de campo para determinar a cuántos agricultores puede ayudar?

- A. Acceso a la tecnología
- B. Su capacidad como técnico de campo
- C. Situación del grupo
- D. Lugar
- E. Opciones de mercado
- F. Tipo de capacitación.

5. Relaciona el tipo de organización con el más probable número de sus integrantes.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	SOCIOS
A. Grupo de agricultores	1. 4-5 cooperativas
B. Unión de cooperativas (federación)	2. 10-30 grupos de agricultores
C. Cooperativa	3. 20-30 socios

6. ¿Cuál de estas funciones no es representativa de una buena cooperativa?

- A. Proveer información y consejos.
- B. Ofrecer acceso a insumos baratos.
- C. Proveer acceso a préstamos y seguros.
- D. Requerir que los agricultores se asocien a la cooperativa.

EJERCICIO 21. PLAN PARA AUMENTAR EL NEGOCIO

OBJETIVO

Después de este ejercicio los participantes podrán:

- Fijar nuevos objetivos de producción y ventas.
- Desarrollar un plan para organizar a los agricultores de modo que provean a los mercados clave.

MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo, marcadores, calculadora.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los agricultores comienzan a organizar un nuevo plan para la siguiente temporada, con objetivos más altos o mercados más lucrativos y más agricultores que participen en la producción y las ventas.

DURACIÓN

- 180 minutos.

PREPARACIÓN

- Ninguna.

PROCESO SUGERIDO

Como técnico de campo necesitarás guiar el diálogo con los agricultores sobre cómo pueden mejorar. La Lección 21 habló sobre cómo los grupos de agricultores pueden comenzar a pensar en mejorar sus agroempresas: revisar estas opciones con los agricultores.

Debes orientar a los agricultores mediante una serie de preguntas para desarrollar las ideas básicas que ellos usarán para mejorar su producción. El grupo de agricultores necesitará revisar su rendimiento y también trabajar en sus planes de mercadeo para evaluar opciones de mejoras. Específicamente, los agricultores deberán:

- **Revisar la estrategia de mercadeo:** Esta revisión requerirá volver a visitar los mercados para averiguar si los compradores tomarán más productos y, de ser así, ¿qué aumento en la producción desean los compradores?
- **Fijar el nuevo objetivo:** Basándose en la producción de la temporada anterior, las ventas y nueva información de los compradores, los agricultores pueden fijar un nuevo objetivo.
- **Identificar el método de ampliación apropiado:** ¿Qué deben hacer los agricultores para ampliar su agroempresa, cómo puedes ayudarlos? ¿Y qué desean hacer los agricultores?

Al hablar a los agricultores considera las siguientes preguntas:

- ¿Conoces a otros grupos de agricultores que cultivan el mismo producto y desean unirse al grupo?
- ¿Pueden los agricultores mejorar la producción dentro del grupo? (sí / no)
- ¿De qué manera los agricultores mejorarán su producción y ventas? (más tecnología, más tierras, más miembros)
- ¿Los agricultores pueden trabajar con otros grupos existentes? (disponible / no disponible)
- ¿Los agricultores necesitan formar nuevos grupos? (sí / no)
- ¿Quién facilitará los nuevos miembros del grupo? (proyecto / agricultores / otros)

Ejemplos de preguntas más detalladas para el equipo del proyecto

¿El técnico de campo sabe sobre los demás grupos de agricultores en este mercado?

- Los técnicos de campo trabajan con otros grupos de agricultores y deben decirles a los agricultores si hay otros grupos que piensen de manera similar, en el proyecto o fuera de él, que puedan estar interesados en unir fuerzas para trabajar en nuevos objetivos de mercadeo. Si la respuesta es sí, el técnico de campo debe trabajar para vincular a grupos de agricultores similares.

Cuestiones relacionadas con el aumento de la producción de un grupo existente

- Las ventas en la temporada previa ¿indican que los agricultores podrían vender más productos a compradores conocidos y obtener una ganancia?
- ¿Pueden los grupos alcanzar su nuevo objetivo de producción con los miembros actuales?
- El aumento en la producción ¿vendrá de tecnología mejorada, más tierras o nuevos miembros en el grupo?
- ¿Pueden los agricultores invertir en nueva tecnología para lograr nuevos objetivos?

Cuestiones relacionadas con el aumento de la producción si se aumenta el tamaño del grupo existente

- ¿Hay otros agricultores que deseen unirse al grupo?
- ¿Puede el primer grupo ayudar a un nuevo agricultor a desarrollar un plan empresarial?
- ¿Es mejor que los nuevos agricultores se unan al grupo existente o formen un grupo asociado?

¿Necesitan los agricultores trabajar con otros grupos existentes?

- ¿Hay una cooperativa u otra asociación a la que el primer grupo se pueda unir?

- ¿Puede el grupo asociarse con otros grupos del proyecto, que están cerca para aumentar sus habilidades para mejorar las compras de materias primas y para vender sus productos?

¿Quién facilitará los nuevos miembros del grupo?

- ¿Puede el técnico de campo del proyecto ayudar a apoyar a los nuevos miembros o grupos?
- ¿Puede el técnico de campo del proyecto ayudar a capacitar a un técnico de campo del sector privado local?
- ¿Podría cualquier miembro actual del grupo adoptar la función de proveedor de servicio local?

Mapear el plan de ampliación

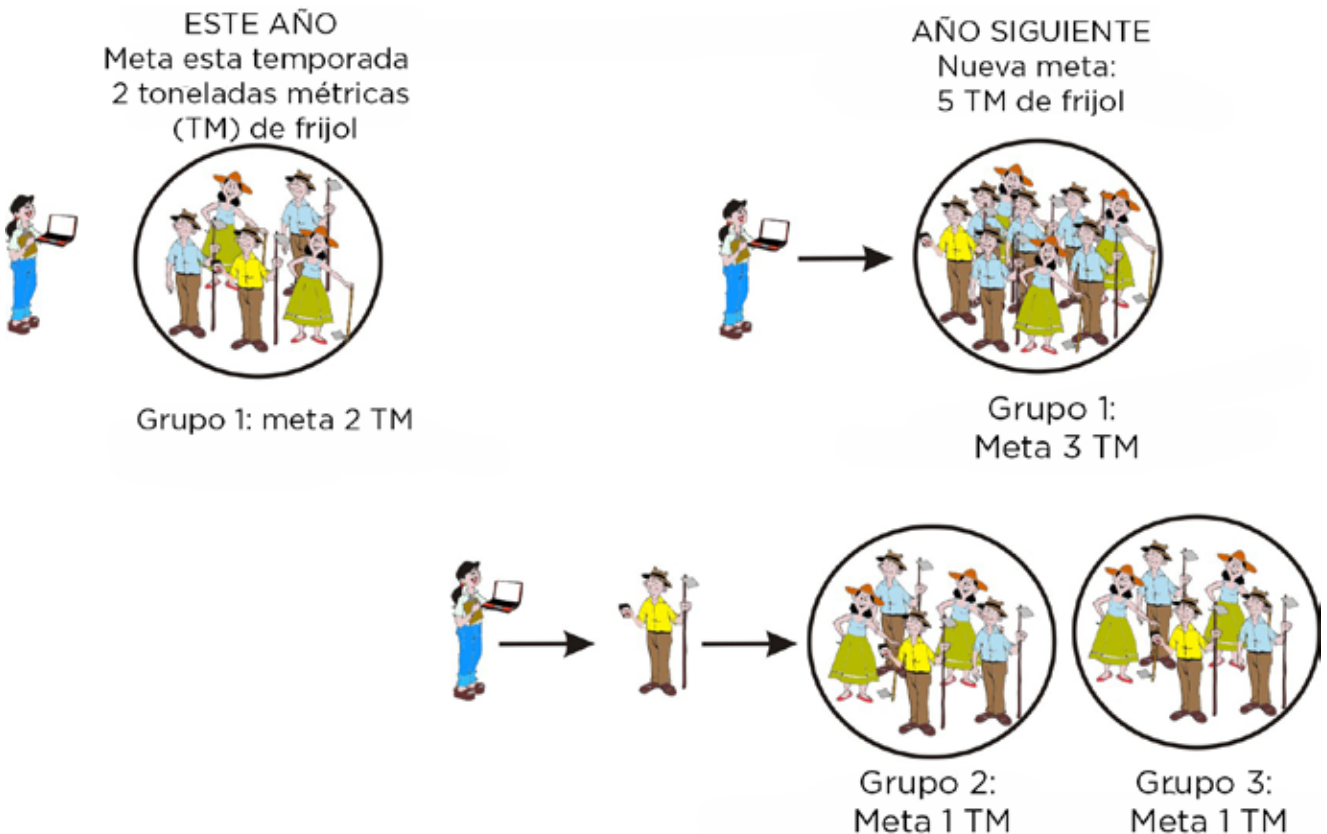
Usando una hoja de papel y marcadores, pide a los agricultores que hagan un dibujo o diagrama de cómo planean mejorar su producción. En el ejemplo abajo, los agricultores han ampliado su primer grupo y se han unido con dos grupos nuevos.

Tarea para el grupo

Trabaja con el técnico de campo para concebir un plan más amplio para el año siguiente. Indica las siguientes cuestiones.

- Confirma el aumento de demanda del producto. Si no está disponible realiza una rápida encuesta de mercado.

- Identifica a los compradores y confirma el volumen que comprarán.
- Dibuja el proceso básico de ampliación.
- Confirma con el técnico de campo si hay grupos existentes a los que se puedan vincular.
- Si se necesitan más miembros, incorpora nuevos socios y registra sus nombres y lugares.
- Identifica quién proveerá apoyo a los técnicos de campo o comunicación a los miembros.
- Selecciona a una persona en el primer grupo que trabajará con otros grupos.
- Comienza el proceso para el análisis del mercado y el desarrollo de la agroempresa negocio para la siguiente temporada.
- Los planes de implementación ahora incluyen a más de un grupo.
- Registra cada una de estas actividades e informa a todos los miembros del grupo sobre decisiones para ampliar el negocio.



Anexos



ANEXO 1. EL GRUPO DE AGRICULTORES DE LAS PALMAS

La información proporcionada por este estudio de caso te permitirá preparar un plan de negocios para la empresa de maíz del grupo de agricultores de Las Palmas, Comarca El Espinal, municipio de Estelí, Nicaragua. El plan de negocio puede ser desarrollado a mano o introduciendo los datos en Farmbook, un programa digital para planear y monitorear agroempresas. Este estudio de caso está diseñado para proporcionar una introducción práctica de Farmbook y se debe usar con la presentación de PowerPoint para la capacitación sobre Farmbook. Está vinculado al plan de negocios presentado en las lecciones 10 y 19 de Los 7 pasos del mercadeo.

Tus tareas son las siguientes:

Lee el texto del estudio de caso (la información te servirá de orientación).

Sigue los datos proporcionados por este ejemplo y **completa las correspondientes secciones de Farmbook**.

1. Inscribe a los agricultores en sus casas.
2. Inscribe a los agricultores en un grupo de agricultores. USA TU NOMBRE como Nombre del Grupo de Agricultores.
3. Utiliza la información del estudio de caso para desarrollar la sección narrativa del plan de negocios.
4. Introduce los datos narrativos y de producción en el plan de negocios.
5. Revisa la información financiera e introduce los costos de producción de los agricultores basándote en el tamaño de la finca o parcela.
6. Utiliza estos datos como punto de referencia.
7. En el Registro de ventas introduce la cantidad de sacos vendidos conforme a la información de ventas del estudio.
8. Revisa los informes.
9. Sincroniza o vincula los datos.

GRUPO DE AGRICULTORES DE LAS PALMAS EN ESTELÍ

La Comarca de El Espinal se encuentra a 21 km al norte de la ciudad de Estelí, departamento del mismo nombre en la república de Nicaragua. Estelí es el centro de comercio local a lo largo de la carretera que conduce a la capital del país y comunica con otras ciudades importantes de la región. Matagalpa se encuentra a 55 km al norte de Estelí, y al este a 20 km está el Valle de Sebaco, otro importante mercado regional. La ciudad de Estelí se encuentra a 844 metros de altitud. De acuerdo con el GPS del técnico de campo, se encuentra en las coordenadas 13°05'00" Norte y 86°21'00" Oeste. Es una zona agrícola productiva, con buen acceso al mercado de los pueblos y las ciudades principales del norte de Nicaragua, y está lo suficientemente cerca como para mantener relaciones de mercado para la demanda en Honduras.

TABLA 101. MIEMBROS DEL GRUPO DE AGRICULTORES DE LAS PALMAS

#	SALUDO	NOMBRE DEL AGRICULTOR	ESTADO CIVIL	NÚMEROS TELEFÓNICOS	ROL EN EL HOGAR	AGRICULTOR		TIERRAS EN PROPIEDAD	SEXO	FECHAS DE NACIMIENTO		DOCUMENTOS DE IDENTIDAD
						sí/no	Hectáreas			dd/mm/aaaa		
1	Sr.	Reynaldo Altamirano	Casado	2714-7050	Padre	Sí	1.5	Hombre	04/6/1950		Ninguna	
2	Sr.	Juan Martínez	Casado	2715-7050	Padre	Sí	2	Hombre	22/5/1955		254402203	
3	Sr.	Julio Gómez	Casado	2716-7051	Padre	Sí	2.5	Hombre	17/5/1970		Ninguna	
4	Sr.	Enrique Arévalo	Casado	2751-8000	Prima	Sí	1.5	Hombre	14/1/1980		Ninguna	
5	Sra.	María Reyes	Casada	2758-4016	Madre	Sí	3.5	Mujer	03/3/1982		Ninguna	
6	Sr.	Pedro Rodríguez	Casado	2714-3311	Padre	Sí	2	Hombre	2/10/1970		29992339	
7	Sra.	Angélica Contreras	Casada	2716-4234	Madre	Sí	8	Mujer	25/9/1952		25384842	
8	Sr.	Marcos Miranda	Casado	2714-1111	Padre	Sí	2	Hombre	09/3/1968		Ninguna	
9	Sra.	Lucía Obando	Casada	2750-6700	Madre	Sí	0.5	Mujer	7/3/1953		29983339	



MAPA DE ESTELÍ

LOS GRUPOS DE AGRICULTORES

En 2007, los agricultores de la comunidad de Las Palmas decidieron formar el grupo de agricultores para mejorar su seguridad alimentaria. Una ONG internacional les ayudó con las ideas y los insumos agrícolas básicos. Los agricultores inicialmente se organizaron para aprender cómo controlar las plagas y enfermedades de sus principales cultivos, el maíz y frijol. Los agricultores hicieron algunas mejoras, pero el grupo no se reunía todas las semanas y el progreso era lento.

GRUPOS DE AGRICULTORES COMERCIANTES

A mediados de 2011, el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) inició una nueva actividad con los grupos de agricultores, centrando sus esfuerzos en ayudarles a mejorar las oportunidades de mercado de sus cultivos comerciales y productos ganaderos. La primera actividad fue un diagnóstico participativo facilitado por un técnico del Ministerio.

Este técnico dijo a los agricultores que mejorar la productividad era importante, pero los agricultores también tienen que estar mejor organizados y aprender a mercadear sus productos. Ofreció apoyo a los agricultores que estuvieran interesados en trabajar sus competencias de mercadeo. Sin embargo, dejó claro que para tener éxito los agricultores tendrían que mostrar verdadera determinación.

Los agricultores se reunieron y decidieron mejorar en su empeño. El técnico volvió y esta vez guió al grupo para hacer un ejercicio de visión de largo plazo, trabajando con los agricultores para averiguar más sobre lo que habían estado haciendo y lo que querían hacer en el futuro. Cuando él insistió para que los agricultores dijeran qué querían alcanzar, ellos identificaron dos contenidos principales de su visión:

- **Generar rendimientos mayores** y más constantes para garantizar la seguridad alimentaria, y
- **Aumentar los ingresos** para mejorar su vivienda y pagar la educación de sus hijos.

Además de un **objetivo general: mejorar la seguridad alimentaria** por medio de mayor productividad e ingresos más altos para el grupo de agricultores.

Siguiendo el consejo del técnico, los agricultores decidieron reorganizar su grupo y preparar nuevos estatutos. Decidieron llamarse “Grupo de Agricultores de Estelí” e hicieron planes para trabajar con el técnico para pasar de ser un grupo de producción a un grupo de mercadeo. Él les pidió que formaran un grupo de ahorros para tener un fondo de dinero para invertir en su empresa. Guió a los agricultores para organizarse en un Grupo de Autoahorro y Préstamo para ayudar a autofinanciar su inversión. Esto

requirió que los agricultores registraran el grupo con la ONG internacional. El grupo se registró bajo el nombre Las Palmas y le asignaron el código de identificación de negocio 10109189925. El grupo proporcionó el número de Juan Martínez (2715-7050) como el principal número de contacto del grupo y la fecha de constitución. También incluyeron los cargos de la recién elegida directiva del grupo:

- **Juan Martínez** como Presidente del grupo,
- **María Reyes** como Secretaria,
- **Angélica Contreras** como Tesorera,
- **Lucía Obando** como agricultor principal y
- **Marcos Miranda** como agente de mercado.

EL PAPEL DEL EQUIPO DE MERCADEO

El técnico trabajó con Marcos para organizar un equipo de 3 miembros que formara un “comité empresarial”. Este equipo era responsable de recopilar información de mercado para el grupo. El trabajo incluía visitas al mercado regulares y preguntar a los comerciantes sobre tendencias de los precios y condiciones de compra. En las visitas al mercado, el técnico los orientaba sobre cómo acercarse a los comerciantes, qué preguntas hacer y cómo registrar la información recopilada. Hicieron visitas al mercado local en los pueblos de Estelí, Matagalpa, Sébaco y León.

El equipo de mercadeo recopiló información sobre maíz, frijoles, miel de abeja, chile, papaya, tilapia, cerdos y gallinas locales, basándose en la demanda del mercado. Para el beneficio neto, las mejores opciones fueron: papaya, maíz, tilapia, miel de abeja, gallinas locales y frijoles. Los cerdos no eran rentables. La información fue compartida con todo el grupo de agricultores que utilizaron los siguientes criterios para elegir la opción que consideraron más atractiva como empresa:

- Demanda de mercado
- Lograr ganancias y generación de ingresos en poco tiempo
- Conocimiento sobre cómo manejar un cultivo y/o especie animal
- Rentabilidad
- Doble propósito: obtención de comida y generación de ingresos.

Basándose en estos criterios el grupo eligió el maíz como su agroempresa inicial. Eligieron el maíz porque la demanda de maíz es alta en el mercado local y en el regional, tienen contactos con algunos compradores interesados y saben cultivarlo. También se alimentan de maíz, así que los agricultores pueden consumir lo que no puedan vender.

El siguiente paso fue realizar un análisis rápido más detallado de la cadena de mercado con el fin de tener información suficiente para preparar un plan de negocios que orientará sus objetivos de producción y de mercadeo. La información que han recopilado hablando con los distintos agentes se resume a continuación. Utiliza esta información para preparar tu plan de negocios y tu análisis de rentabilidad.

PRODUCCIÓN DE MAÍZ

Los agricultores tienen tierra para la producción comercial a una distancia de hasta 5 km de sus casas. También tienen parcelas cerca de sus casas pero son demasiado pequeñas y que principalmente utilizan las mujeres para producir hortalizas. El maíz es su principal alimento y fuente de ingresos. Normalmente siembran maíz, pero la mayoría de los agricultores utilizan semillas locales y rara vez fertilizante.

Sin embargo, las cosas han cambiado; el técnico sugiere que los agricultores visiten la estación de investigación INTA, a 20 km, para pedir ayuda en cómo mejorar su producción de maíz. Los investigadores les advirtieron que si los agricultores querían sembrar maíz para vender debían utilizar un paquete tecnológico que incluya nuevas variedades, fertilizante y prácticas agrícolas mejoradas. Los investigadores también hicieron las siguientes recomendaciones:

- Semillas mejoradas de sus nuevas variedades, (H-INTA 991, un maíz híbrido; NB-S, una variedad de polinización abierta).

- Utilización apropiada de fertilizante, uno o dos sacos de 50 kg de NPK por hectárea.
- Prácticas agronómicas mejoradas como preparar la tierra y sembrar a tiempo, deshierbar a mano al menos dos veces durante las primeras 3-4 semanas del crecimiento del cultivo o fumigar los cultivos para quitar malas hierbas, secar el grano inmediatamente después de la cosecha y almacenar el grano seco en sacos limpios en un almacén bien ventilado para mantener la calidad.
- Los investigadores les dijeron que hay tiendas de provisiones de insumos en Estelí, donde venden ambas variedades de semilla.
- En la misma ciudad pueden conseguir el fertilizante, a US\$ 30-40 el saco de 50 kg, pero cuesta unos US\$ 3 el transporte de un saco de fertilizante hasta la sede del grupo La Palmas.

Después de su visita a la Estación de Investigación Agrícola, los agricultores hablaron con el técnico sobre las opciones. Tradicionalmente los agricultores han guardado las semillas de un año para otro, pero se han dado cuenta de que el rendimiento ha declinado en los años siguientes, especialmente con las semillas de maíz híbridas. Algunos agricultores estaban usando variedades de polinización abierta porque esas semillas pueden ser usadas durante 2 a 3 años.

Para evitar menor rendimiento y para impulsar su producción, los agricultores elaboraron un plan en el que todos los miembros comprarían nuevas semillas híbridas en el mercado de Estelí. Allí investigaron los precios de las semillas (consulta la Tabla 102). El proveedor de insumos les informó que necesitarían 8 kg de semillas por ha.

Los investigadores también dijeron a los agricultores que si sembraban semillas de maíz híbrida nueva, o las variedades de polinización abierta, solo obtendrían buenos resultados usando fertilizante. Cuando fueron al distribuidor de insumos, el gerente les dijo lo que creía que la mayoría de los agricultores conseguía en términos de rendimientos cuando combinan distintos tipos de semillas con fertilizante. También les dijo que como la mayoría de los agricultores no usan semillas híbridas o fertilizante, sus rendimientos son muy bajos, y que la única manera de obtener mayor rendimiento es invirtiendo en mejorar la producción de maíz. Asimismo, el proveedor les mostro una tabla comparativa de producción de maíz utilizando fertilizante y diferentes tipos de semillas (Tabla 103), que contribuyó a que los productores tomaran una decisión.

Los agricultores hablaron sobre esas ideas y decidieron adherirse todos a un plan: sembrar semillas híbridas H-INTA 991, y utilizar fertilizante en la cantidad fija de un saco de fertilizante NPK por ha. El Secretario tomó nota de la primera reunión de planificación para proporcionar el siguiente plan de producción de la pretemporada.

Esta información incluía los ahorros disponibles que los agricultores tenían y su contribución a los costos de insumos para la producción. Los agricultores tendrían que tomar prestados los fondos adicionales necesarios para cubrir los costos de insumos.

Los agricultores utilizaron sus ahorros, tomaron dinero prestado para comprar las semillas H-INTA 991 en el mercado de Estelí y luego realizaron gestiones para comprar el fertilizante. Con este fin recopilaron información del grupo sobre el área de maíz en la que producirían ese año para poder calcular el número de sacos de semillas y de fertilizante que necesitarían.

Plan de implementación: Durante la segunda reunión de planeación del grupo, el técnico sugirió que los agricultores prepararan un plan de implementación. Esta información también estaba vinculada a un calendario de producción (consultar el **Calendario** de la **Tabla 106**). La temporada principal (lluvias prolongadas) va de mayo a octubre (con dos períodos de siembra uno en la primera quincena de mayo y otra en la primera quincena de agosto), y la cosecha de noviembre y diciembre.

Los agricultores deciden empezar su producción comercial de maíz en la temporada de mayo. Utilizaron el calendario para marcar las fechas de sus planes en términos de producción y mercadeo.

Costos de producción: El técnico trabajó individualmente con algunos agricultores para tener una idea de los costos de producción del maíz. Él entrevistó a tres agricultores que representaban al grupo. Las cifras de Reynaldo Altamirano se indican a continuación. Reynaldo tiene una parcela de **una hectárea** y por lo tanto

TABLA 102. COSTOS DE LAS SEMILLAS DE MAÍZ

TIPO DE SEMILLA	COSTO DEL PAQUETE DE 2 KG
	US\$
Criollas	1
Variedad de polinización abierta	3
Semilla híbrida	5

TABLA 103. LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ DEPENDE DEL TIPO DE SEMILLA Y DEL USO DE FERTILIZANTE (CIFRAS DE PRETEMPORADA)

TIPO DE SEMILLA	# SACOS DE 100 KG DE MAÍZ / HA		
	Sin fertilizante	Con 100 kg fertilizante / ha	Con 200 kg fertilizante / ha
Semilla local	10	16	20
Semilla de polinización abierta	16	26	34
Semilla híbrida	22	30	44

TABLA 104. PLAN DE PRODUCCIÓN PARA EL GRUPO DE AGRICULTORES LAS PALMAS

#	NOMBRE DEL AGRICULTOR	CARGO	ÁREA PARA LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ	USA FERTILIZANTE	TIPOS DE SEMILLAS USADAS	AHORROS
			Hectáreas	Sacos/ha		US\$
1	Reynaldo Altamirano	Miembro	1	2	Híbrida H-INTA 991	30
2	Juan Martínez	Presidente	1.5	2	Híbrida H-INTA 991	30
3	Julio Gómez	Miembro	1.5	2	Híbrida H-INTA 991	50
4	Enrique Arévalo	Miembro	1	2	Híbrida H-INTA 991	20
5	María Reyes	Secretaria	2	2	Híbrida H-INTA 991	50
6	Pedro Rodríguez	Miembro	1	2	Híbrida H-INTA 991	30
7	Angélica Contreras	Tesorera	2	2	Híbrida H-INTA 991	150
8	Marcos Miranda	Agente de mercado	1.5	2	Híbrida H-INTA 991	30
9	Lucía Obando	Agricultor principal	0.5	2	Híbrida H-INTA 991	50

TABLA 105. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL GRUPO DE AGRICULTORES DE LAS PALMAS

ÁREA DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES	PERSONAS E INSTITUCIONES RESPONSABLES	DURACIÓN
Preproducción	Primer paso de arado	Grupo de agricultores	Mayo
	Segundo paso de arado	Grupo de agricultores	Agosto
Producción	Siembra	Grupo de agricultores	Mayo
	Primer deshierbado	Grupo de agricultores	Junio
	Segundo deshierbado	Grupo de agricultores	Julio
Manejo poscosecha	Cosecha	Grupo de agricultores	Noviembre
	Secar/clasificar	Grupo de agricultores	Diciembre
Mercadeo	Transporte	Grupo de agricultores	Enero

**TABLA 108. COSTOS DE MANO DE OBRA DE REYNALDO ALTAMIRANO PARA UNA HECTÁREA DE MAÍZ:
CIFRAS DE LOS AGRICULTORES**

ACTIVIDAD	DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	2	2	4	4	8	8	16
Segundo paso de arado	2	2	4	4	8	8	16
Costo total de preproducción					16	16	32
Producción							
Siembra	0	5	2	2	0	10	10
Primer deshierbado	2	6	2	2	4	12	16
Segundo deshierbado	2	6	2	2	4	12	16
Costo total de producción					8	34	42
Costo de la poscosecha							
Cosecha	4	3	2	2	8	6	14
Secar, clasificar		9	2	2	0	18	18
Costos totales de poscosecha					8	24	32
Costo de mercadeo							
Transporte		9		2	0	18	18
Costo total de mercadeo					0	18	18
Costo total de mano de obra					32	92	124

todos los costos son para ese tamaño de parcela. El técnico recopiló información sobre los costos de materiales e insumos y mano de obra. Los costos de materiales e insumos fueron definidos como consumibles es decir, se gastan en una temporada; y duraderos, que durarán varios años. Los costos de mano de obra fueron separados en mano de obra contratada y mano de obra familiar.

Los costos de los dos otros agricultores, Juan Martínez y María Reyes, se dan en la Tablas 109-115.

Crédito o préstamos: Los agricultores utilizan una variedad de métodos para tomar dinero prestado y poder invertir en la producción de cultivos y ganado. Algunos consiguen apoyo financiero de sus ahorros, familias o del proveedor local de insumos. Los proveedores de insumos normalmente proporcionan insumos sin cobrarlos al principio de la temporada o aceptan una pequeña cuota inicial, pero deducen este costo al agricultor cuando compran el grano durante la cosecha. Muy pocos agricultores pueden obtener crédito de fuentes formales.

Sin embargo, en Estelí hay algunas opciones financieras. La Asociación para el Desarrollo de Pequeñas Empresas presta dinero a un tasa de 15% a 6 meses. Miguel Lanuza, el prestamista de dinero cobra un interés mensual de entre 5 y 10%, por un préstamo de hasta US\$ 250 devueltos en pagos mensuales. Normalmente presta por 3 a 4 meses.

Los agricultores planeaban solicitar préstamos de aproximadamente US\$ 200 por ha para cubrir los costos de producción restantes. A una tasa de interés de 5%, calcularon que les tocaría reembolsar un total de US\$ 240 después de los 4 meses.

TABLA 109. COSTOS DE MATERIALES DE LA PRETEMPORADA DE JUAN MARTÍNEZ - PARCELA DE MAÍZ DE UNA Y MEDIA HECTÁREAS

MATERIALES CONSUMIBLES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO EN DÓLARES
	P. ej., kg, sacos		US\$	US\$
		A	B	A × B
Preproducción				
Semilla híbrida	Paquetes de 2 kg	12	5	60
Producción				
Fertilizantes	Sacos de 50 kg	3	40	120
Poscosecha				
Sacos de almacenamiento	Sacos	45	1	45
Mercadeo				
Transporte al mercado	Sacos de 100 kg	30	0.50	15
Tarifas del mercado	Sacos de 100 kg	30	0.50	15
Costo total de materiales consumibles				255

MATERIALES E INSUMOS DURADEROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
			US\$	Años	US\$
		A	B	C	A × B / C
Preproducción					
Arado	Artículo	1	100	10	10
Producción					
Azadón	Artículo	2	6	4	3
Machetes	Artículo	2	9	3	6
Poscosecha					
Cestos	Artículo	5	1	5	1
Mercadeo					
Almacén	Construcción	1	300	20	15
Teléfono celular	Artículo	1	25	5	5
Costo total de artículos duraderos por año					40

Costo total de materiales e insumos					295
--	--	--	--	--	------------

TABLA 110. COSTOS DE MANO DE OBRA DE JUAN MARTÍNEZ PARA UNA Y MEDIA HECTÁREAS DE MAÍZ:
CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

ACTIVIDAD	DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	$E = A \times C$	$F = B \times D$	$E + F$
Preproducción							
Primer paso de arado	3	3	4	4	12	12	24
Segundo paso de arado	3	3	4	4	12	12	24
Costo total de preproducción					24	24	48
Producción							
Siembra	0	7.5	2	2	0	15	15
Primer deshierbado	3	9	2	2	6	18	24
Segundo deshierbado	3	9	2	2	6	18	24
Costo total de producción					12	51	63
Costo de la poscosecha							
Cosecha	6	4.5	2	2	12	9	21
Secar, clasificar		13.5	2	2	0	27	27
Costos totales de poscosecha					12	36	48
Costo de mercadeo							
Transporte		13.5		2	0	27	27
Costo total de mercadeo					0	27	27
Costo total de mano de obra					48	138	186

TABLA 111. COSTOS MATERIALES DE MARÍA REYES - PARCELA DE MAÍZ DE DOS HECTÁREAS

MATERIALES E INSUMOS CONSUMIBLES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO EN DÓLARES
	P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción				
Semilla híbrida	Paquetes de 2 kg	16	5	80
Producción				
Fertilizantes	Sacos de 50 kg	4	40	160
Poscosecha				
Sacos de almacenamiento	Sacos	60	1.0	60
Mercadeo				
Transporte al mercado	Sacos de 100 kg	40	0.50	20
Tarifas del mercado	Sacos de 100 kg	40	0.50	20
Costo total de materiales consumibles				340

MATERIALES E INSUMOS DURADEROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
		A	B	C	A × B / C
Preproducción					
Arado	Artículo	1	100	10	10
Producción					
Azadón	Artículo	2	6	4	3
Machetes	Artículo	2	9	3	6
Poscosecha					
Cestos	Artículo	5	1	5	1
Mercadeo					
Almacén	Construcción	1	300	20	15
Teléfono celular	Artículo	1	25	5	5
Costo total de artículos duraderos por año					40

Costo total de materiales e insumos				380
--	--	--	--	------------

TABLA 112. COSTOS DE MANO DE OBRA DE MARÍA REYES PARA DOS HECTÁREAS DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

ACTIVIDAD	DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	4	4	4	4	16	16	32
Segundo paso de arado	4	4	4	4	16	16	32
Costo total de preproducción					32	32	64
Producción							
Siembra	0	10	2	2	0	20	20
Primer deshierbado	4	12	2	2	8	24	32
Segundo deshierbado	4	12	2	2	8	24	32
Costo total de producción					16	68	84
Costo de la poscosecha							
Cosecha	8	6	2	2	16	12	28
Secar, clasificar		18	2	2	0	36	36
Costos totales de poscosecha					16	48	64
Costo de mercadeo							
Transporte		18		2	0	36	36
Costo total de mercadeo					0	36	36
Costo total de mano de obra					64	184	248

TABLA 113. COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA HECTÁREA

	COSTOS
	US\$
Costo de materiales e insumos	210
Costo de mano de obra (excluyendo la de la familia)	32
Costo total	242

TABLA 114. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DE UNA Y MEDIA HECTÁREAS

	COSTOS
	US\$
Costo de materiales e insumos	295
Costo de mano de obra (excluyendo la de la familia)	48
Costo total	343

TABLA 115. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DE DOS HECTÁREAS

	COSTOS
	US\$
Costo de materiales e insumos	380
Costo de mano de obra (excluyendo la de la familia)	64
Costo total	444

TABLA 116. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PRÉSTAMO PARA EL AGRICULTOR

CONCEPTO		PARCELA DE MEDIA HECTÁREA	PARCELA DE UNA HECTÁREA	PARCELA DE UNA Y MEDIA HECTÁREAS
Monto del préstamo	A	US\$ 100	US\$ 200	US\$ 300
Interés mensual a 5%	B	US\$ 5	US\$ 10	US\$ 15
Plazo	C	4 meses	4 meses	4 meses
Costo del préstamo	D = B x C	US\$ 20	US\$ 40	US\$ 60
Monto total a reembolsar	A + D	US\$ 120	US\$ 240	US\$ 360

TABLA 117. ESTIMACIÓN DE INGRESOS PREVISTOS DE UNA HECTÁREA DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES DE LA TEMPORADA ANTERIOR

CONCEPTO	UNIDAD	NÚM. DE UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	INGRESOS
			US\$	US\$
		A	B	A x B
Venta de maíz	Sacos de 100 kg	20	28	560
Total de ingresos		20		560

TABLA 118. ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS BRUTOS DE UNA HECTÁREA: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

	COSTOS
	US\$
Costo de materiales e insumos	210
Costo de mano de obra (excluyendo la de la familia)	32
Costos del préstamo	40
Costo total	-282
Ingresos	560
Beneficios brutos	278

Los importes y gastos de préstamos previstos se muestran a continuación en la Tabla 116.

Los agricultores también utilizarán sus ahorros como contribución para cubrir los costos de insumos. Los ahorros básicos de los miembros del grupo Las Palmas se muestran en la información del grupo de agricultores y contribuirán a sus decisiones relativas al crédito. Por ejemplo, Reynaldo utiliza sus ahorros de US\$ 30 como parte del pago por las semillas y el fertilizante. Se calcula que los costos totales de la empresa de maíz son alrededor de US\$ 240 por una parcela de una hectárea (Tabla 113).

Los agricultores debatieron sobre el precio que obtendrían por su maíz la próxima temporada, aunque al basarse en los precios del año anterior, pensaron que el precio sería el mismo. Calcularon los ingresos proyectados basándose en un precio por saco de unos US\$ 28 para un saco de 100 kg.

Cuando los agricultores calcularon lo que esperaban obtener como beneficio, hicieron los cálculos que aparecen en la Tabla 118. Una vez calculados los costos para una hectárea, utilizaron esto para calcular los del resto de los agricultores (Tabla 119).

COSTOS REALES

Cuando Adela y Reynaldo vieron el costo de su préstamo descubrieron que en realidad era mucho más alto que lo que habían previsto. En lugar de préstamos al 5% en pagos mensuales de US\$ 60, tenían que pagar el 10% al mes en pagos mensuales

de US\$ 80 para mantener su agroempresa de maíz (Tabla 120). El costo total de su empresa de maíz era de US\$ 242. Sin embargo, tenían ahorrados US\$ 30 y decidieron tomar prestados US\$ 200, juntando esto a lo de otras opciones comerciales y al dinero que habían prestado a vecinos para cubrir la diferencia.

Implementación de la empresa: Basándose en los cálculos de los agricultores, sembraron sus cultivos, aplicaron fertilizante al maíz y deshierbaron los cultivos. Durante la cosecha, el maíz fue recogido y transportado a las casas de los agricultores, donde fue secado, deshojados y desgranados. Entonces el grano fue envasado en sacos y almacenado, listo para el mercado.

Seguridad alimentaria: Al ser el maíz el alimento básico de las familias, los agricultores planearon mantener 10 sacos para el consumo propio. Y algunos guardaron otros 20 kg de semillas por ha para la siembra del siguiente año.

Registro de los gastos reales: A lo largo de la temporada, los agricultores registraron cuidadosamente el precio de todo lo que compraron para sus cultivos de maíz. Esto permitió que mantuvieran el registro de los costos más fácilmente y que luego los sumaran al final de la temporada. Adela mantuvo un registro cuidadoso de los gastos de su producción de una hectárea utilizando las Tablas 121-122.

Juan Martínez también registró cuidadosamente los gastos de su finca o parcela de una y media hectáreas. Consulta sus costos reales en las Tablas 123-124.

María Reyes también mantuvo un registro de los gastos de su explotación de dos hectáreas durante la temporada de producción (Tablas 125-126).

Mercadeo: Esta fue una buena temporada para el maíz y la mayoría de agricultores produjeron tanto como habían planeado o más. Estaban muy contentos con la temporada de producción. Pero no solo les fue bien a los agricultores de Las Palmas, con tanto maíz en los mercados, los precios habían caído.

En Estelí había varios pequeños comerciantes que compraron el maíz a US\$ 19 el saco. Los agricultores no confiaban nada en estos comerciantes, creyendo que les estaban haciendo trampa.

Compradores: Marcos Miranda, el agente de mercadeo visitó los mercados otra vez y descubrió que en Sébaco, los mayores comerciantes eran Juan Vásquez, Salvador Martínez, Carmela Bonilla y Sandra Escobar. En Sébaco los comerciantes pagan US\$ 24 por saco. Si los agricultores querían obtener estos precios, tendrían que vender de 7 a 10 toneladas métricas de una sola vez (Tabla 127).

VENDER EN GRUPO

Pese a los bajos precios, los agricultores decidieron vender su maíz al grupo y luego a la Sra. Escobar, que estaba ofreciendo US\$ 24/saco. Ellos eran conscientes de que la Sra. Escobar es una molinera y tiene estándares más altos que los comerciantes locales, lo cual se refleja en sus condiciones de venta que rechazará los productos que no cumplan sus requisitos de calidad (tamaño de la semilla uniforme sin mezcla de variedades, limpias, menos de 5% de impurezas, 12% de humedad). También necesita tener asegurada la entrega para cumplir lo estipulado en el contrato.

Los agricultores acordaron vender al grupo a un precio de US\$ 23, y luego negociarían un segundo pago si conseguían vender a la Sra. Escobar a US\$ 24. Las cifras de las ventas de los agricultores aparecen en la Tabla 129. Muestra que solo dos de ellos vendieron fuera del grupo (fuera del contrato), el resto vendió al grupo a US\$ 23 el saco. El grupo luego vendió un lote colectivamente a la Sra. Escobar por el precio acordado de US\$ 24 por saco. El grupo obtuvo un beneficio de US\$ 260 y los agricultores decidieron ingresarlo en una cuenta bancaria para ayudar a las inversiones del año siguiente (Tablas 128-129).

TABLA 119. CIFRAS ESTIMADAS DEL ANÁLISIS DE LOS AGRICULTORES

Tipo de producto	Maíz	Moneda local	US\$										
Superficie de la parcela	12 hectáreas	Cambio por US\$	1.00										
Precio de venta previsto por sacco	US\$ 28												
NOMBRE DEL AGRICULTOR	ÁREA DE SIEMBRA		SACOS VENDIDOS		INGRESOS		AHORROS		COSTOS				GANANCIA
	Hectáreas	Sacos	US\$	US\$	Consumible	Duradero	Mano de obra	Préstamo costos	Costo total	US\$	US\$	US\$	
Reynaldo Altamirano	1	20	560	30	170	40	32	40	40	282	278		
Juan Martínez	1.5	35	980	30	255	40	48	60	403	577			
Julio Gómez	1.5	35	980	50	255	40	48	60	403	577			
Enrique Arévalo	1	20	560	20	170	40	32	40	282	278			
María Reyes	2	50	1,400	50	340	40	64	80	524	876			
Pedro Rodríguez	1	20	560	30	170	40	32	40	282	278			
Angélica Contre-ras	2	50	1,400	150	340	40	64	80	524	876			
Marcos Miranda	1.5	35	980	30	255	40	48	60	403	577			
Lucía Obando	0.5	5	140	50	85	40	16	20	161	-21			
Total	12	270	7,560	440	2,040	360	384	480	3,264	4,296			

TABLA 120. COSTO DEL PRÉSTAMO PARA UNA HECTÁREA DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

COSTO DEL PAGO DEL PRÉSTAMO		
Monto del préstamo	A	US\$ 200
Pagos mensuales del interés a 10%	B	US\$ 20
Plazo	C	4 meses
Costo del préstamo	$D = B \times C$	US\$ 80
Monto total a reembolsar	A + D	US\$ 280

TABLA 121. COSTOS DE MATERIALES E INSUMOS CONSUMIBLES REALES PARA UNA HECTÁREA DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

MATERIALES CONSUMIBLES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO EN DÓLARES
			US\$	US\$
	P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción				
Semilla híbrida	Paquetes de 2 kg	8	5	40
Producción				
Fertilizantes	Sacos de 50 kg	2	45	90
Poscosecha				
Sacos de almacenamiento	Sacos	30	1	30
Mercadeo				
Transporte al mercado	Sacos de 100 kg	20	0.50	10
Saldo para teléfono celular	Tarjetas de recarga	2	5	10
Costo total de materiales consumibles				180

ARTÍCULOS DURADEROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
			US\$	Años	US\$
		A	B	C	A × B / C
Preproducción					
Arado	Artículo	1	100	10	10
Producción					
Azadón	Artículo	2	6	4	3
Machetes	Artículo	2	9	3	6
Poscosecha					
Cestos	Artículo	5	1	5	1
Mercadeo					
Lona	Pieza	1	20	4	5
Almacén	Construcción	1	300	20	15
Teléfono celular	Artículo	1	25	5	5
Costo total de materiales e insumos duraderos por año					45

TABLA 122. COSTOS DE MANO DE OBRA REALES PARA UNA HECTÁREA DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

ACTIVIDAD	DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	2	2	4	4	8	8	16
Segundo paso de arado	2	2	4	4	8	8	16
Costo total de preproducción					16	16	32
Producción							
Siembra	0	5	2	2	0	10	10
Primer deshierbado	2	6	2	2	4	12	16
Segundo deshierbado	2	6	2	2	4	12	16
Costo total de producción					8	34	42
Costo de la poscosecha							
Cosecha	4	3	2	2	8	6	14
Secar, clasificar		9	2	2	0	18	18
Costos totales de poscosecha					8	24	32
Costo de mercadeo							
Transporte		9		2	0	18	18
Costo total de mercadeo					0	18	18
Costo total de mano de obra					32	92	124

TABLA 123. COSTOS REALES DE MATERIALES E INSUMOS CONSUMIBLES PARA UNA Y MEDIA HECTÁREAS DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

MATERIALES CONSUMIBLES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO EN DÓLARES
			US\$	US\$
	P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción				
Semilla híbrida	Paquetes de 2 kg	12	5	60
Producción				
Fertilizantes	Sacos de 50 kg	3	45	135
Poscosecha				
Sacos de almacenamiento	Sacos	45	1	45
Mercadeo				
Transporte al mercado	Sacos de 100 kg	30	0.50	15
Saldo para teléfono celular	Tarjetas de recarga	3	5	15
Costo total de materiales consumibles				270

ARTÍCULOS DURADEROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
			US\$	Años	US\$
		A	B	C	A × B / C
Preproducción					
Arado	Artículo	1	100	10	10
Producción					
Azadón	Artículo	2	6	4	3
Machetes	Artículo	2	9	3	6
Poscosecha					
Cestos	Artículo	5	1	5	1
Mercadeo					
Lona	Pieza	1	20	4	5
Almacén	Construcción	1	300	20	15
Teléfono celular	Artículo	1	25	5	5
Costo total de materiales e insumos duraderos por año					45

TABLA 124. COSTOS DE MANO DE OBRA REALES PARA UNA Y MEDIA HECTÁREAS DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

ACTIVIDAD	DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	3	3	4	4	12	12	24
Segundo paso de arado	3	3	4	4	12	12	24
Costo total de preproducción					24	24	48
Producción							
Siembra	0	7.5	2	2	0	15	15
Primer deshierbado	3	9	2	2	6	18	24
Segundo deshierbado	3	9	2	2	6	18	24
Costo total de producción					12	51	63
Costo de la poscosecha							
Cosecha	6	4.5	2	2	12	9	21
Secar, clasificar		13.5	2	2	0	27	27
Costos totales de poscosecha					12	36	48
Costo de mercadeo							
Transporte		13.5		2	0	27	27
Costo total de mercadeo					0	27	27
Costo total de mano de obra					48	138	186

TABLA 125. COSTOS DE MATERIALES E INSUMOS REALES PARA DOS HECTÁREAS DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

MATERIALES CONSUMIBLES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO EN DÓLARES
			US\$	US\$
	P. ej., kg, sacos	A	B	A × B
Preproducción				
Semilla híbrida	Paquetes de 2 kg	16	5.00	80
Producción				
Fertilizantes	Sacos de 50 kg	4	45.00	180
Poscosecha				
Sacos de almacenamiento	Sacos	60	1.00	60
Mercadeo				
Transporte al mercado	Sacos de 100 kg	40	0.50	20
Saldo para el celular	Tarjetas de saldo	4	5.00	20
Costo total de materiales consumibles				360

ARTÍCULOS DURADEROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	AÑOS DE USO	COSTO POR AÑO
			US\$	Años	US\$
		A	B	C	A × B / C
Preproducción					
Arado	Artículo	1	100	10	10
Producción					
Azadón	Artículo	2	6	4	3
Machetes	Artículo	2	9	3	6
Poscosecha					
Cestos	Artículo	5	1	5	1
Mercadeo					
Lona	1	20	4	5	5
Almacén	1	300	20	15	15
Teléfono celular	1	25	5	5	5
Costo total de materiales e insumos duraderos por año					45

TABLA 126. COSTOS DE MANO DE OBRA REALES PARA DOS HECTÁREAS DE MAÍZ: CIFRAS DE LOS AGRICULTORES

ACTIVIDAD	DÍAS/PERSONA		COSTO/DÍA		COSTOS		
	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Mano de obra contratada	Familia	Total
	Días	Días	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	A	B	C	D	E = A × C	F = B × D	E + F
Preproducción							
Primer paso de arado	4	4	4	4	16	16	32
Segundo paso de arado	4	4	4	4	16	16	32
Costo total de preproducción					32	32	64
Producción							
Siembra	0	10	2	2	0	20	20
Primer deshierbado	4	12	2	2	8	24	32
Segundo deshierbado	4	12	2	2	8	24	32
Costo total de producción					16	68	84
Costo de la poscosecha							
Cosecha	8	6	2	2	16	12	28
Secar, clasificar		18	2	2	0	36	36
Costos totales de poscosecha					16	48	64
Costo de mercadeo							
Transporte		18		2	0	36	36
Costo total de mercadeo					0	36	36
Costo total de mano de obra					64	184	248

TABLA 127. PRECIOS PAGADOS POR LOS COMERCIANTES DE MAÍZ Y POR EL GRUPO DE AGRICULTORES

LUGAR	COMERCIANTES	PRECIO / SACO DE 100 KG	PRECIO / TONELADA
		US\$	US\$
Matagalpa	Export Traders Ltd	28	280
Sébaco	Sra. Escobar	24	240
Grupo de agricultores	Precio de compra	23	230

TABLA 128. ANÁLISIS FINANCIERO DEL GRUPO. COSTOS Y PRECIOS DE VENTA REALES

NOMBRE DEL AGRICULTOR	ÁREA DE SIEMBRA		SACOS VENDIDOS		INGRESOS		COSTOS				GANANCIA		
	Hectáreas		Sacos	Precio de venta por saco US\$ 23	US\$	AHORROS	Consumible	Duradero	Mano de obra no familiar	Costos del préstamo 10% x 4 meses	Total	US\$	US\$
Reynaldo Altamirano	1		20	460	30		180	45	32	80	337	123	
Juan Martínez	1.5		40	920	30		270	45	48	120	483	437	
Julio Gómez	1.5		35	805	50		270	45	48	120	483	322	
Enrique Arévalo	1		25	575	20		180	45	32	80	337	238	
María Reyes	2		55	1265	50		360	45	64	160	629	636	
Pedro Rodríguez	1		25	575	30		180	45	32	80	337	238	
Angélica Contreras	2		60	1,380	150		360	45	64	160	629	751	
Marcos Miranda	1.5		35	805	30		270	45	48	120	483	322	
Lucía Obando	0.5		5	115	50		90	45	16	40	191	-76	
Total	12		300	6,900	440		2,160	405	384	960	3,909	2,991	

TABLA 129. REGISTRO DE VENTAS

NOMBRE DEL AGRICULTOR	EVENTO DE VENTAS 1					EVENTO DE VENTAS 2					TOTAL		
	Sacos	Unidades vendidas	Precio por unidad	Tipo de mercado	Ingresos	Unidades vendidas	Precio por unidad	Tipo de mercado	Ingresos	Unidades vendidas	Ingresos	Sacos	US\$
	Sacos	Sacos	US\$		US\$	Sacos	US\$		US\$	Sacos	US\$		US\$
Reynaldo Altamirano	20	20	23	1	460					20	460		
Juan Martínez	40	10	23	1	230	30	23	1	690	40	920		
Julio Gómez	35	20	23	1	460	15	23	1	345	35	805		
Enrique Arévalo	25	25	23	1	575					25	575		
María Reyes	55	20	23	1	460	35	23	1	805	55	1,265		
Pedro Rodríguez	25	10	23	1	230	15	23	1	345	25	575		
Angélica Contreras	60	30	23	2	690	30	23	1	690	60	1,380		
Marcos Miranda	35	10	25	2	250	25	23	1	575	35	825		
Lucía Obando	5	5	23	1	115					5	115		
Total	300	150			3,470	150			3,450	300	6,920		

VENTAS DEL GRUPO	UNIDADES		PRECIO		TIPO DE MERCADO		MONTO	
	Sacos	US\$	US\$			US\$		
Venta 1	110	24		2		2,640		
Venta 2	150	24		2		3,600		
Ventas del grupo						6,240		
Costos del grupo por compra del maíz de los socio	260	23				-5,980		
Beneficios del grupo						260		

Tipos de mercado	
1	Grupo de agricultores
2	Molinería
3	Asamblea rural
4	Mayorista

ANEXO 2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PARA UNA AGROEMPRESA

ÁREA DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES	PERSONAS E INSTITUCIONES RESPONSABLES	DURACIÓN	COSTOS
Mercadeo				
Organización del negocio				
Producción				
Manejo poscosecha				
Monitoreo				

ANEXO 3. TABLAS DE CONVERSIÓN

SUPERFICIE

1 hectárea (ha) = 2.471 acres

1 acre = 0.4047 hectáreas

1 manzana = 0.7 hectáreas

1 hectárea = 1.43 manzanas

MEDIDAS DE PESO

1 kilogramo (kg) =

- 2.2046 libras
- 0.0011 toneladas cortas
- 0.0010 toneladas métricas
- 0.00098 toneladas largas

1 tonelada corta =

- 2,000 libras
- 907.18 kilogramos
- 0.9072 toneladas métricas
- 0.8929 toneladas largas

1 tonelada larga =

- 2,240 libras
- 1,016.05 kilogramos
- 1,016 toneladas métricas

1 tonelada métrica (t) =

- 2,204.6 libras
- 1,000 kilogramos

RENDIMIENTOS

• **Trigo:** fanegas por acre x 0.6725 = quintales por hectárea

• **Centeno, maíz:** fanegas por acre x 0.6277 = quintales por hectárea

• **Cebada:** fanegas por acre x 0.5380 = quintales por hectárea

• **Avena:** fanegas por acre x 0.3587 = quintales por hectárea

1 metro cúbico de agua =

- 1,000 kilogramos
- 2204.622 libras
- 22.046 quintales

10 quintales =

- 36.7437 fanegas de trigo o soja
- 39.3679 fanegas de maíz, sorgo o centeno
- 45.9296 fanegas de cebada
- 68.8944 fanegas de avena

DISTANCIA

Para convertir kilómetros en millas, multiplica por 0.6214.

Para convertir millas en kilómetros, divide por 0.6214.

1 hectómetro = 100 metros = 1,093,67 yardas

1 decámetro = 10 metros = 32.81 pies

1 metro = 39.37 pulgadas

1 decímetro = 1/10 metro = 3.94 pulgadas

1 centímetro = 1/100 metro = 0.394 pulgadas

1 milímetro = 1/1,000 metro = 0.0394 pulgadas

ANEXO 4. HOJA DE DATOS CON EL COSTO (UNA POR PRODUCTO)

HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS Y SERVICIOS	COSTO	LUGAR
Producto:		
Preproducción		
Arado		
Azadón		
Materiales		
Cuerda		
Sacos de 100 kg		
Insumos		
Fertilizantes		
Semillas		
Pesticida		
Herbicida		
Poscosecha		
Mercadeo		
Otros		

Respuestas de las pruebas

Prueba 1

1. ¿Cuál de los siguientes es un enfoque orientado al mercadeo?

Respuesta correcta: D. Las otras son propias si el enfoque es la producción.

2. Estas afirmaciones pertenecen a agricultores que han estado trabajando en un proyecto de mercadeo.

Respuestas correctas: B, D

3. Selecciona las aptitudes que va necesitar un especialista en mercadeo.

Respuestas correctas: A, B, C, D. Todas estas son competencias que un especialista en mercadeo necesitará

4. ¿Con qué tipos de personas puede que trabaje el proyecto?

Respuestas correctas: A, B, C, D, E, F, H, I, J (todos menos los líderes militares).

5. Aquí están algunos de los pasos en el desarrollo agroempresarial.

Respuestas correctas: C, G, D, B, A, E, F

6. Imagínate que eres el gerente de un proyecto agroempresarial. Antes de iniciar el trabajo de un proyecto agroempresarial, deberías evaluar la capacidad agroempresarial de tu equipo. ¿Qué tipo de preguntas deberías hacerte a ti mismo y al equipo?

Respuestas correctas: A, B, D, F, G.

Prueba 2

1. Los proyectos de mercadeo se parecen a los proyectos orientados a la producción, pero se suman aspectos de mercadeo.

Respuesta correcta: B. Aunque hay algunas semejanzas, el enfoque de mercadeo depende de una buena comprensión del mercado para los productos de los agricultores.

2. Un proyecto de mercadeo le dice al agricultor qué cultivar, luego compra el producto de ellos y lo vende.

Respuesta correcta: B. El proyecto no debe actuar como un comerciante o agente de mercadeo. ¡Los agricultores tienen que aprender estas habilidades!

3. El proyecto trabajará con todos en la comunidad.

Respuesta correcta: B. El proyecto tendrá que escoger participantes y productos cuidadosamente. Depende de los agricultores seleccionar quién formará parte y qué producirán.

4. Puedes usar métodos participativos para argumentar a favor de un enfoque orientado al mercado.

Respuestas correctas: A4, B3, C2, D1

5. ¿Cuándo presentes la idea del mercadeo a los miembros de la comunidad, qué tipos de cosas deberías estar preparado para decirles claramente?

Respuestas correctas: A, C, D, E, G, H. El enfoque de mercadeo no intenta cambiar el control en la comunidad. Aunque intenta ayudar a la gente enriquecerse, no puede prometer enriquecer a todo el mundo.

6. ¿Cuándo es el mejor momento para realizar una sesión sobre 'crear una visión'?

Respuesta correcta: A. Es mejor realizar la sesión de crear una visión al principio del proyecto de mercadeo.

Prueba 3

1. Un teléfono móvil sería muy útil para que el grupo de agricultores se ponga en contacto con los compradores potenciales. Pero dicen que no tienen dinero para comprar uno. ¿Qué debes hacer?

Respuesta correcta: D.

2. Los agricultores necesitan semillas y fertilizante al inicio de la temporada, pero no tienen efec-

tivo para comprarlos. Aquí hay algunas posibilidades. Elige tres de las soluciones posibles a continuación.

Respuestas correctas: A, B, E. Todos estos enfoques tienen ventajas y desventajas, y la mejor respuesta dependerá de cada situación en particular.

3. ¿Cuáles son las ventajas de usar los cupones?

Respuestas correctas: A, B, D

4. Relaciona o vincula el conjunto de acciones con el propósito correcto.

Respuestas correctas: A5, B2, C1, D4, E3

5. Todos los grupos deberían formarse para lograr una meta que requiera un esfuerzo colectivo sin recurrir a los incentivos monetarios subsidiados.

Respuesta correcta: A. Los grupos no deberían depender de subsidios.

6. Es probable que, en el futuro, los proyectos de desarrollo cobrarán por los servicios de capacitación. Esto incrementará las opciones de empleo e incorporará más sostenibilidad.

Respuesta correcta: A. Un proyecto que cobra por los servicios que ofrece puede ser más sostenible.

Prueba 4

1. Estás apoyando a un grupo de agricultores que han trabajado juntos en el control de plagas y enfermedades, pero nunca antes en mercadeo. ¿Cuál puede ser un punto de partida adecuado?

Respuestas correctas: B, C.

2. Una cadena de restaurantes se ha acercado a ti pidiendo ayuda para organizar a los agricultores de modo que cultiven hortalizas frescas para abastecerlos de manera regular. ¿Te centras en ayudar a los agricultores...

Respuesta correcta: D.

3. Tu equipo agroempresarial tiene experiencia en mercadeo, pero el grupo de agricultores es nuevo y muchos miembros solamente alimentan a sus propias familias. ¿Qué debes hacer?

Respuesta correcta: A.

4. Encuentras que es necesario controlar la erosión antes de comenzar la producción comercial. ¿Cuál punto de partida es este?

Respuesta correcta: A. El control de la erosión implica la gestión de los recursos naturales.

5. Una lechería quiere que ayudes a organizar los agricultores para producir leche. ¿Cuál es el punto de partida?

Respuesta correcta: F. La lechería es un comprador existente.

6. Una falta de semilla, fertilizante y equipos está frenando los agricultores en el área. Decides ayudar a los comerciantes de insumos hacer que los insumos sean de más fácil acceso. ¿Cuál punto de partida es este?

Respuesta correcta: G. Los proveedores de insumos son un tipo de servicio de desarrollo empresarial.

Prueba 5

1. Como técnico de campo, debes estar de acuerdo en si los agricultores desean que los ayudes a vender un nuevo producto a un nuevo mercado.

Respuesta correcta: B. Debes ayudar a los agricultores a considerar todas las opciones para que puedan tomar una decisión informada

2. Los hombres en la comunidad desean centrarse en vender maíz, mientras que las mujeres desean vender huevos. ¿Cuál es la mejor alternativa para ti?

Respuesta correcta: D. Si no es posible llegar a un acuerdo, puede ser mejor formar dos grupos de mercadeo, uno para el maíz y otro para los huevos.

3. Al elegir productos para el mercadeo, ¿cuál es la mejor manera de descubrir las opiniones de los comerciantes?

Respuesta correcta: A. Es importante comprender los puntos de vista de los comerciantes y escuchar sus opiniones. Pero es mejor hablar con los comerciantes individualmente, ya que es improbable que den información precisa si forman parte de un grupo.

4. Relaciona estas opciones de productos/mercados con el nivel de riesgo.

Respuestas correctas: A3, B2, C1, D2

5. La combinación 'Cultivo nuevo, Mercado conocido' es considerado un riesgo mediano.

Respuesta correcta: A. Esta combinación es considerada un riesgo mediano porque el mercado es familiar (riesgo bajo) pero el cultivo es nuevo (riesgo alto).

6. Estás preguntando a un grupo de mujeres sobre su situación.

Respuestas correctas: A4, B2, C1, D3

Prueba 6

1. ¿Cuántos miembros debe tener un grupo de mercadeo?

Respuesta correcta: B. Si el grupo tiene más de 30 miembros, considera dividirlo en dos.

2. El grupo de mercadeo ya tiene un presidente, secretario, coordinador de producción y coor-

dinador de mercadeo. ¿Qué posición vital debe llenar?

Respuesta correcta: A. Puede que el grupo también quiera cubrir los otros cargos, pero el de tesorero es vital.

3. Relaciona cada uno de estos documentos con la descripción correcta.

Respuestas correctas: A2, B3, C1, D4

4. "Tengo tiempo para iniciar mi propio negocio. ¿Puede darme plata para ayudarme a comenzar?" ¿Como debe responder el técnico de campo a esta pregunta?

Respuesta correcta: A. Deberías centrar su trabajo en asistir a grupos de personas para que se ayuden a si mismos.

5. "Prefiero no trabajar en una finca colectiva. ¿Puedo trabajar en mi propia finca? ¿Como debería contestar a esta pregunta el técnico de campo?

Respuesta correcta: A. Los agricultores trabajarán en sus propias fincas, no en una finca colectiva.

6. "¿Entonces trabajaremos en nuestras propias fincas, pero venderemos nuestros productos juntos?". ¿Como debería contestar a esta pregunta el técnico de campo?

Respuesta correcta: B. La compra y la venta como grupo ayuda a reducir los costos y incrementar las ganancias.

Prueba 7

1. "Todos en el área usan un tamaño determinado de botellas de refrescos para medir los líquidos. Por lo tanto, no necesito preocuparme sobre convertir a pesos y medidas estándar".

Respuesta correcta: B. Los sistemas de medida estándar son importantes porque permiten que se mantengan registros exactos.

2. No es práctico que todo el grupo de agricultores realice la encuesta de mercado. Entonces, ¿cuál es tu mejor enfoque?

Respuesta correcta: B. Un grupo pequeño elegido por los propios agricultores probablemente sea la mejor opción.

3. ¿Qué es un mapa de mercado?

Respuesta correcta: B. El mapa muestra la localización de los distintos agentes (p. ej. productores, comerciantes, procesadores, consumidores, distribuidores de insumos y proveedores de otros servicios). Puede mostrar varios mercados reales y posibles, además de los precios del producto en cada etapa en la que es vendido.

4. Ayuda a Martín a completar y analizar esta encuesta de mercado.

Respuestas correctas: A5, B4, C6, D1, E3, F2

5. Ayuda a Martín a elegir las mejores formas de obtener mejores precios.

Respuestas correctas: A, C, E, F

6. Martín ha realizado una encuesta de mercado, pero se le cayeron sus notas y están entreveradas. Ayúdalo a organizarlas.

Respuestas correctas: A6, B1, C5, D4, E2, F3

Prueba 8

1. Relaciona la estrategia con el momento adecuado.

Respuestas correctas: A1, B2, C3, D3, E1

2. Relaciona la estrategia para aumentar la producción con su posible desventaja.

Respuestas correctas: A2, B4, C1, D3

3. El grupo de agricultores está considerando buscar formas de aumentar sus ingresos. ¿Cuál de las siguientes incide para aumentar la producción?

Respuestas correctas: B, C, E

4. El grupo de agricultores está considerando buscar formas de aumentar sus ingresos. ¿Cuál de las siguientes aumentará el precio del producto?

Respuestas correctas: A, D, E

5. Aquí están listadas algunas formas mediante las cuales un grupo de agricultores podría aumentar su producción.

Respuestas correctas: A1, B3, C4, D2

6. Aquí están listadas algunas formas mediante las cuales un grupo de agricultores puede mejorar el manejo poscosecha.

Respuestas correctas: A4, B3, C1, D2

Prueba 9

1. ¿Cuál de los siguientes son servicios de desarrollo empresarial?

Respuestas correctas: A, C, D, E, F, G. El comerciante (B) es un agente fundamental de la cadena ya que se convierte en el dueño del producto.

2. ¿Cuál de las siguientes alternativas ayudará a fortalecer los servicios de desarrollo empresarial locales?

Respuesta correcta: A, D.

3. Ayudas a un grupo de agricultores a conseguir un préstamo de un banco. El grupo luego usa este dinero para prestar pequeñas cantidades a sus miembros. ¿Qué tipo de servicio financiero es este?

Respuesta correcta: E.

4. Un grupo de criadores de gallinas ahorra dinero todas las semanas. Prestan los ahorros de la semana a uno de sus miembros que invierte en algunos pollitos de un día. Los prestatarios devuelven el préstamo con intereses. ¿Qué tipo de servicio financiero es este?

Respuesta correcta: B. Esto es típico de un grupo de ahorro y préstamo.

5. Un grupo de productores de tomate ahorra dinero todas las semanas. Reparten el dinero al principio del ciclo de siembra para que puedan comprar semillas y fertilizante. ¿Qué tipo de servicio financiero es este?

Respuesta correcta: A. Esto es típico de un grupo de auto-ahorro.

6. Ayudas a un almacenista a elaborar un plan de negocios y a conseguir un préstamo para empezar a vender productos agroquímicos. ¿Qué tipo de servicio financiero es esto?

Respuesta correcta: C. Esto es un préstamo individual.

Prueba 10

1. ¡Al agricultor le ha tocado la lotería y quiere comprar cosas nuevas!

Respuestas correctas: A2, B1, C3, D1

2. "He trabajado en la agricultura toda mi vida. Nunca he mantenido un registro de mis costos y no voy a empezar ahora". ¿Cómo debería responder?

Respuestas correctas: B, D. Muchos agricultores se mostrarán escépticos y sospecharán de ti al principio. Explica por qué es importante mantener un registro de los costos, y ayúdalos a hacerlo.

3. Una agricultora dice que tardó tres días en arar o barbechar su campo de media hectárea, un día para sembrar semillas, dos para deshierbar la parcela y un día para cosechar. El costo de la mano de obra en su pueblo es de \$5 por día. ¿Cuánto debería ser su costo de su mano de obra?

Respuesta correcta: C. Tardó un total de 7 días, multiplicado por \$5 por día = \$35 por media hectárea. Multiplica por 2 porque cultiva media hectárea: \$70.

4. Un agricultor calcula que para cultivar 5 quintales de frijol, tendrá que pagar un total de \$30 dólares. Puede vender el frijol por \$24 por quintal (¡el precio del frijol está alto en estos momentos!), ¿cuál es su ganancia?

Respuesta correcta: B. Cinco quintales x \$24 por quintal = \$120. Menos de 30 en costos deja \$90 de beneficio.

5. Cuando calculas el costo de la mano de obra, deberías:

Respuesta correcta: A. Puedes pedir al agricultor estimar cuánto vale la mano de obra

familiar en términos monetarios o usar el costo local del jornal.

6. ¿Qué es el margen bruto de un agricultor?

Respuesta correcta: C. "El margen bruto es una palabra alternativa para "ganancia".

Prueba 11

1. Ana quiere "alquilar" un terreno para cultivar verduras. Quiere conseguir algo de dinero prestado del Banco Agrícola. ¿Qué tipo de préstamo le ofrece el banco?

Respuesta correcta: B.

2. Ana recibe prestados \$100 del Banco Agrícola durante 4 meses. El banco cobra 3% de interés mensual. ¿Cuál es el costo del préstamo?

Respuesta correcta: C.

3. Ana recibe prestados \$100 del Banco Agrícola durante 4 meses. El banco cobra 3% de interés mensual. ¿Cuánto tiene que reembolsar Ana en total?

Respuesta correcta: D.

4. Relaciona las Cincos "C" con la pregunta correcta.

Respuesta correcta: A2, B4, C1, D5, E3

5. Relaciona las descripciones con la definición correcta.

Respuestas correctas: A3, B1, C7, D5, E9, F8, G6, H2, I4

6. Relaciona las descripciones con la definición correcta.

Respuestas correctas: A4, B5, C2, D1, E3

Prueba 12

1. Los agricultores han estado considerando posibles opciones de agroempresas. Han comparado cada una según varios criterios. ¿Qué opción deben rechazar?

Respuesta correcta: D. Si no pueden obtener beneficio, deben abandonar esta opción.

2. Los hombres de la comunidad realmente quieren cultivar algodón, mientras que las mujeres no están interesadas: Ellas prefieren empezar un vivero de árboles frutales. ¿Cuál deberías apoyar?

Respuesta correcta: C. Si dos grupos claramente prefieren productos diferentes, probablemente es mejor apoyar a ambos. Especialmente si las mujeres forman uno de los grupos, ya que a menudo tienen intereses distintos a los de los hombres.

3. Dos de estos criterios son fundamentales para elegir un producto y un mercado. ¿Cuáles?

Respuesta correcta: A, D. Los otros pueden ser criterios importantes, pero no son fundamentales para elegir una agroempresa.

4. Los agricultores están considerando aumentar su producción de cebollas para abastecer a un comerciante al que ya venden. Estos es...

Respuesta correcta: C (una opción de bajo riesgo).

5. ¿Cuáles de las siguientes consideraciones son criterios fundamentales y cuáles son criterios adicionales para seleccionar una agroempresa?

Respuestas correctas: A (fundamental): 1, 2, 7, 8.
B (adicional): 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11.

6. Después de mucho trabajo, los agricultores están listos para elegir una agroempresa y una estrategia de mercadeo. ¿Cómo puedes ayudarles a tomar una decisión final?

Respuestas correctas: A, E.

Prueba 13

1. "¡Nuestro grupo no necesita un préstamo, así que no tenemos que tomarnos la molestia de redactar un plan de negocios!"

Respuesta correcta: B.

2. Al imaginar el negocio debes empezar...

Respuesta correcta: C. Es mejor empezar con la visión a largo plazo, y luego ir hacia atrás con la de medio y corto plazo. Pero recuerda que puede que tengas que cambiar la visión a largo plazo si resulta ser poco realista.

3. Llenar el espacio en blanco:

_____ es el proceso para decidir cuánto producir y luego monitorear si estás en el buen camino para conseguirlo.

Respuesta correcta: C (objetivos de producción).

4. Llenar el espacio en blanco:

_____ es el proceso para ayudar a los agricultores a imaginarse el futuro de su empresa y partiendo de esto pensar en cómo llegar hasta allí a largo, mediano y corto plazo.

Respuesta correcta: D (ejercicio imaginativo).

5. Llenar el espacio en blanco:

_____ es el proceso para averiguar lo que necesitas hacer en cada fase del proceso de producción y mercadeo para alcanzar los objetivos de tu empresa.

Respuesta correcta: B (análisis del "camino a seguir").

6. Llenar el espacio en blanco:

_____ es el proceso para identificar los desafíos y buscar maneras de superarlos.

Respuesta correcta: A (análisis de problema).

Prueba 14

1. Relaciona los nombres con las áreas correctas del cuadro de un modelo de negocio.

Respuestas correctas: A8, B3, C9, D4, E1, F5, G7, H6, I2

2. Relaciona las áreas del cuadro de un modelo de negocio con las secciones del plan de negocio.

Respuestas correctas: A9, B4, C2, D1, E8, F7, G3, H5, I6

3. Si deseas planear un sistema de producción y mercadeo completamente nuevo, ¿en qué parte del cuadro de un modelo de negocio debes comenzar?

Respuesta correcta: A. Es mejor empezar con el mercadeo y luego elegir el/los producto/s que puedas vender a estos clientes. Pero ten en cuenta otros aspectos al hacerlo.

4. Relaciona las áreas del cuadro de un modelo de negocio con las secciones del plan de negocio.

Respuestas correctas: A5, B3, C2, D1, E4.

5. Aquí están algunas notas adhesivas (post-its). ¿En que bloques de la plantilla del modelo de negocio debes pegar cada nota?

Respuestas correctas: A2, B6, C7, D8, E4, F3, G1, H5, I9.

6. ¿Por qué los agricultores usan notas adhesivas para escribir sus ideas de negocios e información de sus encuestas de mercado?

Respuesta correcta: A. Pueden mover las notas adhesivas a diferentes sitios en la plantilla hasta llegar a la mejor combinación de ideas.

Prueba 15

1. Poner estas secciones del plan de negocio en el orden correcto.

Respuestas correctas:

A. Parte 1: 8, 2, 9, 10, 4, 5.

B. Parte 2: 7, 1, 6.

C. Parte 3: 3.

2. Relaciona la información con la sección correcta del plan de negocio.

Respuestas correctas: A2, B4, C3, D1.

3. Poner los cálculos siguientes en el orden en que debes hacerlos.

Respuestas correctas: D, E, A, B, C.

4. ¿En cuál sección del plan de negocio se coloca los nombres del presidente y otros líderes del grupo?

Respuesta correcta: B. Los nombres se colocan en la sección sobre "Organización del negocio".

5. "Pago contra entrega luego de la prueba de calidad por Comerciantes de Estelí". ¿Dónde se coloca esta frase en el plan de negocio?

Respuesta correcta: C. Esta información se coloca en la sección sobre "Estrategia de mercadeo" bajo el subtítulo "Relaciones con los clientes".

6. "El grupo transportará el maíz a Comerciantes de León, contratando una camioneta que pertenece a la Sociedad de Agricultores de Estelí." ¿Dónde se coloca esta frase en el plan de negocio?

Respuesta correcta: C. Esta información se coloca en la sección sobre "Estrategia de mercado, bajo el subtítulo "Plaza".

Prueba 16

1. ¿Qué tres elementos son esenciales en un plan de implementación?

Respuestas correctas: A, B, C.

2. Es vital que todos los agricultores lleven un registro preciso de sus costos.

Respuesta correcta: B. Aunque es deseable que todos los agricultores mantengan registros, probablemente no sea realista. En vez de eso, elige tres agricultores para representar al grupo.

3. El grupo de agricultores de San Francisco desea cultivar papas y ha decidido implementar algunas actividades. Ayúdalos a ponerlas en el orden indicado.

Respuestas correctas: B, D, A, E, C.

4. El proceso de preparar un plan de negocios y de implementación ayuda a construir un sentido de propósito común dentro del grupo de agricultores, así como entre estos y sus proveedores de servicios.

Respuesta correcta: A (verdadero).

5. La elaboración de un plan de negocio ayuda al técnico de campo a tener un entendimiento más claro de _____, _____, _____ del grupo.

Respuestas correctas: B, D, E.

6. ¿Que es un plan de implementación?

Respuesta correcta: A. El plan de implementación demuestra cómo poner en práctica el plan de negocio.

Prueba 17

1. Todos los agricultores en el grupo deben participar al negociar un acuerdo de ventas.

Respuesta correcta: B. El grupo debería dar algunas pautas generales, pero es mejor que un equipo de dos o tres personas haga las negociaciones. El equipo debe mantener a todo el grupo informado sobre las decisiones tomadas.

2. Los agricultores pueden simplemente cargar un camión y llevar sus productos al mercado. Seguramente encontrarán un comprador listo a pagar un buen precio.

Respuesta correcta: B. Aunque sea posible llegar a un buen trato simplemente cargando un camión y mandándolo al mercado, esas ocasiones son escasas. Generalmente, es mejor intentar llegar a un acuerdo de antemano.

3. A continuación hay algunos problemas que puedes encontrar con el mercadeo colectivo. ¿Qué debes hacer sobre cada una?

Respuestas correctas: A4, B1, C2, D3.

4. Pon estas actividades de mercadeo colectivo en el orden correcto.

Respuestas correctas: C, F, I, D, E, B, H, A.

5. Relaciona el tipo de mercado con la descripción correcta.

Respuestas correctas: A2, B3, C1.

6. El mercadeo colectivo puede enfrentar varios tipos de problemas. Relaciona el ejemplo con el tipo de problema apropiado.

Respuestas correctas: A5, B4, C1, D3, E2, F6.

Prueba 18

1. "¡El comerciante Ibáñez quiere engañarnos! Vino en su camión hoy y ofreció diez centavos menos por saco de Juárez".

Respuesta correcta: B. Si carga su camión, Juárez tiene menos costo por saco, y por lo tanto puede ofrecer un precio más alto.

2. "¡Ahora Juárez nos está haciendo una mala jugada! La semana pasada pagó \$5 por saco; ahora ofrece solo \$4.50".

Respuesta correcta: B. El precio que los comerciantes están dispuestos a pagar normalmente depende del precio al que puedan vender.

3. Un saco de cebollas se llega a vender por \$5 en el mercado. Juárez espera vender 75 sacos. ¿Cuál es su ingreso esperado?

Respuesta correcta: C: $\$5 \times 75 = \375 .

4. Pagar al conductor, al ayudante, los puntos de control, las tarifas del mercado y el combustible le costarán \$44 a Juárez. La descarga de 75 sacos tiene un costo de \$0.20 por saco. Sus costos totales son:

Respuesta correcta: B. $\$44 + (\$0.20 \times 75) = \$59$.

5. Los ingresos esperados de Juárez son \$375. Sus costos, excluyendo el costo de compra del maíz son \$59. Desea una ganancia de 10%. ¿Cuánto dinero sobra para comprar el maíz?

Respuesta correcta: C. $\$375 - \$59 - (\$375 \times 10\%) = \278.50 .

6. Juárez tiene \$278.50 para comprar maíz. ¿Cuánto puede esperar los agricultores que Juárez les ofrezca por sus 75 sacos?

Respuesta correcta: C. $\$278.50 / 75 = \3.71 por saco.

Prueba 19

1. “Reynaldo, ¡ayúdame con las cuentas! ¿Cuánto gastamos en la producción y el mercadeo?”.

Respuesta correcta: D. artículos consumibles son las semillas (\$15) y el fertilizante (\$25).

2. “Esos azadones deberían durar al menos cinco años. ¿Cuánto debo incluir por ellas en los costos de este año bajo el concepto artículos duraderos?”.

Respuesta correcta: C. Divide el costo de las azadas (\$50) por el número de años (5).

3. “Reynaldo, ¡paga la televisión! ¿Cuánto gastamos en mano de obra contratada?”.

Respuesta correcta: B. Adela y Reynaldo contrataron trabajadores para ayudar a deshierbar (\$65) y a cosechar (\$50).

4. “Reynaldo, ¡deja de mirar fútbol! ¿Cuánto nos costó el préstamo?”.

Respuesta correcta: A. 2% de \$100 es \$2. Multiplica por 6 meses para hallar el costo del préstamo de \$12.

5. “Reynaldo, ¡sé que es la final de fútbol, pero esto también es importante! ¿Cuántos fueron nuestros costos totales?”

Respuesta correcta: B. Acuérdate de dividir el costo de los azadones entre 5 ya que durarán 5 años:

$$\$50/5 = \$10.$$

$$\text{Y } \$15 + 25 + 65 + 10 + 50 + 12 = \$177.$$

6. “Sí, lamento que hayas perdido el gol. Ahora ayúdame a calcular nuestra ganancia”.

Respuesta correcta: C.

Este es el cálculo de Adela (Reynaldo había vuelto a la televisión):

$$\text{Ingresos} = 50 \times \$6 = \$300.$$

$$\text{Ganancia} = \$300 - \$177 = \$123.$$

Prueba 20

1. Cada grupo es único. No tiene sentido compararlos.

Respuesta correcta: B. Vale la pena comparar el desempeño de los grupos para entender por qué unos pueden estar funcionando bien y otros no tanto.

2. ¿Quiénes son los usuarios principales de datos sobre costos, ingresos y rentabilidad?

Respuesta correcta: A. Los otros son todos usuarios importantes, pero secundarios.

3. Los agricultores perdieron y están frustrados por el proceso agroempresarial. ¿Qué debes hacer?

Respuesta correcta: B. Si las personas no tienen éxito al principio, puede ser difícil ayudarlas a continuar. Un diálogo abierto y honesto es la mejor opción.

4. Los agricultores han producido, vendido y calculado sus ganancias. Es momento de hablar con ellos sobre lo que han aprendido. ¿Cuáles son los aspectos cuantitativos y cualitativos que necesitan analizar?

Respuestas correctas: A (cualitativo): 1, 7.

B (cuantitativo): 2, 3, 4, 5, 6.

5. Además de evaluar el rendimiento de un cultivo o una agroempresa agrícola o ganadera, los agricultores también deben revisar el desempeño de ...

Respuesta correcta: A. El grupo debería evaluar el trabajo de sus miembros, especialmente el equipo de mercadeo, los agricultores líderes y los integrantes de otros comités.

6. ¿Porque la inclusión de las anécdotas de interés humano es una manera efectiva de documentar y comunicar sobre tu trabajo?

Respuesta correcta: A. Los ejemplos son una buena manera para motivar a los agricultores y para ayudarlos a aprender de otros.

Prueba 21

1. ¿Cuál es el mejor enfoque para planear trabajo con los grupos de agricultores?

Respuesta correcta: C. Lo mejor es escalonar el trabajo para que sea más manejable.

2. ¿Cuál es el mejor método para mejorar el enfoque agroempresarial?

Respuesta correcta: A. El mejor método dependerá de las circunstancias.

3. Relaciona el método de ampliación del negocio con el medio correcto.

Respuesta correcta: A3, B2, C1, D4.

4. ¿Qué factores debe considerar una técnico de campo para determinar a cuántos agricultores puede ayudar?

Respuestas correctas: B, C, D, E, F.

5. Relaciona el tipo de organización con el más probable número de sus integrantes.

Respuestas correctas: A3, B1, C2.

6. ¿Cuál de estas funciones no es representativa de una buena cooperativa?

Respuesta correcta: D. La membresía de una cooperativa debería ser voluntaria.

Recursos

MATERIAL DE CONSULTA

- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation : Concepts and evidence from eastern and southern Africa. *Food Policy* 33 299–317
- Barrett, C.B., M.E. Bachke, M.F. Bellemare, H.C. Michelson, S. Narayanan y T.F. Walker.** 2010. Smallholder participation in agricultural value chains : Comparative evidence from three continents. Cornell University, Norwegian University of Life Sciences, Duke University, 30 décembre 2010. tinyurl.com/ybc50p9q
- Bingen, J., A. Serrano, y J. Howard, J.** 2003. Linking farmers to markets : Different approaches to human capital development. *Food Policy* 28 405–419
- CRS y CIAT.** 2007. Preparing farmer groups to engage successfully with markets. A field guide for five key skill sets. Catholic Relief Services. Baltimore, USA. Juillet. 38 p. tinyurl.com/y8e3dzsr
- Ferris, S., E. Kaganzi, R. Best, C. Ostertag, M. Lundy, y T. Wandschneider.** 2006. A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development. Enabling rural innovation in Africa. Guide 2. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. tinyurl.com/3tqfncn
- KIT, Faida MaLi et IIRR.** 2006. Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida Market Link, Arusha; y International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.
- Kotler, P. y G. Armstrong.** 2009. Principles of marketing. 13a edición. Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice-Hall.
- Mendoza, R.U. y N. Thelen.** 2008. Innovations to make markets more inclusive for the poor. *Development Policy Review* 26 (4): 427-58.
- Nix, J.** 2010. The John Nix farm management pocketbook. 40a edición.
- Seville, D. y A. Buxton.** 2012. Under what conditions are value chains effective tools for pro poor development? tinyurl.com/yddh2ydo
- Shepherd, A. W.** 2007. Approaches to linking producers to markets. 13. Agricultural Management, Marketing and Finance, occasional paper. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
- Vorley, B., S. Ferris, D. Seville, M. Lundy y A. Buxton.** 2009. Linking worlds: New business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. tinyurl.com/y7nmuyma

PÁGINAS DIGITALES Y INSTITUCIONES DE RECURSOS

- Alianzas de aprendizaje para el desarrollo empresarial rural en América Latina.** Un espacio de aprendizaje y conocimiento sobre el desarrollo de la empresa rural para países hispanohablantes. ciat.cgjar.org/alianzas-de-aprendizaje/
- CRS Agricultural Program publications** www.crsprogramquality.org/publications/tag/agriculture
- International Institute for Environment and Development** [El Instituto Internacional del Medio Ambiente y el Desarrollo] (IIED). IIED es un líder global en el desarrollo sostenible. Nuestra misión es construir un mundo más justo y sostenible, mediante los hechos, la evidencia, la acción y la influencia en asociación con otros. Como una organización de investigación internacional independiente, somos especialistas en vincular lo local a lo global. En África, Asia, el Caribe, América Central y del Sur, el Oriente Medio y el Pacífico, trabajamos con algunas de las personas más vulnerables del mundo para asegurar que tengan voz y voto en las políticas que los afectan más de cerca: desde los consejos de las aldeas hasta las convenciones internacionales. www.iied.org/general/about-iied/about-iied
- Michigan State University.** La misión del Departamento de Economía de Agricultura, Alimentación y Recursos es crear, preservar y difundir el conocimiento por medio de investigación, educación y extensión. El Departamento aplica sus conocimientos para ayudar a las personas a llevar vidas más productivas, y colaborar en el desarrollo y mejora de empresas, organizaciones, comunidades e instituciones públicas. www.afre.msu.edu/
- microLINKS.** Una serie de aplicaciones y herramientas para el intercambio de conocimientos diseñada para mejorar los resultados de los programas y de las actividades microempresariales de USAID. La última información sobre la microempresa: las mejores prácticas; enfoques contrastados por las misiones de USAID, colaboradores y profesionales; una biblioteca de documentos, reportajes, y herramientas; y un ambiente que apoya y enriquece a las comunidades de prácticas. www.microlinks.org/
- Modernizing Extension and Advisory Services.** Los sistemas de extensión de África, Asia, el Medio Oriente, Europa Oriental y Centro América necesitan someterse a un cambio significativo si van servir efectivamente a las necesidades de seguridad alimentaria y desarrollo económico de los agricultores y agricultoras de pocos recursos. Las nuevas estrategias deben sacar el máximo partido a los recursos de las organizaciones públicas, privadas y civiles y utilizar las más avanzadas tecnologías de la información y comunicación disponibles. MEAS es un Centro de Excelencia que busca promocionar y apoyar tales empeños. meas.illinois.edu/
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).** La FAO presta asistencia

a los países miembros con políticas, estrategias y metodologías apropiadas para el fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la agricultura y con la oferta de servicios y tecnologías para actividades de producción y posproducción. www.fao.org

Regoverning Markets, Smallscale producers in modern agri-food markets. Cambios rápidos están ocurriendo en mercados nacionales y regionales de agricultura alimentaria en países en desarrollo, con implicaciones para la capacidad de la agricultura en contribuir al crecimiento económico, a la reducción de la pobreza y al desarrollo rural sostenible. Este proyecto investiga la mejores prácticas para conectar productores a pequeña escala con mercados dinámicos, y traer esta información a incidir donde se crean las políticas. www.iied.org/regoverning-markets

Sustainable Food Lab. La misión del Laboratorio de Alimentos Sostenibles es acelerar el cambio de alimentos sostenibles de nicho a la corriente principal. Definimos un sistema de alimentación y agricultura sostenible como aquel en el que se la fertilidad del suelo se mantiene y se mejora; la disponibilidad y calidad del agua se protegen y aumentan; la biodiversidad está protegida; agricultores, trabajadores agrícolas, y todos los demás participantes en la cadena de valor tienen ingresos que les permiten vivir; los alimentos que comemos son asequibles y promueven nuestra salud; negocios sostenibles pueden prosperar; y el flujo de la energía y los desperdicios, incluidos las emisiones de gases de efecto invernadero, están dentro de la capacidad de la tierra para absorberlos. sustainablefoodlab.org/

Value chain Development, Royal Tropical Institute (KIT), Netherlands. El portal de Cadenas de Valor para el Desarrollo provee acceso electrónico a documentos de texto completo sobre las cadenas de valor a favor de los pobres. www.kit.nl/sed/theme/food-value-chains/

Los 7 pasos del mercadeo

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES

El mercadeo es uno de los retos más grandes para los agricultores de pequeña escala en los países en vías de desarrollo. Muchos agricultores quisieran mejorar su producción y la calidad de sus productos, pero necesitan una forma de venderlos e incrementar las ganancias.

Este manual describe siete pasos que los técnicos de campo, los extensionistas de desarrollo y los gerentes de programa pueden seguir para ayudar a los agricultores mejorar la venta de sus productos en el mercado:

1. Organizarse para el proyecto
2. Identificar productos y organizar grupos
3. Recoger información para el plan de negocios
4. Redactar un plan de negocio
5. Mercadeo en grupo
6. Revisar los resultados de la agroempresa
7. Ampliar el negocio.

El manual consiste en 21 lecciones, cada una con pautas, ejercicios para los miembros del equipo o para un grupo de agricultores, y pruebas de conocimiento.

Este es uno de los manuales de la serie sobre las Habilidades SMART - las habilidades que necesitan los técnicos de campo para ayudar a los agricultores en países en vías de desarrollo. Un manual complementario sobre los principios básicos de mercadeo describe las ideas que forman la base de los siete pasos de este manual.

www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers

