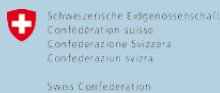


# LA GUÍA DE NEGOCIOS ORGÁNICOS

## DESARROLLAR CADENAS DE VALOR SOSTENIBLES CON PEQUEÑOS AGRICULTORES

*Bo van Elzakker y Frank Eyhorn*



Federal Department of Economic Affairs FDEA  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



**LA GUÍA DE NEGOCIOS ORGÁNICOS**  
*DESARROLLAR CADENAS DE VALOR SOSTENIBLES  
CON PEQUEÑOS AGRICULTORES*

Bo van Elzakker (Agro Eco Louis Bolk Institute, Países Bajos, [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl))

y Frank Eyhorn (Helvetas Organic & Fairtrade Competence Centre, Suiza, [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org))

Publicado en Alemania por IFOAM

En cooperación con:

- Helvetas - Swiss Association for International Cooperation
- Agro Eco - Louis Bolk Institute
- ICCO - Dutch Interchurch Organisation for Development Co-operation
- UNEP - United Nations Environment Programme

© IFOAM y organizaciones colaboradoras (Helvetas, Agro Eco Louis Bolk Institute, ICCO, UNEP) 2010

Traducción al español: Doraliz Aranda y Alfonso Lizárraga

Diseño: Catherine Reynolds, IFOAM

Todas las declaraciones y recomendaciones de este libro han sido recopiladas por los autores y colaboradores de acuerdo a su mejor conocimiento. Sin embargo, la posibilidad de errores no puede ser completamente descartada. Por lo tanto, los editores y los autores no están sujetos a ninguna obligación y no garantizan ningún tipo de relación con cualquiera de las declaraciones, etc., de este trabajo, ni tampoco aceptan responsabilidad alguna por los posibles errores que contenga. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente la posición aprobada por la IFOAM.

Esta publicación está disponible para ser descargado gratuitamente en la tienda online de la IFOAM [www.ifoam.org/bookstore](http://www.ifoam.org/bookstore). Los profesionales de campo tienen la posibilidad de contribuir con la versión online de esta guía editando el wikibook en [www.wikibooks.org](http://www.wikibooks.org). Las herramientas del Anexo se encuentran disponibles en formato electrónico en [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org) -> Publicaciones.

Se alienta la reproducción total o parcial de esta publicación, pero debe identificarse el título de la publicación y a la IFOAM como editor.

Bo van Elzakker, Frank Eyhorn (2010): La Guía de Negocios Orgánicos. Desarrollar cadenas de valor sostenibles con los pequeños agricultores. 1st edición. IFOAM

ISBN : 978-3-940946-79-9

Foto de la portada: (de izquierda a derecha): almacenamiento de algodón en Kirguistán (fotografía: Helvetas), Feria Agroecológica en Costa Rica (fotografía: Ecomercados), exportación (fotografía: Gebana), y procesamiento de piñas en Benín (fotografía: Helvetas).

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Agradecimientos</b>	<b>vi</b>
<b>Prefacio</b>	<b>vii</b>
<b>Abreviaciones</b>	<b>viii</b>
<b>Definiciones</b>	<b>ix</b>
<b>1 Introducción a la Guía</b>	<b>1</b>
1.1 ¿Qué puede esperar de esta guía?	1
1.2 ¿Para quién es esta guía?	2
1.3 ¿Perspectiva empresarial o de desarrollo?	3
1.4 Como utilizar esta guía	4
<b>2 Producción Orgánica y Comercio Justo</b>	<b>6</b>
2.1 ¿Qué es la producción orgánica?	6
2.2 ¿Qué es Comercio Justo?	7
2.3 ¿Por qué la producción orgánica es un negocio interesante?	10
2.4 La diferencia con el agronegocio tradicional	12
2.5 Diversas clases de normas y certificaciones	14
<b>3 Comenzando Por el Mercado</b>	<b>16</b>
3.1 ¿Qué es el mercado orgánico?	16
3.2 Primero el cliente!	19
3.3 Equilibrando oferta y demanda	21
3.4 Relevancia del mercado local y regional	22
3.5 Construyendo sobre la ventaja competitiva	25
<b>4 Desarrollando Cadenas de Valor Orgánicas</b>	<b>27</b>
4.1 ¿Qué es una cadena de valor orgánica?	27
4.2 ¿Quién desempeña qué rol en la cadena de valor?	28
4.3 La creación de alianzas a lo largo de la cadena	30
4.4 Las cuestiones de género en las cadenas de algodón orgánica	33
<b>5 Diseño del Sistema de Producción Orgánico</b>	<b>38</b>
5.1 ¿Qué clase de agricultura orgánica?	38
5.2 Gestión de la conversión a la agricultura orgánica	41
5.3 Desafíos de la producción orgánica	44
<b>6 Planificación y Administración del Negocio</b>	<b>48</b>
6.1 Desarrollo de la estrategia y del plan de negocio	48
6.2 Establecimiento de la operación	50
6.3 Desarrollo del negocio paso a paso.	53
6.4 Planificación financiera y administrativa	56
6.5 Financiación del negocio orgánico	62
6.6 Manteniendo el negocio funcionando	66
6.7 Estructuras administrativas y capacidad	68
<b>7 Organizar los Productores Para el Mercado</b>	<b>71</b>
7.1 Organización de productores versus un modelo empresarial	71
7.2 Involucrando a los agricultores	73
7.3 Construcción del sistema de extensión	76
7.4 Desarrollo del personal	78
7.5 Manejo de precios, pagos y premios para los agricultores	80
<b>8 Certificación y Sistema de Control Interno</b>	<b>85</b>
8.1 Opciones de certificación	85
8.2 Desarrollar el sistema de control interno	89
8.3 Trazabilidad y administración de datos	93
8.4 Mantenimiento de la certificación	95

<b>9 Desde el Campo Hasta el Mercado</b>	<b>98</b>
9.1 <i>La importancia y el valor de la calidad</i>	98
9.2 <i>Obtención de productos de calidad de los agricultores</i>	100
9.3 <i>Transporte y almacenamiento de materia prima</i>	103
9.4 <i>Procesamiento y valor agregado</i>	104
9.5 <i>Exportación</i>	106
<b>10 Marketing</b>	<b>111</b>
10.1 <i>Estrategia del marketing</i>	111
10.2 <i>Las 4 Ps</i>	113
10.3 <i>Construcción y mantenimiento de la relación con el cliente</i>	116
10.4 <i>¿Qué asistencia y apoyo puedo obtener en el marketing?</i>	119
<b>11 Continuar</b>	<b>121</b>
11.1 <i>Crecimiento a escala</i>	121
11.2 <i>Generando impacto</i>	122
11.3 <i>Aprendizaje y mejora continua</i>	124
11.4 <i>Redes nacionales e internacionales</i>	125
<b>12 ¿Cuál es el Rol de los Facilitadores, el Gobierno y los Donantes?</b>	<b>128</b>
12.1 <i>Facilitando del desarrollo de cadenas de valor orgánicas</i>	128
12.2 <i>Creación de un entorno favorable para los negocios orgánicos</i>	130
12.3 <i>¿Qué rol desempeñan los donantes y las agencias de desarrollo?</i>	131
<b>Anexos</b>	
<b>A1 Referencias útiles y páginas web</b>	<b>143</b>
<b>A2 Facilitación de la cadena de valor</b>	<b>147</b>
A2.1 <i>Consultaría para el desarrollo de cadenas de valor orgánica</i>	147
A2.2 <i>Donantes y agencias de desarrollo que apoyan cadenas de valor orgánicas</i>	148
<b>A3 Planificación empresarial</b>	<b>149</b>
A3.1 <i>Esquema de un plan de negocios para una empresa orgánica</i>	149
A3.2 <i>Herramientas de planificación de producción - ejemplo</i>	151
A3.3 <i>Ejemplo de cálculos de costos</i>	151
A3.4 <i>Instituciones financieras que proveen préstamos para negocios orgánicos y de Comercio Justo</i>	153
<b>A4 Modelos de negocios y procesos</b>	<b>154</b>
A4.1 <i>Responsabilidades, roles en la extensión y en el SCI</i>	154
A4.2 <i>Descripción del cargo del oficial de campo - ejemplo</i>	155
A4.3 <i>Contenido de un Manual Operativo</i>	157
A4.4 <i>Plan operativo anual</i>	158
A4.5 <i>Lista de control: ¿Qué usted podría necesitar para un negocio orgánico?</i>	159
<b>A5 Certificación y SCI</b>	<b>160</b>
A5.1 <i>Compendio de importantes normas orgánicas y etiquetas</i>	160
A5.2 <i>Sostenibilidad y normas industriales que pueden ser combinados con orgánicos</i>	161
A5.3 <i>Acuerdo del agricultor - ejemplo</i>	162
A5.4 <i>Regulaciones internas - ejemplo</i>	163
A5.5 <i>Lista de no conformidades y sanciones – ejemplos</i>	164
<b>A6 Herramientas de marketing</b>	<b>166</b>
A6.1 <i>Descripción del producto – ejemplo del algodón de Burkina Faso</i>	166
A6.2 <i>Contrato entre comprador y vendedor. Ejemplo</i>	167
<b>A7 Herramientas Generales</b>	<b>168</b>
A7.1 <i>Trampas habituales y cómo evitarlos</i>	168
A7.2 <i>Lista de control: ¿Qué hace a un negocio orgánico exitoso?</i>	168
<b>Índice</b>	<b>169</b>

## LISTE DES FIGURES

<i>Figura 1: El negocio orgánico en la cadena de valor.</i>	2
<i>Figura 2: Diagrama del flujo de los pasos habituales para establecer un negocio orgánico.</i>	5
<i>Figura 3: Beneficios económicos y de otra índole en la producción orgánica</i>	11
<i>Figura 4: El aumento de la sostenibilidad en la producción de commodities y su comercio</i>	15
<i>Figura 5: Pasos para identificar la correcta cartera de productos para su negocio.</i>	20
<i>Figura 6: Características de los mercados locales, regionales y mundiales para los productos orgánicos.</i>	24
<i>Figura 7: Cadena de valor tradicional de los commodities.</i>	29
<i>Figura 8: Ejemplo de un mapa de cadena de valor del algodón orgánico</i>	31
<i>Figura 9: Integración hacia abajo del procesamiento, empaque y exportación.</i>	33
<i>Figura 10: Análisis FODA de la idea de un negocio orgánico</i>	51
<i>Figura 11: Ejemplo de la estructura organizacional de un negocio orgánico.</i>	54
<i>Figura 12: Especialización versus diversificación de un negocio</i>	58
<i>Figura 13: El punto de equilibrio de costos e ingresos, nueva inversión.</i>	63
<i>Figura 14: Liquidez mensual de un negocio de vegetales orgánicos (ejemplo)</i>	65
<i>Figura 15: El modelo típico de una organización de productores orgánicos</i>	76
<i>Figura 16: Organización y funciones dentro de la extensión y del sistema de control interno de un negocio orgánico.</i>	80
<i>Figura 17: Precio de acuerdo al sistema FLO</i>	86
<i>Figura 18: Estructura de un sistema de control interno y su relación con el certificador externo</i>	93
<i>Figura 19: Personas involucradas en un SCI, y las herramientas esenciales que se utilizan.</i>	94
<i>Figura 20: Funciones de una base de datos centralizada en un negocio orgánico.</i>	98
<i>Figura 21: Ejemplo de las 4Ps para el marketing del algodón orgánico y de Comercio Justo de África.</i>	116
<i>Figura 22: Matriz del precio estratégico (Fuente: <a href="http://www.marketingteacher.com">www.marketingteacher.com</a>)</i>	118

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Elementos fundamentales de un negocio orgánico, y sus respectivas funciones</i>	51
<i>Tabla 2: Fases del desarrollo de un negocio orgánico</i>	55
<i>Tabla 3: Cálculo de precios de costos en diferentes volúmenes (ejemplo general)</i>	58
<i>Tabla 4: Ejemplo de un cálculo de pérdidas y ganancias</i>	59
<i>Tabla 5: Ejemplo de un análisis de sensibilidad</i>	60
<i>Tabla 6: Ejemplo de un cálculo de flujo de caja</i>	62
<i>Tabla 7: Los posibles riesgos asociados a la gestión de un negocio orgánico y las medidas para mitigarlos.</i>	68
<i>Tabla 8: Ventajas (+) y desventajas (-) de una organización de productores frente a una empresa</i>	71
<i>Tabla 9: Procesos de un SCI, personas responsables y la documentación necesaria</i>	91
<i>Tabla 10: Lista de productores aprobados con productos entregados versus cosechas estimadas</i>	92
<i>Tabla 11: Extracto de una base de datos de productores</i>	94

## AGRADECIMIENTOS

Las siguientes personas han contribuido sustancialmente en la guía, escribiendo partes del texto, aportando estudios de casos o revisando borradores:

- Alastair Taylor (Agro Eco Louis Bolk Institute – África del Este, Uganda) - revisión.
- André Vording, Angelica Senders, Lisette van Benthum, Rob Witte (ICCO, Holanda) - conceptos, contenido y revisión.
- Fabio Sagliocca (Claro Fair Trade, Suiza) – fotografías.
- Ghidey Gebremedhin Debessu (Tigray Agricultural Marketing Promotion Agency, Etiopía) – contenidos y ejemplos.
- Gideon Adeoye (Nigerian Organic Agriculture Network NOAN, Nigeria) – contenidos y ejemplos.
- Gunnar Rundgren (Grolink, Suecia) – revisión.
- Joachim Weber (Agri and Co-operative Training and Consultancy Services, Kenia) – contenidos y ejemplos.
- Kees van den Berg (Oikocredit, Holanda) – aspectos de micro finanzas.
- Lazare Yombi (Helvetas Burkina Faso) - documentos del SCI.
- María Durán (Ecomercados, Nicaragua) – fotografías.
- Martina Meckel, Louise Luttkholt (Fairtrade Labelling Organizations International) – aspectos de Comercio Justo y fotografías.
- Mirjam Güntert, Adrian Wiedmer (Gebana AG, Suiza) – fotografías y herramientas.
- Mohammed Suleman Khan (Chetna Organic Farmers Association, India) – contenido y ejemplos.
- Paul van den Berge (FiBL, Suiza) – revisión.
- Peter Lendi (Erboristi Lendi SA, Suiza) – revisión.
- Peter Schmidt, Jens Soth (Helvetas, Suiza) – contenido y revisión.
- Prachanda Man Shresta (Helvetas Nepal) – extensión y documentos del SCI.
- Rhiannon Pyburn (KIT - Royal Tropical Institute, Holanda) – aspectos de género.
- Robert Berlin, Lionnel Giron (Intercooperation, Suiza) – revisión.
- Simon Ferrigno (Consultor, Reino Unido) – revisión.
- Steven de Vries Reilingh (Rabobank, Holanda) – aspectos financieros.
- Esta guía fue elaborada con el apoyo de:
  - ICCO - Dutch Interchurch Organisation for Development Co-operation
  - SECO - Swiss State Secretariat for Economic Affairs
  - SIDA - Swedish International Development Cooperation Agency
  - UNEP - United Nations Environmental Program

## PREFACIO

¿Qué significa orgánico para usted? Esta pregunta hace que la mayoría de la gente piense, desencadene sus emociones, y estimule su imaginación. Al ver los productos marcados como orgánicos, el consumidor espera un alto nivel de ética e integridad. Es evidente para la mayoría de los consumidores que lo orgánico pueda tener un precio extra. Al mismo tiempo, también está claro que se espera que todas estas reivindicaciones sean ciertas. Los productos deben ser de alta calidad, sanos y sabrosos, además, deben adoptarse ciertas previsiones para el bienestar animal, la protección de la biodiversidad y una vida digna para los pequeños agricultores.

Lo orgánico se ha convertido en una reconocida filosofía de producción a nivel internacional y el comercio se basa en los principios orgánicos de ecología, salud, equidad y los cuidados enumerados por la IFOAM. Los productores y los consumidores desean sistemas sostenibles que aporten soluciones reales a los desafíos mundiales, tales como el hambre, la pérdida de la biodiversidad, el agotamiento del suelo y el cambio climático. Esto funciona solamente cuando todas las partes interesadas a lo largo de la cadena de valor reciben un trato equitativo y puedan ser competitivas.

Los pequeños agricultores de los países de bajos y medianos ingresos son el centro de atención de la IFOAM. Mientras ellos son la fuente más importante de productos orgánicos tropicales, son también el grupo más vulnerable a la pobreza y a la desnutrición, debido a prácticas no sostenibles. Lo orgánico es una oportunidad para ellos. Sin embargo, las oportunidades pueden fallar, si no se manejan adecuadamente y no están alineadas con la demanda. La creación de un negocio orgánico es ambiciosa y requiere de ciertas habilidades. Por otra parte, la producción orgánica es un modelo exitoso para millones de pequeños agricultores, quienes en conjunto son responsables de miles de millones de dólares del volumen de negocios de los consumidores en todo el mundo.

Las recomendaciones y los estudios de casos en esta guía se basan en la riqueza de la experiencia y en una profunda investigación, además es el resultado de un proceso de amplia participación. Estamos agradecidos a todos aquellos que estuvieron comprometidos en transmitir su conocimiento y esperanzas para alentar y ayudar a todos aquellos que luchan por el mejoramiento e incluso, se atreven a involucrarse en negocios orgánicos con los pequeños agricultores de los países de bajos y medianos ingresos.

A todos ellos les deseamos buena suerte y prosperidad!

Saludos orgánicos,



Markus Arbenz

Director Ejecutivo, IFOAM



## ABREVIACIONES

<b>AELBI</b>	Agro Eco. Instituto Louis Bolk
<b>ARCPC</b>	Análisis de Riesgos y Punto de Control
<b>CED</b>	Contra entrega de documentos
<b>CIF</b>	Costs, Insurance, Freight (costo, seguro y flete)
<b>CFR</b>	Cost and Freight (costo y flete)
<b>FLO</b>	Fair Trade Labelling Organisation (Organización de Etiquetado de Comercio Justo)
<b>FOB</b>	Free On Board (franco a bordo)
<b>FODA</b>	Método de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>GPS</b>	Geographic Positioning System (sistema de posicionamiento global)
<b>ha</b>	Hectárea
<b>IFOAM</b>	International Federation of Organic Agriculture Movements (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica)
<b>ISO</b>	International Organisation for Standardisation (Organización Internacional para la Estandarización)
<b>JAS</b>	Japanese Agricultural Standards (Norma Agrícola Japonesa)
<b>MSF</b>	Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
<b>NOP</b>	National Organic Programme (Programa Orgánico Nacional (EE.UU.))
<b>NPOP</b>	Indian National Programme for Organic Production
<b>OC</b>	Organismo de Certificación
<b>OFT</b>	Organic & Fair Trade (Orgánico y Comercio Justo)
<b>OGM</b>	Organismo genéticamente modificados
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>OP</b>	Organización de Productores
<b>SCI</b>	Sistema de Control Interno
<b>SDN</b>	Servicio de Desarrollo de Negocios
<b>SGP</b>	Sistema de Garantías Participativas
<b>USP</b>	Unique Selling Point (propuesta de venta única)

## VARIACIONES TERMINOLÓGICAS DE LA TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL

Teniendo en cuenta que el presente manual está dirigido a todos los países hispanohablantes; para la claridad conceptual, considere que las siguientes palabras podrían sufrir variaciones dependiendo del país.

orgánico:	ecológico
negocio orgánico:	empresa orgánica, empresa ecológica
finca	granja, chacra, parcela de tierra
premio	precio superior, plus, prima
minorista	detallista, venta minorista, venta al detalle
sostenible	sustentable
agente comercial	intermediario, distribuidor, operador comercial
ferias comerciales	exposiciones comerciales
ferias locales	mercado abierto, ferias callejeras
cadena de abastecimiento	cadena productiva, cadena de provisión
orgánico de hecho	orgánico de facto

## DEFINICIONES

<b>Acopio</b>	Recolección de materia prima de varias fincas individuales.
<b>Agencia de Desarrollo</b>	ONG u organización gubernamental que apoya el desarrollo en países de bajos y medianos ingresos.
<b>Agricultura Orgánica</b>	Un sistema de producción agrícola que se basa en medios naturales, como rotación de cultivos, uso de compost, el control biológico de plagas, el cultivo mecánico para mantener la fertilidad del suelo y controlar plagas, excluyendo la utilización de fertilizantes, plaguicidas y reguladores del crecimiento sintéticos, además de aditivos de alimento para ganado y organismos genéticamente modificados.
<b>Cadena de Suministro</b>	El sistema que mueve un producto desde el proveedor a los clientes, haciendo hincapié en la perspectiva del origen.
<b>Cadena de Valor</b>	Una cadena de actividades mediante las cuales el producto crece en valor en su trayecto desde la producción hasta el consumidor final.
<b>Certificación</b>	Un tercero confirmando que un determinado producto o proceso cumple con los requerimientos de una serie de normas o regulaciones.
<b>Certificado de Transición</b>	Certificado que acredita que determinado cargamento se origina en una producción orgánica certificada.
<b>Ciclo del Cerdo</b>	Fluctuaciones cíclicas en la oferta y los precios; altos precios que propician un aumento de la producción que ocasiona exceso de oferta, que origina nuevamente una caída de los precios y una disminución en la oferta, etc.
<b>Comercio Justo</b>	El Comercio Justo es un enfoque organizado, basado en el libre mercado, que pretende ayudar a los productores de países en desarrollo, mediante el pago de un precio superior y que busca cumplir con las normas sociales y ambientales.
<b>Contingencia</b>	Un monto adicional o porcentaje o cualquier artículo añadido al flujo de caja, para cubrir gastos imprevistos.
<b>Conversión</b>	El proceso de cambiar de producción convencional a la orgánica.
<b>Cooperativa</b>	Una asociación de productores comprometidos con el acopio y la venta de productos, posiblemente incluyendo el procesamiento, la exportación y el suministro de insumos.
<b>Cultivos Asociados</b>	Cultivos de otra especie producidos junto con el cultivo principal, en el mismo campo.
<b>Depreciación</b>	Disminución del valor de costo de un activo (equipo, edificios, vehículos, etc.) durante su vida útil.
<b>Empresa</b>	Negocio de un emprendedor individual o en participación, puede incluir productores u organización de productores como partes de la organización.
<b>Empresario</b>	Un individuo que posee una empresa y asume responsabilidad por los riesgos inherentes y sus resultados.
<b>Exportador</b>	Empresa o cooperativa comprometida con la venta de productos a países fuera del propio
<b>Facilitación</b>	Cualquier actividad utilizada para hacer más fácil la tarea a los demás. Una facilitación de las cadenas de valor refiere al apoyo de coordinación y comunicación entre los operadores de la cadena de valor.
<b>Flujo de Caja</b>	Movimiento de dinero en efectivo que entra o sale de un negocio durante un período de tiempo específico, determina la liquidez de una empresa.
<b>Insumos</b>	Material utilizado para la producción agrícola, tales como semillas, fertilizantes y los insumos para el manejo de plagas.
<b>Margen Bruto</b>	Diferencia entre ingresos y costos de producción (excluyendo los gastos generales o costos de la propia mano de obra)
<b>Negocios Orgánicos</b>	Operaciones comerciales de una entidad específica involucrada en la producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos.
<b>Operador</b>	Persona o negocio directamente involucrado en la producción, compra, transformación o venta de un producto.
<b>Orgánico de hecho</b>	Un sistema de cultivo que, si bien no utiliza insumos químicos, no trabaja muy activamente en el mantenimiento de la fertilidad del suelo (por ejemplo: mediante la aplicación de abonos orgánicos, la rotación de cultivos).
<b>Pequeños Productores</b>	Una finca de pequeño tamaño, que se basa principalmente en mano de obra familiar.
<b>Plan de Marketing</b>	Documento estratégico de promoción y comercialización de un producto.
<b>Plan de Negocio</b>	Documento estratégico para convertir una idea en un negocio viable.
<b>Precio de Costo</b>	Costo total actualizado por unidad de producción de un producto, excluyendo el margen de beneficio.
<b>Premio</b>	Un pago en efectivo en adición al precio normal (del mercado), por presentar una mayor calidad, producción orgánica o Comercio Justo.
<b>Proyecto Orgánico</b>	Una iniciativa para crear un negocio orgánico, con definición exacta del inicio y finalización de la intervención.
<b>Punto de Equilibrio</b>	El momento en cual los ingresos comienzan a superar a los costos operacionales.
<b>Rotación de Cultivo</b>	Un cultivo producido alternadamente con el cultivo principal en el mismo campo.
<b>Ventaja Competitiva</b>	Atributo o combinación de atributos que permite a un negocio superar a sus competidores.

# 1 INTRODUCCIÓN A LA GUÍA

La venta de productos orgánicos va creciendo a velocidad constante y se está incrementando además la producción orgánica en los países de bajos y medianos ingresos. Existen buenas razones para que los agricultores vean esto como una oportunidad para aumentar sus ingresos y administrar sus tierras de una manera más sostenible. Les permite el acceso a prometedores mercados locales e internacionales y obtener así mejores ingresos.

Hay muchos ejemplos exitosos de cómo este potencial puede convertirse en un negocio en el que todos los interesados se benefician. Sin embargo, hay también casos menos exitosos donde fue difícil aprovechar y mantenerse en el mercado, algunos pequeños agricultores luchan por largo tiempo para independizarse de la ayuda externa. El principal objetivo de esta guía es aumentar las probabilidades de éxito entre las iniciativas de agricultura orgánica en los países de bajos y medianos ingresos.

## 1.1 ¿QUÉ PUEDE ESPERAR DE ESTA GUÍA?

Esta guía ayudará a quienes participen activamente en el establecimiento o gestión de una empresa de pequeños productores orgánicos, a mejorar su trabajo y ser más exitosos. Estas personas sabrán perfectamente en qué se están comprometiendo, estarán bien preparadas y serán capaces de mantener una visión general apropiada una vez involucradas en una empresa orgánica. Nosotros utilizamos deliberadamente el término “negocio orgánico”, ya que creemos firmemente que las iniciativas de producción orgánica, aun cuando se centran en la mejora de la calidad de vida de los pequeños agricultores, sólo puede crecer y sobrevivir si son económicamente viables

En la guía usted podrá encontrar el conocimiento práctico además de la información esencial necesaria para estar familiarizado con el trabajo de crear, administrar y ampliar un negocio orgánico. Dedicando un tiempo a la lectura de la presente guía, usted podrá:

- Obtener una visión breve pero completa, de los principales aspectos y temas involucrados, incluidos los principios de gestión necesarios en todo negocio,
- Recibir orientación práctica de cómo estructurar y administrar un negocio orgánico,
- Aprender de ejemplos exitosos y aquellos factores claves que lo hicieron posible,
- Aprender acerca de problemas habituales que pueden ser evitados,
- Familiarizarse con los sistemas y las herramientas que pueden ayudarlo a ser efectivo y eficiente,
- Obtener la información más relevante y los enlaces que lo ayudarán a orientarse mejor en este campo.

Esta guía fue desarrollada dentro de un proceso participativo que involucró a personas con un rol muy activo, con experiencias en el apoyo o en la gestión de negocios orgánicos en Asia, África y América Latina. Como primer paso, el contenido identificado por el equipo editorial fue probado y validado en un taller internacional con la participación de más de 30 profesionales del área. Sobre la base de la propia experiencia práctica, los autores desarrollaron un primer borrador de la guía. Una serie de documentos y sitios web sobre temas relacionados han servido como fuentes de inspiración y son referenciados para la utilidad del lector. Los borradores de la guía fueron revisados por empresarios, consultores y expertos en desarrollo que trabajan en este campo. Los profesionales especialistas tienen la posibilidad de contribuir a la versión online de esta guía de edición del wikilibro [www.wikibooks.org](http://www.wikibooks.org)

## 1.2 ¿PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA?

Esta guía está dirigida principalmente a personas directamente relacionadas a la organización o administración de una empresa orgánica de pequeños agricultores en países de bajos y medianos ingresos. No solamente pueden ser empresarios individuales o directivos, sino también cooperativas de productores que comercializan productos orgánicos. En esta guía, cuando usamos el término “usted” nos referimos a este tipo de personas (Figura 1).

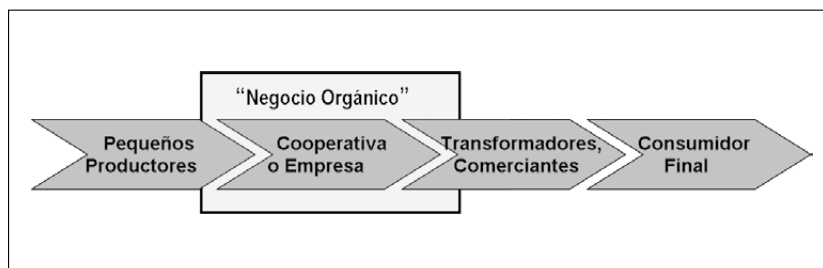


Figura 1: El negocio orgánico en la cadena de valor.

En segundo lugar, esta guía debe ser útil para aquellos que facilitan el desarrollo de tales negocios. Puede tratarse de ONG enfocadas en el desarrollo sostenible y la generación de ingresos en las comunidades rurales, o de consultores y servicios de desarrollo empresarial. En tercer lugar, esta guía debería ayudar a donantes, proveedores de servicios financieros y entidades gubernamentales activas o aquellos interesados en este campo, para comprender mejor las particularidades de los negocios orgánicos y proveer así un apoyo adecuado a las iniciativas apropiadas. El Capítulo 12 se refiere específicamente a las organizaciones que facilitan y apoyan el desarrollo de negocios orgánicos.

El objetivo de la guía se centra en las negocios orgánicos y cuando es posible, orgánicos en combinación con Comercio Justo. Sin embargo, no se trata del Comercio Justo dentro de la agricultura convencional. Los siguientes ejemplos de África, Asia y América Latina proveen una idea de algunos de los diferentes tipos de negocios orgánicos:

- **El procesamiento de la piña y la exportación en Uganda:** Un empresario individual, que contrata a 200 agricultores que producen piña orgánica, exporta piñas frescas y utiliza una planta con secador solar. La piña fresca es vendida a Europa y a veces a Kenia, los frutos secos a Europa y en ferias urbanas locales.
- **La producción de cacao en República Dominicana:** Una cooperativa certificada para el Comercio Justo cuenta con 180 asociaciones de productores que involucran un total de aproximadamente 10.000 agricultores, muchos de ellos certificados como orgánicos. La cooperativa cuenta con instalaciones de fermentación y las exporta directamente a Europa y EE.UU. Las frutas y verduras que resultan de la cosecha intercalada con el cacao, también se venden en el mercado local.
- **Algodón y leguminosas en la India:** Una empresa de propiedad conjunta que involucra a 5.000 productores de algodón, quienes poseen la mayoría de las acciones. La empresa de comercialización fue creada con el fin de mejorar la calidad de vida de pequeños agricultores mediante el aumento de la eficiencia, reduciendo los costos de los insumos y aumentando los ingresos a través de la certificación orgánica y el Comercio Justo. Estableció alianzas comerciales con las industrias de transformación local, y con marcas textiles del extranjero. Las legumbres y otros cultivos de rotación se venden actualmente en el mercado local.

### 1.3 ¿PERSPECTIVA EMPRESARIAL O DE DESARROLLO?

Los negocios orgánicos pueden desarrollarse ya sea por empresarios que utilizan sus propios fondos o que reciben préstamos, también por las organizaciones de productores que utilizan sus acciones o los aportes de sus miembros. Pueden recibir apoyo de aquellos fondos disponibles a nivel local para el desarrollo del sector privado o de los organismos de desarrollo. Sin embargo, los puntos de vista de estos actores, son a menudo muy diferentes. En primer lugar, un empresario debe garantizar que obtendrá una ganancia, lo que significa que los ingresos serán más altos que los costos, después de una corta fase inicial. Como los empresarios están utilizando su propio dinero, por lo general son más sensibles en el tema de evitar riesgos. En particular necesitan estar seguros de que sus inversiones fructifiquen y que nadie más recoja sus beneficios. Al mismo tiempo, los empresarios también pueden ser oportunistas en el sentido de que pueden cambiar el foco del negocio de un producto a otro y de esa forma abandonar a los grupos de agricultores.

Las organizaciones de productores tienen perspectivas más a largo plazo para obtener el bienestar de sus miembros. No se centran tanto en las ganancias, sino que buscan obtener para sus miembros un mejor trato.

#### **Ejemplos de cómo piensa un empresario**

- ¿Cómo me vuelvo rentable en el corto tiempo?
- ¿Qué es lo mínimo que debo hacer y cuánto sería lo adicional si verdaderamente deseo un buen trabajo?
- ¿Cuál es el costo; alguien más puede pagar el costo?
- ¿Cuáles son los riesgos, y cómo puedo reducirlos?
- ¿Cómo puedo evitar que los agricultores se vuelvan en contra mía?

Las agencias de desarrollo están más preocupadas por el impacto que tienen las iniciativas orgánicas sobre la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible de aquellas comunidades desfavorecidas. Estas agencias buscan garantizar que los pequeños agricultores se beneficien y que se le otorgue la debida atención a importantes cuestiones transversales tales como; la equidad de género y el VIH/SIDA. Desafortunadamente, muchos programas de apoyo siguen una típica lógica de los proyectos y algunos negocios colapsaban al final de ese período, ya que todavía no habían logrado autofinanciarse. En algunos casos, se convirtieron en adictos al apoyo de los donantes, en consecuencia los programas son extendidos por largos períodos.

#### **Ejemplos del pensamiento de las agencias de desarrollo**

- ¿Cómo podemos lograr los objetivos de desarrollo?
- ¿Cómo podemos garantizar que los pequeños productores se beneficien?
- ¿Cómo se integran las cuestiones transversales (género, inclusión social, VIH/SIDA, etc.)?
- ¿Cómo nos aseguramos que el dinero público sea gastado de manera responsable?
- ¿Cómo garantizamos que los objetivos de un proyecto sean alcanzados?

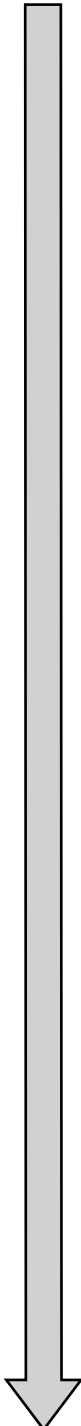
Un empresario con visión de futuro comprenderá que su negocio orgánico y de Comercio Justo tendrá, solamente éxito en el largo plazo, si es que también se benefician los agricultores. De igual modo una agencia de desarrollo, así como una cooperativa de productores con visión de futuro,

entenderá que los agricultores sólo se beneficiarán si la producción y la comercialización de sus productos son manejadas de una manera profesional y competitiva, como para lograr que genere dinero. Esta guía está escrita para todos ellos.

En general, es mucho más fácil para las empresas ya existentes y las cooperativas, convertir (parte de) sus negocios a orgánico, que otras empresas y cooperativas sean creadas con el propósito de dedicarse al negocio orgánico. Sin embargo, en un negocio ya existente, es necesario separar la producción orgánica de la convencional. La creación de un nuevo negocio, desarrollar una línea de productos orgánicos, o iniciar procesamientos orgánicos son tareas difíciles, sobre todo durante un período de tres años. Un buen negociante sabe cuándo y dónde pedir ayuda. Muchos empresarios son reacios a pedir ayuda debido al papeleo al cual deben someterse o porque tienen que exponer sus cifras. Esto realmente es un obstáculo innecesario al crecimiento de su negocio (ver capítulo 4.4).

## **1.4 COMO UTILIZAR ESTA GUÍA**

Usted puede leer esta guía de principio a fin, cubriendo así todos los aspectos relevantes de una empresa orgánica; sin embargo, es más probable, que la guía le sirva como un manual de referencia que puede consultar cuando busca información u orientación sobre un tema relevante para su trabajo. Al final hay un índice que le ayudará a localizar fácilmente el tema de su interés. Además de la tabla de contenido, hay un diagrama de los pasos característicos para la creación de un negocio orgánico (Figura 2). Para cada paso, se hace referencia a los capítulos donde se puede encontrar información importante.



<i>Pasos</i>		<i>Capítulo</i>
<i>Preparación</i>	Familiarícese con el tema	2.1-2.4, 4.1
	Una visión general del mercado y sus requerimientos	3.1-3.4
	Defina su oferta de producto	3.2, 3.5
	Verifique el interés de posibles compradores	3.2, 10.3
	Entienda las opciones de certificación	2.5, 8.1
	Identifique las necesidades de conversión al nivel de la finca	5.1-5.3
	Defina el alcance y los objetivos del negocio	4.2, 6.3, 11.2
	Defina la estructura organizativa	6.2, 7.1, 4.4
	Identifique el personal correcto para la finca	7.3, 7.4
	Identifique los socios y aliados adecuados	4.2, 4.3, 11.4
	Identifique el apoyo adecuado	4.3, 10.4, 12.1
	Analice la viabilidad de su idea de negocio	6.4
	Desarrolle un plan y estrategia de negocio	6.1, 6.3
	Planificación financiera, requerimientos de flujo de caja	6.4, 6.5
<i>Implementación</i>	La creación de su negocio	6.2
	La creación del sistema de extensión	7.3
	Información y entrenamiento de productores	7.2, 5.1-5.3
	Definir precios, pagos y premios	7.5
	Incluir las cuestiones de género	4.4
	Elección de la certificadora	8.1
	Desarrollo y mantenimiento del sistema de control interno	8.2, 8.3
	Manejo de la calidad de producto	9.1-9.3
	Identificar compradores, visita a ferias	10.1-10.3
	Cumplir con los requerimientos del cliente	10.2
	Primer negocio con clientes	9.5
	Verificación del precio de costo	6.4
	Verificación de la satisfacción del cliente	10.3
<i>Consolidación</i>	Optima expansión	6.3, 6.4, 11.1
	Construir la lealtad con los productores	7.2
	Construir la relación con los compradores	10.3
	Cultivo y diversificación del producto	5.1, 6.3
	Desarrollo de mercados locales y regionales	3.4
	Adición de los pasos del procesamiento	9.4
	Certificaciones adicionales	2.5
	Revisión del Sistema de Control Interno (SCI)	8.4
	Desarrollo de su organización	6.7, 11.3
	Trabajar hacia un entorno empresarial favorable	11.4, 12.3

**Figura 2: Diagrama del flujo de los pasos habituales para establecer un negocio orgánico.**

## 2 PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y COMERCIO JUSTO

En el siguiente capítulo encontrará un resumen de lo que necesita saber de agricultura orgánica, Comercio Justo, y acerca de lo que puede esperar al ingresar en este tipo de negocio. También se le brinda una visión general de las diferentes normas y opciones de certificación para producción orgánica, Comercio Justo e iniciativas sostenibles relacionadas.

### 2.1 ¿QUÉ ES LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA?

La comprensión más sencilla sobre agricultura orgánica es “Ningún pesticida químico + Ningún fertilizante químico + Certificación = Un precio con premio”. Puede ser una fórmula útil para comenzar, pero producción orgánica es realmente mucho más que esto. Mientras los agricultores no se ocupen de la fertilidad del suelo o de los problemas de plagas, no se tiene un negocio sostenible. Usted puede comenzar con una situación de ser ‘orgánico de hecho’ pero muy pronto necesitará movilizarse hacia una agricultura con enfoque orgánico.

En este punto, se busca un sistema de producción agrícola sostenible que se base en los procesos ecológicos, sin el uso de insumos químicos u organismos genéticamente modificados, con el fin de producir alimentos seguros y de alta calidad. La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), define la agricultura ecológica como sigue<sup>1</sup>:

***“La agricultura orgánica es un sistema de producción que conserva la salud de las personas, del suelo y el ecosistema. Se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar de insumos con efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar el ambiente y promover las relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados”.***

El significado práctico del diseño de un sistema de producción orgánica y los desafíos que deben ser abordados, se describe en detalle en el capítulo 5.

#### **Las normas y su aplicación**

Desde la década de los 90, la producción y el comercio orgánico se han convertido en una industria. Con el fin de proteger a productores y consumidores de reclamos fraudulentos, surgió la necesidad de regular el uso de la etiqueta orgánica. En un proceso continuo de participación, el movimiento orgánico internacional ha definido la agricultura orgánica como un conjunto de principios y normas<sup>2</sup>. Estos forman la base para muchas reglamentaciones a nivel nacional (por ejemplo la norteamericana NOP, la Japonesa JAS o la de India NPOP) a nivel regional (regulaciones EU) y a nivel internacional (Codex Alimentarius), así como también etiquetas privadas (Soil Association, Naturland, BIO SUISSE, etc.).

Hay normas orgánicas para la producción vegetal, crianza de animales y para recolección de productos silvestres. Las normas orgánicas no sólo se refieren a la

1 [www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/doa/index.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html)

2 [www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/norms.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/norms.html)





producción agrícola primaria, sino que además incluyen las normas para el procesamiento y etiquetado. También existen reglas para mantener separados los productos orgánicos de los convencionales, de modo tal que se evite la contaminación o mezcla. Todas estas normas y regulaciones son requisitos mínimos. No estaría mal ir más allá del requisito mínimo, pues una gran cantidad de compradores y consumidores ciertamente lo agradecerán!

La inspección y certificación realizada por una tercera entidad independiente, garantiza que los productos etiquetados como orgánicos realmente cumplan con los requisitos de la norma. Para las empresas que requieren vender sus productos como orgánicos en los mercados internacionales, la certificación, según la norma que corresponda, es una necesidad. En una situación en la que se comercializa la producción de un gran número de pequeños agricultores, se utilizan sistemas de certificación grupal basados en un Sistema de Control Interno (SCI), (ver capítulo 8.1). Los Sistemas de Garantía Participativa (SGP) han evolucionado como una alternativa de la certificación formal, en situaciones en donde los productores venden directamente al consumidor en los mercados locales<sup>3</sup>. Mientras que en la mayoría de los mercados existen logos nacionales que son de uso gratuito, el vínculo con un organismo de certificación específico permite el uso de sus logotipos (por ejemplo, Soil Association del Reino Unido o Naturland de Alemania). Esto puede tener ciertas ventajas para la comercialización del producto.

## 2.2 ¿QUÉ ES COMERCIO JUSTO?

El término “Comercio Justo” por lo general se refiere a las alianzas comerciales entre, productores de los países en desarrollo y por otro lado, los socios de mercado de los países consumidores. Se basa en crear condiciones que permitan a los productores mejorar sus medios de subsistencia. Una relación comercial no necesita estar certificada necesariamente con el fin de ser justa, pero la certificación proporciona una independiente tercera parte, lo que asegura la integridad de la relación comercial y también para comunicarlo a los consumidores.

Existen varias normas y etiquetas de Comercio Justo en el mercado. La norma y el sistema de certificación más utilizada para el Comercio Justo es la prevista por la Organización Internacional de Etiquetado de Comercio Justo (FLO).<sup>4</sup> Las normas de FLO abordan aspectos sociales, socioeconómicos



y ambientales. Combinan los requisitos mínimos que deben cumplirse antes de ser certificados (ver cuadro), y los progresos requeridos que necesitan una mejora paulatina a lo largo de un período de tiempo. El sistema de precios FLO se explica en el capítulo 7.5.

Cuando los precios de mercado caen por debajo del precio mínimo de Comercio Justo, esto puede ser una carga financiera para los compradores, e incluso a veces puede restringir el acceso a determinados mercados. Sin embargo, el objetivo de Comercio Justo es proporcionar a los productores una red de

3 [www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/pgs.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/pgs.html)

4 [www.fairtrade.net/standards.html](http://www.fairtrade.net/standards.html)

protección para estos casos. Como los distintos precios mínimos están fijados para las diferentes regiones, hay también un cierto riesgo en que aquellos que tienen los precios más altos, no sean competitivos en el mercado del Comercio Justo.

Además de las normas generales que se aplican a todos los productos, se requiere cumplir de algunas normas específicas para algunos productos. Estas normas se han definido para una creciente gama de productos, pero todavía no está definida para todos<sup>5</sup>. En la actualidad, la certificación FLO no está disponible para todos los productos, sino únicamente para aquellos que figuran en las normas de FLO. La auditoría de Comercio Justo verifica el cumplimiento de las normas relativas al funcionamiento de la organización de productores (incluyendo el manejo del premio al Comercio Justo), los aspectos ambientales, laborales y actividades comerciales, así como también el pago y la administración del precio mínimo del Comercio Justo.

### **Los principales criterios mínimos de FLO:**

- Los pequeños productores tienen que estar organizados de manera democrática, participativa y transparente.
- El comprador y la organización de productores o la empresa entran en una relación (preferentemente de largo plazo) con un acuerdo formal de compra.
- El comprador garantiza el pago a los productores, por lo menos, al precio mínimo establecido por FLO, basado en el calculado de costo de producción sostenible.
- Si el precio de mercado es más alto que el precio mínimo garantizado, deberá ser pagado el precio de mercado. Para productos orgánicos se paga un premio orgánico adicional (véase el capítulo 7.5).
- Además del pago del producto, el comprador paga un premio de Comercio Justo que la organización de productores utiliza para alcanzar sus objetivos de desarrollo, el cual es administrado democráticamente, ya sea por miembros de la cooperativa o un organismo conjunto de la dirección y los trabajadores.
- Las normas básicas medioambientales necesitan ser observadas para la certificación (por ejemplo, ningún uso de los agroquímicos más peligrosos, ningún OGM), con requisitos progresivamente más estrictos con el paso del tiempo. El enfoque de desarrollo también incluye el estímulo hacia la conversión orgánica.
- Deben observarse las normas fundamentales para el trabajo (por ejemplo, ningún trabajo forzado o trabajo infantil, libertad sindical, condiciones de trabajo seguras, pago de salarios legales mínimos, etc.).

[www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

### **Certificación de Comercio Justo**

La certificación y las normas FLO están diseñadas para fortalecer la posición de los pequeños productores organizados en cooperativas, así como también a los trabajadores de plantaciones. Los productores contratados para vender a una empresa pueden participar cada vez más en FLO Fairtrade y se está estudiando la apertura a una configuración de modelo de negocios más amplia para los productores.

El costo de certificación FLO es generalmente cubierto por la organización de productores o el exportador. El fondo para la certificación de Producción FLO ofrece una subvención para pequeñas organizaciones de productores que estén buscando obtener certificación de Comercio Justo, pero que carezcan de los suficientes recursos financieros para pagar la certificación. Las empresas de marca y los minoristas que quieran utilizar la etiqueta de FLO Fairtrade, pagan una licencia a la iniciativa

<sup>5</sup> La certificación FLO para los productos no agrícolas tales como; productos forestales, caucho y productos de mar; están en proceso de exploración.

nacional de certificación del respectivo mercado (por ejemplo, Transfair en Alemania, Max Havelaar en Francia, Suiza y Holanda, la Fair Trade Foundation en Inglaterra). A cambio, la iniciativa nacional de la etiqueta genera conciencia en los consumidores hacia el Comercio Justo y sus productos. En varios países consumidores, la etiqueta FLO ha alcanzado un elevadísimo nivel de reconocimiento, por ejemplo un 86% en Inglaterra.

Algunos compradores en cambio, prefieren trabajar con sistemas alternativos de certificación de Comercio Justo, como aquellos desarrollados por certificadores orgánicos como IMO (ver cuadro), Soil Association y Ecocert<sup>6</sup>. Estos sistemas son más flexibles en lo referente a la definición de precios mínimos, cubren una gama más amplia de productos agrícolas, y no involucran el pago de un derecho de licencia. Sin embargo, estas certificaciones no son tan reconocidas en los mercados como lo es la etiqueta FLO.

### **Fair for Life**

En el año 2006, IMO introdujo “Fair for Life” para complementar el sistema de certificación de Comercio Justo. El programa se basa en normas sociales y de Comercio Justo claves, tales como la convención de la OIT, SA 8000, normas FLO y el criterio social del IFOAM. Todas las operaciones agrícolas, incluyendo a los grupos de pequeños productores, plantaciones y contratos de producción, compañías manufactureras y de comercialización de todo el mundo, que practiquen responsabilidad social y Comercio Justo pueden ser certificados. La certificación “Fair for Life” confirma que la negociación para la fijación de precios es transparente, que un premio de Comercio Justo es pagado para el desarrollo social de las comunidades involucradas y que los trabajadores disfrutan de condiciones de trabajo seguras y justas. El precio mínimo actual y el premio de Comercio Justo se negocian entre el comprador y vendedor. Sin embargo, algunas personas pertenecientes al movimiento de Comercio Justo, critican diciendo que dejar las negociaciones en manos de personas o empresas con desigual grado de poder no garantiza que los precios sean justos y que los costos de producción sostenible sean cubiertos.

El programa de certificación “Fair for life” está disponible para productos y países que aún no han sido cubiertos por FLO. Abarca todos los pasos a lo largo de la cadena de suministro y permite la certificación de productos con varios componentes. Los componentes certificados por FLO son aceptados como equivalentes. Un sistema de clasificación para el desempeño de normas sociales y de Comercio Justo permite a los operadores demostrar un mejoramiento gradual además de sus logros.

*[www.fairforlife.net](http://www.fairforlife.net)*

FLO busca mejorar la posición de la parte más débil en la cadena de suministro, estos son; productores y trabajadores, a través del acceso al mercado y a un premio para las inversiones comunales. Un camino de apertura para el empoderamiento es agregar mayor valor y poder de negociación a través del procesamiento y la exportación. Algunas organizaciones de pequeños productores, en cambio, carecen de capacidad de gestión para el desempeño de actividades comerciales y el uso del premio de Comercio Justo. Por eso es esencial para ellos recibir apoyo en su desarrollo organizacional y en el proceso de adquirir las habilidades necesarias para la gestión.

La Unidad de Servicios y Relaciones con los Productores de FLO (Producer Services and Relations Unit, PSR) ofrece asistencia a organizaciones de productores en diferentes campos, tales como

6 Estándar de Comercio Etico de la Soil Association en [www.soilassociation.org](http://www.soilassociation.org) y Ecocert Comercio Justo [www.ecocert.com/-EFT-.html](http://www.ecocert.com/-EFT-.html)

orientación en los requerimientos de certificación, ayuda para ganar acceso a nuevos mercados y facilitar la relación con compradores. Oficiales de enlace (PSR) de las localidades trabajan dando entrenamiento a las organizaciones de productores y facilitando el ingreso dentro del proceso de fijación de precios. Además, FLO ha elaborado un manual de entrenamiento para productores de Comercio Justo sobre diversos tópicos de importancia.

### 2.3 ¿POR QUÉ LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA ES UN NEGOCIO INTERESANTE?

El consumidor tiene un interés en la producción orgánica principalmente por razones de salud y de medio ambiente. Su interés sobre las condiciones de producción sociales y ecológicas de aquellos productos que adquiere, está en aumento. Las agencias de desarrollo apoyan este sistema porque lo ven como un mecanismo para reducir la pobreza (ver capítulo 12). Lo orgánico también puede ser una interesante oportunidad de negocio, tanto para el lado empresarial como por el lado de los productores.

#### ***Desde el punto de vista empresarial***

Los empresarios pueden sentirse atraídos por el sector orgánico porque escuchan que hay un mercado creciente que ofrece precios más elevados y por lo tanto, márgenes más altos. Algunos piensan que los productos que están negociando ya son orgánicos y que sólo necesitan ser certificados, en consecuencia podría ser un mecanismo simple para obtener más beneficios. Otros se involucran porque simpatizan con el objetivo de la agricultura orgánica: ayudar a los agricultores y hacer algo bueno por el medio ambiente. Otros miran la exclusividad: les gusta la imagen, destacarse de la multitud y formar parte de la fórmula de Mercado: Gente – Planeta – Beneficios. En estos pequeños mercados especiales, tendrían relativamente pocos competidores y cada año durante la Biofach podrían identificar a la mayoría de ellos<sup>7</sup>.

En el comercio orgánico existen menos intermediarios y el contacto es más directo con los



Sonya Mwadime de Biofresh Ltd (Uganda) promoviendo sus productos en Biofach (Fotografía: AELBI)

compradores. Estos compradores gustan de conocerlo personalmente, de visitar su proyecto -por razones de integridad- pero también para estar seguros de su proveedor a través del tiempo. Algunos compradores estarán interesados en proyectarlos como proveedores y por lo tanto estarán interesados en discutir cómo mejorar y expandir el negocio. Con el tiempo se podría convertir en el proveedor preferencial, lo cual otorga una oportunidad de desarrollar una relación de más largo plazo que brinda cierta seguridad.

Algunos de los compradores están orientados hacia el desarrollo, les agrada conocer y ayudar a

los agricultores. Esto a veces conlleva a situaciones donde además de hacer negocios, proveen ayuda a las comunidades agrícolas. Ellos podrían ser capaces de organizar la financiación comercial con el prefinanciamiento de la cosecha. Algunos inclusive, podrían ayudar a obtener apoyo del exterior,

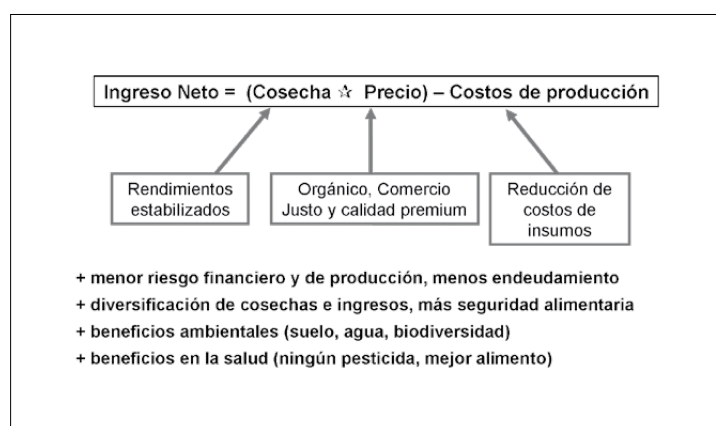
<sup>7</sup> La feria comercial más grande para productos orgánicos, ver [www.biofach.de](http://www.biofach.de)

efectuando un proyecto en conjunto con los donantes. Esto puede ayudar a mejorar su reputación con los agricultores y a fortalecer la lealtad de éstos hacia usted.

Como se suele pagar un precio adicional como premio, existe potencialmente un mayor margen y consecuentemente mejora la flexibilidad financiera. Sin embargo, existen costos extras. Si puede hacerlo bien y cumplir con los requerimientos que se presentan, un negocio orgánico puede ofrecerle más oportunidades de obtener ganancias en comparación a un negocio convencional. Además, existen fondos especiales para financiar negocios orgánicos y de Comercio Justo (ver capítulo 6.5).

### **Desde el punto de vista del agricultor**

Cada agricultor necesita decidir individualmente si la agricultura orgánica es la manera más correcta de manejar su finca. Desde el punto de vista de un agricultor, la agricultura orgánica tiene algunas ventajas importantes (Figura 3). Inicialmente, pocos agricultores creen que a través de la agricultura orgánica puedan lograr buenos rendimientos. Muchos temen que al no utilizar químicos el rendimiento se irá para abajo, o que las plagas destruirán el cultivo – lo cual siempre es un riesgo. Los rendimientos en las pequeñas fincas convencionales suelen ser más bien bajos y la fertilidad del suelo va en decrecimiento. Cuando se cambia a un método de producción orgánico más intensivo y con mejor gestión, los agricultores suelen lograr estabilizar e incluso aumentar sus rendimientos<sup>8</sup>. Mejoras para el acceso a los insumos, al crédito y a los conocimientos técnicos juegan un papel importante y usualmente van de la mano con las iniciativas de la agricultura orgánica. Además, los sistemas agrícolas orgánicos tienden a ser más diversos que los convencionales, resultando en una mayor estabilidad económica y siendo más agroecológicos.



**Figura 3: Beneficios económicos y de otra índole en la producción orgánica, en comparación con la producción convencional.**

Los agricultores generalmente encuentran muy atractiva la posibilidad de obtener un precio más elevado. Aún cuando la conversión a orgánico representa alguna incertidumbre en los primeros años y más trabajo, el premio lo compensa. Al obtener la certificación, los agricultores pueden hacer más dinero con la misma extensión de tierra. Esto puede ser importante en una situación en donde la presión demográfica es elevada. Para los agricultores, el precio mínimo garantizado en el sistema de Comercio Justo es una importante razón para ir a ésta certificación cuando sea posible. Este premio ofrece una oportunidad para mejorar su medio de subsistencia, así como el de obtener un buen precio por la venta de su producto.

8 Pretty, J., 2005. *The Earthscan Reader in Sustainable Agriculture*. Earthscan, London. Nemes, N., 2009. Comparative Analyses of Organic and Non-Organic Farming Systems: A critical assessment of farm profitability. FAO Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf>

Lo que mas atrae a la mayoría de agricultores es el hecho que no necesitarán costosos insumos externos que “no sean naturales”. Esto significa también una cuestión financiera – muchos de ellos han tenido experiencias con insumos y regímenes de crédito que pudo haberles costado hasta un tercio de sus ingresos. Como los precios de fertilizantes sintéticos de nitrógeno están vinculados al precio del petróleo crudo, es muy probable que los costos de producción en la agricultura convencional continúen aumentando. En la producción orgánica por lo general se necesita menos dinero para adquirir insumos, la provisión de entrenamiento adecuado y asesoramiento técnico de cómo producir orgánicamente está disponible, y las mujeres especialmente encuentran más simple producir sus propios cultivos y ganar sus propios ingresos. Los costos de producción más bajos también reducen el riesgo financiero que conlleva, especialmente en situaciones donde las condiciones climáticas frecuentemente causan pérdidas de cosechas.

La mayoría de los agricultores considera que una producción orgánica es mejor para su suelo, sin embargo, los beneficios de la calidad del agua y la biodiversidad por lo general tienen menos importancia inmediata para ellos. En muchos casos, hay también un tema de salud involucrado en la decisión de cambio. Existen numerosos agricultores que han sufrido experiencias negativas al trabajar con pesticidas, como dolores de cabeza y náuseas. Ellos saben que los pesticidas son tóxicos y cuando tienen la alternativa de trabajar sin ellos, no es una elección difícil. Muchos productores conocen acerca de alternativas naturales y al ser consideradas menos dañinas, prefieren trabajar con estas.

Algunos agricultores (especialmente mujeres) pueden notar el beneficio de no utilizar pesticidas y pueden producir cosechas de alimentos seguros en medio de cultivos comerciales, como es el caso del ñame en un cafetal o frijoles en un cultivo de algodón; lo cual mejora su seguridad alimentaria. No hay más riesgo de intoxicación en la comida y ningún pesticida necesita ser guardado en la casa.

Es cierto que muchos agricultores gustan de las iniciativas orgánicas y del Comercio Justo, por la asistencia que reciben. Las iniciativas orgánicas agrícolas por lo general proveen de algún tipo de capacitación, visitas efectuadas

por funcionarios de extensión agraria y algunas veces insumos. Ellos apoyan a los agricultores para formar grupos y así ayudar a fortalecer su posición en el mercado, además del premio que es otro gran factor motivacional. Sin embargo, uno no debe desestimar el esfuerzo adicional que requiere convertirse en un buen agricultor orgánico. Es importante ser cauteloso para no acrecentar demasiado las expectativas y para no crear la impresión que la agricultura orgánica es algo fácil.



Productora de algodón orgánico de Kirguistán (Fotografía: Helvetas)

## 2.4 LA DIFERENCIA CON EL AGRONEGOCIO TRADICIONAL

Un negocio orgánico comparte muchas de las características de cualquier otro agro-negocio. Es necesario manejar la producción de una manera eficiente, se necesita ser competitivos, profesionales y mantener bajo control las cifras y los riesgos. Sin embargo, hay un par de aspectos que son específicos para el negocio orgánico. Es importante estar conscientes de estos.

## ***Cambios en la producción primaria***

A nivel de productor, las principales diferencias con el agronegocio convencional son las siguientes:

- La base de producción es un grupo fijo de productores quienes poseen certificación orgánica y posiblemente también de Comercio Justo. Se puede comprar lo producido solo de los agricultores aprobados y de nadie más. Esto significa que se depende de ellos y viceversa.
- Se debería comenzar en un área del país en donde las condiciones son las más adecuadas para la producción orgánica y no en áreas en donde los cultivos son fuertemente atacados por plagas y enfermedades.
- Podría haber algunos problemas técnicos con plagas y enfermedades, fertilidad del suelo, manejo de nutrientes e insumos alternativos que necesiten ser resueltos.
- Los agricultores necesitan estar informados sobre lo que implica ser un agricultor/a orgánico/a, sobre aquello que no está permitido utilizar; necesitan estar capacitados/orientados sobre cómo convertirse en un buen agricultor orgánico. Este entrenamiento es un requisito previo para la certificación.
- Los agricultores necesitan estar organizados, se debe construir un sistema de control interno (SCI) que permita certificaciones grupales.
- Las fincas y grupos de agricultores necesitan estar certificados con un organismo de certificación autorizado. Una vez lograda la certificación necesitan mantenerla.

Para todo esto se necesita un equipo de extensionistas que actúen como inspectores internos adicionales, distribuidores de información y que sean también activos en el control de calidad (ver capítulo 7.4). Emplear personal de campo es común en cooperativas de productores, pero no es un rol normal para la mayoría de los empresarios, quienes pueden residir en la capital y delegar las compras a un acopiador. Un negocio orgánico debe operar muy de cerca con la producción primaria.

## ***Diferentes requerimientos para compras, almacenamiento y empaque***

El hecho de que cada año necesite comprar de los mismos agricultores y que requiera de un buen sistema de registro de las cantidades compradas, significa que a menudo el sistema de compras cambiará. En muchos casos, el tradicional acopiador no puede enfrentar estos cambios y debe ser reemplazado por agentes de compras y custodios de depósito directamente empleados por usted. Usted puede ser certificado sólo cuando existe un alto grado de transparencia. Usted puede recibir preguntas que requiera rastrear un determinado envío de los productores.

La producción orgánica debe ser mantenida separadamente e identificada como orgánica en un depósito limpio que no deberá ser fumigado contra ninguna plaga de almacén. Existen algunos requerimientos para empaque y etiquetado: estos son cubiertos en detalle en el Capítulo 9. Mientras que los requerimientos adicionales en la compra, almacenamiento y empaque pudieran generar costos adicionales, ellos también proveen de oportunidades para mejorar la calidad y aumentar la eficiencia.

## ***Diferentes mercados, diferente exposición***

En los mercados orgánicos la calidad es a menudo un asunto mucho más importante que en los mercados convencionales. Como los productos orgánicos pueden tener un precio especial en el mercado, los consumidores y compradores esperan productos de muy alta calidad. A menudo el premio orgánico es la combinación de estar certificado y tener un producto de buena calidad, por lo tanto en un mercado en el cual se es responsable por el producto el negocio no termina en el momento del pago. Este sentido de responsabilidad necesita ser inculcado en todos los niveles del personal: usted es responsable de su base de suministro.

Estar involucrado en producción orgánica le otorgará cierta exposición: la gente preguntará sobre lo que está haciendo. Muchas personas lo visitarán porque se trata de un proyecto orgánico: investigadores que desean estudiar su proyecto, una variedad de falsos compradores, agricultores que desean unirse, autoridades que desean una contribución y estudiantes que quieran efectuar una pasantía. También pueden llegar, ya sea de manera anunciada o no, inspectores de organismos de certificación que desean ver sus instalaciones y sus archivos anuales.

### ***Diferentes modelos de negocios***

Entrar en un negocio orgánico puede significar nuevos retos y también nuevas oportunidades.

- Podría ser posible interesar a un comprador en una etapa temprana, dejarlo participar en el proyecto y de este modo convertirse en co-propietario. Este tipo de empresas conjuntas (joint ventures) son algunos de los negocios más exitosos.
- Algunos compradores están listos para ayudarle a superar obstáculos y manejar los riesgos, de manera que sus negocios crezcan juntos. Sin embargo, no todos están dispuestos a hacerlo.
- Un proyecto orgánico es más complejo en la ejecución de las operaciones de ventas que un negocio normal. Se necesita ser muy bueno para negociar con los productores, los organismos de certificación y los compradores, y para eso se requiere de una buena capacidad administrativa.
- Usted podría estar interesado en conocer a otras personas que trabajan en este campo. Necesita ser bueno en la comunicación y deberá poseer una mentalidad abierta, estar dispuesto a aprender, a mejorar y a recorrer un largo camino. No necesita poseer estas virtudes desde el principio, pero sí la firme voluntad de seguir esa ruta.

## **2.5 DIVERSAS CLASES DE NORMAS Y CERTIFICACIONES**

Existen normas específicas y reglas de certificación para determinados tipos de producción orgánica o temas relacionados que no están considerados en una regulación orgánica más amplia, tales como la recolección silvestre, textiles, cosméticos, etc. Estas son “reguladas” como normas privadas o industriales. Una visión general de las principales normas orgánicas y etiquetas son proporcionados en el Anexo A5.1.

### ***Normas de sostenibilidad***

Además de orgánico y Comercio Justo, existen varias iniciativas sostenibles y opciones de manejos de calidad, algunos con y otros sin certificación formal (ver el resumen del Anexo A5.2). Los productores de café, por ejemplo, tienen también la opción de trabajar con Rainforest Alliance, UTz Certified, 4C (Código Común de la Comunidad Cafetera) o con programas privados como Starbucks, Sara Lee y Coffee Partners. En algodón, se incluye opciones tales como “Better Cotton Initiative” (la iniciativa de un mejor algodón) y “Cotton made in Africa” (algodón hecho en África).

En relación a la producción a través de prácticas sostenibles y normas sociales, la mayoría de las iniciativas sostenibles no van tan lejos como la orgánica y la de Comercio Justo. Sin embargo, son un avance en comparación a las prácticas convencionales (Figura 4). Estas representan un paso hacia adelante en el camino a la producción orgánica y el Comercio Justo.

Sin embargo, no todas las certificaciones necesariamente significan un beneficio para los productores. En algunas de las iniciativas sostenibles, los productores no mejoran demasiado sus prácticas y no reciben un mejor precio e ingresos. Algunas de estas normas, especialmente aquellas que no están



certificadas, no siempre son implementadas sobre el terreno. Se ven atractivas sobre el papel, pero tienen poco efecto en la práctica.

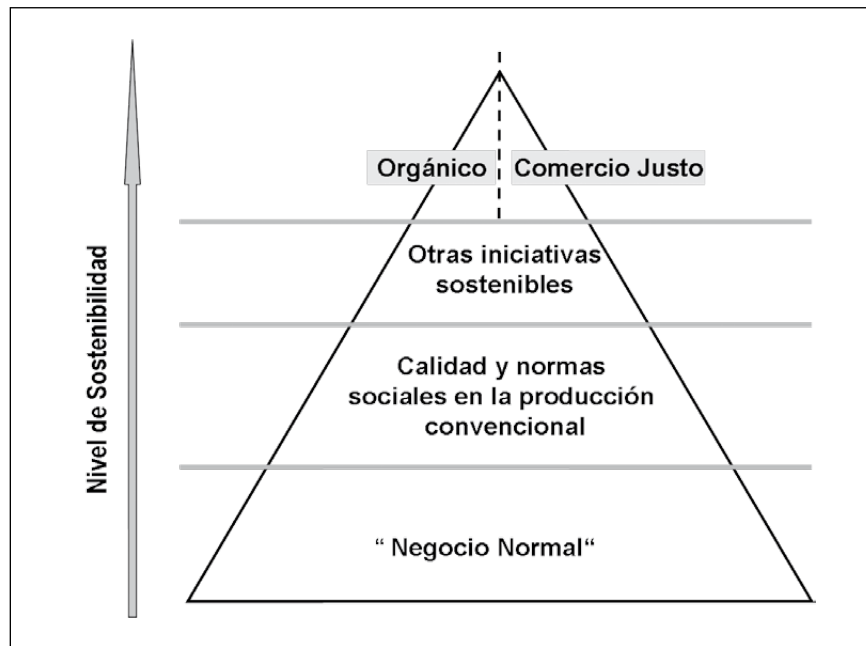


Figura 4: El aumento de la sostenibilidad en la producción de commodities y su comercio

Con la certificación orgánica o la de Comercio Justo no debería tomarse por seguro el cumplimiento exacto de todos estos criterios sociales y medio ambientales. Para mantenerse vigente en el negocio, las iniciativas orgánicas y de Comercio Justo necesita abordar correctamente aspectos tales como: pagos justos por trabajo estacional, control de erosión del suelo y el uso sostenible del agua (ver capítulo 5.3). De no hacerlo, los consumidores, las agencias de desarrollo y los organismos de la sociedad civil le harán rendir cuentas y con justa razón.

### **Normas Industriales**

Para ciertos productos, áreas de procesos y mercados, tendría sentido combinar certificación orgánica con conocidos sistemas de certificación, tales como Global GAP<sup>9</sup> (buenas prácticas agrícolas, en particular para la producción de alimentos frescos) o SA 8000<sup>10</sup> (responsabilidad social, en particular en las industrias manufactureras). La Guía de Certificación de la FAO nos brinda un panorama amplio y comprensible de las diferentes opciones<sup>11</sup>.

En todo caso, los productos y sus envases necesitan cumplir con la regulación de los alimentos del país importador<sup>12</sup>. Sus requisitos incluyen normas de higiene, límites para niveles de contaminación, restricción de ciertas tecnologías e insumos, tales como el bromuro de metilo para fumigaciones (ver capítulo 9.4).

9 [www.globalgap.org](http://www.globalgap.org)

10 [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

11 [www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight\\_269.html](http://www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight_269.html)

12 Ejemplo UE reglamentos para productos orgánicos y etiquetado [www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/eu\\_legislation\\_organic\\_production\\_and\\_labelling](http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/eu_legislation_organic_production_and_labelling)

## 3 COMENZANDO POR EL MERCADO

En el pasado han existido demasiadas ofertas impulsando iniciativas de producción orgánica. Sólo para encontrar que muchas veces la producción había sido realizada para un mercado que aún no existía o que había una fuerte competencia con proveedores con ofertas más baratas. Es importante que toda nueva empresa sea impulsada por la demanda. Este capítulo es una introducción a esa demanda: el mercado.

### 3.1 ¿QUÉ ES EL MERCADO ORGÁNICO?

El mercado más importante se encuentra en los Estados Unidos y en la Unión Europea; el mercado japonés es mucho más pequeño. Economías emergentes como la India y China son los grandes exportadores, pero son pequeños consumidores para productos orgánicos. Brasil y Sudáfrica tienen el mejor mercado local desarrollado para productos orgánicos, especialmente en sus ciudades. Sin embargo, estos países importan muy poco, el consumo está principalmente basado en la producción local. Por otro lado, siendo que los Estados Unidos y la Unión Europea son grandes productores, son a la vez grandes países importadores de productos orgánicos. Algunos de estos productos llegan desde países tropicales, tales como café, té y frutas tropicales. La mayoría de las importaciones orgánicas se deben a que el aumento de la producción nacional no abastece al crecimiento del mercado. Actualmente en muchos países europeos y en los Estados Unidos, el número de granjas orgánicas no muestra un elevado crecimiento. A los productores europeos les resulta especialmente difícil competir con la importación. Esto es una oportunidad para el desarrollo de países productores.

#### ***Tendencias de mercado***

En el año 2007, aproximadamente 1,2 millones de granjas orgánicas cultivaron 32,2 millones de hectáreas de tierra gestionadas orgánicamente alrededor del mundo.<sup>13</sup> El tamaño del mercado global de ventas para alimentos orgánicos y bebidas de ese año fue estimado en US\$ 46 mil millones.<sup>14</sup> El mercado se ha triplicado su valor en ocho años. En el año 2009 se observó solo una limitada disminución debido a la recesión global. Algunas empresas han sufrido, pero se espera que continúe un crecimiento estructural de largo plazo estimulado por el interés en una producción más sostenible.

La cantidad de las importaciones orgánicas de países en desarrollo está creciendo continuamente. Esto sucede con los grandes commodities tales como: café, cacao, algodón, té y cereales; pero también para frutas, jugos de frutas, vegetales, semillas oleaginosas y plantas aromáticas. Así mismo, grandes minoristas están expandiendo sus líneas de productos orgánicos; otra tendencia importante es una demanda de grandes cantidades por proveedor (ver cuadro).

La demanda de mercado por productos en conversión para producción orgánica es muy limitada. La mayoría de los clientes prefieren claramente productos orgánicos antes que productos en conversión. Los productos frescos en conversión son más vendibles que los productos almacenables o los ingredientes destinados para el procesamiento industrial. Los productos que son difíciles de ser abastecidos en su totalidad con calidad orgánica a veces provienen de productos en conversión. Aunque con un precio premium inferior.

---

13 The World of Organic Agriculture 2009, <http://orgprints.org/15575/3/willer-kilcher-2009-1-26.pdf>

14 Organic Monitor: [www.organicmonitor.com](http://www.organicmonitor.com)

## **Satisfacer las grandes demandas**

Un año, varios aspirantes a ser operadores logísticos de fruta seca provenientes de dos países africanos volvieron de la Biofach entusiasmados con la gran demanda que constataron para piña deshidratada. Cada uno de ellos trató de guardar para sí mismo el dato del comprador, sin embargo y luego de un tiempo, resultó que se trataba del mismo importador alemán. Cada uno producía solo una fracción de las 10 toneladas por mes que el comprador alemán demandaba. Esto siguió así por otros dos años, sin una posible solución. En el tercer año, una empresa de procesamiento de alimentos de otro país anunció que cambiarían de piña conservada a piña deshidratada porque habían encontrado un sólido comprador para buenas cantidades. Resultó ser el mismo importador alemán cuyas demandas aún no habían sido satisfechas. Si los operadores de fruta deshidratada hubieran juntado su producción, hubieran podido alcanzar el volumen requerido.

## **Canales de mercado**

Los productos orgánicos son vendidos desde diferentes tipos de puntos de venta: supermercados, tiendas especializadas, ferias locales, con entregas directas a los clientes o desde las fincas. El mercado se abastece de un gran número de importadores, mayoristas, procesadores, envasadores y distribuidores. La tendencia indica que una proporción cada vez mayor de alimentos orgánicos es comercializada a través de los supermercados. Se puede señalar una distinción entre empresas que sólo trabajan con productos orgánicos y empresas que tienen productos orgánicos junto con otros productos convencionales.

En la actualidad existen versiones orgánicas de la mayoría de los productos. Un supermercado como Tesco en el Reino Unido tiene más de 1.000 artículos de productos orgánicos, Coop en Suiza tiene 2.000, incluyendo a los textiles. Los más populares entre los consumidores son los productos frescos, como frutas, vegetales, pan y productos lácteos. Existe también una gran variedad de productos procesados. El procesamiento es casi siempre efectuado en donde se encuentra el mercado. La industria de transformación alimenticia puede ser, por lo tanto, otro canal de mercado interesante para su negocio.

Cuando se inicie en lo orgánico, usted comenzará desde la parte inferior del mercado. Efectuará probablemente negocios con empresas que compran todo tipo de productos. Ellos a su vez venden a los mayoristas o procesadores. Con el tiempo podrá moverse hacia arriba de la cadena de suministro, vendiendo directamente a los procesadores y a los minoristas. Por lo general un procesador estará interesado en eliminar a un importador, pero lo hará sólo cuando esté convencido que está frente a otro proveedor confiable, con producción de calidad constante y en las cantidades requeridas.

## **¿Qué precios puedes esperar?**

En la prospección de mercado, la mayoría de los negocios buscan precios atractivos. Sin embargo, hacer negocios es mucho más que lograr el mejor precio posible. En el sector orgánico, y ciertamente en el sector de Comercio Justo, se necesita tener una perspectiva más amplia (ver capítulo 3.5.). Lo que el mercado significa para usted



Estante del supermercado con productos orgánicos (Fuente: Coop Suiza)

depende en gran medida de quien sea su comprador. Buscar mercado significa encontrar al comprador que encaje y viceversa. Compradores y vendedores deben encajar.

En términos generales, los precios para productos orgánicos se relacionan con el precio del mercado mundial. Los precios de mercado para productos orgánicos fluctúan con los cambios de la oferta y la demanda. No existe premio fijo para productos orgánicos en el mercado. En promedio, se puede esperar un premio de 5 – 15% para productos orgánicos almacenables y 10 – 25% de premio para productos orgánicos frescos. En tiempos de excesos, el premio en la oferta puede disminuir a cero, mientras que en los tiempos de escasez o para productos de especialidad, el premio puede llegar a ser muy alto, hasta el 50%. Por otro lado, la fijación de precios sobre valor añadido o productos semi-elaborados no estará afectada por los precios internacionales, sino dominada por el mercado orgánico específico. La tendencia general para los premios orgánicos es la de disminuir. Recuerde, el premio orgánico a menudo incluye la calidad premium. Esto es lo que se obtiene cuando se vende el producto. Lo que se paga a los productores es una cuestión diferente (ver capítulo 7.5).

### **Relevancia del mercado de Comercio Justo**

Con un ingreso de 2,9 mil millones de euros en el 2008, el mercado de producción de Comercio Justo es aproximadamente 10 veces más pequeño que el de los productos orgánicos. Sin embargo, el crecimiento en este segmento de mercado ha sido más rápido que el orgánico. Un limitado número de productos se encuentra disponible en la actualidad bajo las normas de Comercio Justo, mientras que casi todos los productos alimenticios hoy en día cuentan con la versión orgánica. Cerca del 30 - 40% de todos los productos de Comercio Justo son también certificados como orgánicos. El mercado de Comercio Justo es un subconjunto del orgánico, por ejemplo la certificación de Comercio Justo es generalmente adherida a un producto orgánico en existencia. La gran diferencia es que el Comercio Justo garantiza un precio mínimo. Si bien la certificación de Comercio Justo suele mejorar la posición en el mercado, el precio mínimo puede también limitar el mercado, ya que el producto se vuelve más caro.

Por lo general, sólo una parte de la producción de los productores certificados bajo Comercio Justo puede ser vendida en tales condiciones. El remanente es vendido en el mercado convencional. Si la producción está certificada orgánicamente, es posible vender la mayor parte de la producción como orgánico, siempre y cuando la calidad sea buena.

Si usted es un proveedor orgánico, debe darse cuenta de que la mayoría de los consumidores esperan que sea también de Comercio Justo. Como resultado de esto, muchos de los compradores de productos orgánicos también desean que sean productos certificados con las normas de Comercio Justo. Si sus compradores orgánicos indican que quieren Comercio Justo, asegúrese que sepan de qué se trata (ver capítulo 2.2), y que están dispuestos a pagar el precio mínimo más el plus de Comercio Justo. En general, es recomendable seguir los principios de Comercio Justo en el negocio, y utilizarlo en la negociación con los compradores, ya sea si se encuentra formalmente certificado o no. Trabajar con Comercio Justo vuelve más atractivo a su negocio, tanto para los productores, como para los clientes.



Una canasta de compras con productos orgánicos y de Comercio Justo (Fotografía: Transfair Germany)

## **3.2 PRIMERO EL CLIENTE!**

Existen dos tipos de clientes: sus compradores y el consumidor final. Durante sus discusiones con los compradores hablarán sobre los consumidores y acerca de lo que desean. Es importante tener nociones básicas acerca de la gente que va a comprar el producto, o del producto procesado que contiene algún ingrediente suyo<sup>15</sup>.

En el negocio, el comprador representa al consumidor. Se supone que ellos conocen su mercado, a los consumidores o pretenden hacerlo. Es muy difícil discutir con los compradores, cuenten o no con los datos correctos. Es mejor aceptar que la demanda define al mercado. Entonces, cuando el comprador dice que el mercado requiere una variedad diferente o un empaque diferente, no discuta. Cuando diga que el consumidor solicita una piña deshidratada con un color más claro, no discuta. Esto es diferente para los productos que son mezclados. El mercado del café no cambia mucho, y es muy poco lo que usted puede hacer para cambiarlo, mientras la calidad sea buena. En el campo de productos elaborados y empaquetados para venta minorista, lo prudente sería esperar cambios en la demanda casi todos los años.

### ***Conociendo el mercado***

Existen variadas fuentes de información sobre mercados orgánicos que le brindarán una visión general (ver Anexo A1, Mercados y Marketing). También es una buena idea visitar tiendas de compras por internet que vendan productos orgánicos, y páginas de periódicos de mercados especializados para ver artículos acerca del consumo orgánico. A pesar de que esta información se encuentre disponible públicamente, puede ser difícil de entender cual de todas estas es particularmente útil para usted. El mercado orgánico global para frutas secas pudiera estar, por ejemplo creciendo, pero ¿Significa esto que usted con su producto, calidad, cantidad y precio, puede capturar una porción de este mercado en crecimiento? Sin embargo, examinando cuidadosamente los productos y servicios que tiene disponibles para ofrecer, tendrá una idea de su potencial en el mercado. Es muy difícil encontrar información veraz y correcta sin tener algún producto y sin estar en el mercado.

### ***De los mercados a los productos***

Tal vez usted aún no tenga un producto definido claramente, o está pensando en maneras de diversificar su cartera de productos. Usted puede tener una gama de opciones que teóricamente puede producir, pero no está seguro de cuál sería la mejor opción. En esta situación debería comenzar verificando qué productos orgánicos están en demanda, y entonces considerar la viabilidad técnica, la rentabilidad y la competitividad (ver figura 5).

De los productos que se pueden producir desde el punto de vista técnico (condiciones climáticas, sistema agrícola, conocimiento práctico), ¿Para cuál de estos existe un mercado orgánico que ofrezca precios interesantes y tenga buenas perspectivas futuras? Incluso si existe una demanda para ciertos productos, ¿Podría usted satisfacer los requerimientos del mercado en términos de calidad, cantidad, tiempo de abastecimiento (especialmente para productos frescos) y empaque (en caso de productos procesados o envasados de venta al por menor)?.

Una vez que haya identificado los productos que cumplen con estos criterios, verifique si la producción sería rentable para usted y para los agricultores involucrados, considerando los costos reales de producción y los precios (ver capítulo 6.4). Para poder vender finalmente el producto, usted necesita poder competir con otros quienes ofrezcan lo mismo. ¿Puede usted competir en precio, calidad o en algún otro tipo de valor agregado? (ver capítulo 3.5) ¿Está usted preparado para ofrecer precios de descuentos u otro término de contrato que resulte atractivo para los compradores?

---

15 Para obtener información sobre el perfil del consumidor de productos orgánicos en América del Norte, ver [www.ota.com/organic/mt/consumer.html](http://www.ota.com/organic/mt/consumer.html)

La Evaluación Rápida del Mercado<sup>16</sup> y el Enfoque Participativo de las Cadenas de Mercado<sup>17</sup>, son los métodos más adecuados para manejar sistemáticamente la cadena de valor y hacer el estudio de factibilidad antes de comprometerse con la producción. Este enfoque es particularmente adecuado en situaciones donde los mercados locales y regionales son el objetivo, o cuando el producto es vendido a exportadores locales.

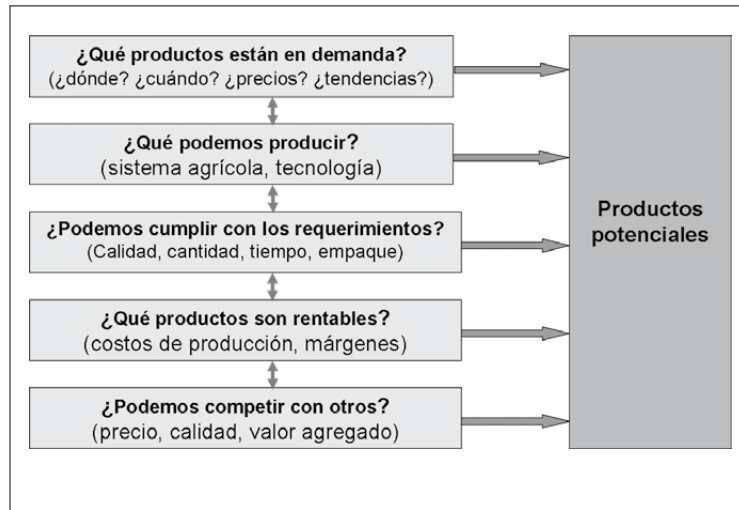


Figura 5: Pasos para identificar la correcta cartera de productos para su negocio.

### Desde el mercado hasta los productos – Nepal café orgánico

El mercado del café orgánico de Comercio Justo es altamente competitivo, con una oferta que excede a la demanda. Los productores nepalíes, con sus altos costos de producción y pequeñas cantidades no pueden competir con el mercado general orgánico de Comercio Justo. Sin embargo, existe una demanda en aumento por el café especial de orígenes particulares. Los compradores han mostrado interés en café arábico crecido en las grandes altitudes de Nepal, y pequeñas cantidades han sido vendidas a Europa y Japón. Con la imagen de un hermoso país con prístino ambiente, bien conocidos por sus famosas montañas Himalayas, Nepal ofrece interesantes opciones desde una perspectiva promocional. Por ello, la organización de productores de café Nepal decidió dedicarse al mercado del café especial, con la gestión de marca y la calidad adecuada. Como tomará algún tiempo aumentar la cantidad de producción hasta alcanzar un nivel interesante para las grandes marcas que ofrecen café especial, el enfoque inicial mientras tanto será el de las tiendas Orgánicas de Comercio Justo. La organización de productores se encarga de que solo el café de primera calidad sea exportado, mientras que el de segunda calidad es comercializado en supermercados nepalíes y dirigido a los consumidores de la clase alta.

La creciente conciencia de los beneficios para la salud de los alimentos orgánicos, ha impulsado la producción orgánica nepalí, las organizaciones de productores de café pueden aprovechar una nueva oportunidad de mercado: ellos están planificando promover fertilizantes orgánicos hechos de cáscaras de café, un subproducto proveniente de sus actividades de procesamiento. De este modo, la organización de productores espera poder obtener ingresos adicionales. Esto les permitiría cubrir parte de sus costos generales a través de la venta de los fertilizantes y ser más flexibles en la negociación de los precios del café.

16 Helvetas, 2004. Clients First! A Rapid Market Appraisal Tool Kit. [www.helvetas.org/wEnglish/competencies/documented\\_experiences/doc\\_resources.asp?navid=16](http://www.helvetas.org/wEnglish/competencies/documented_experiences/doc_resources.asp?navid=16)

17 Bernet, Thomas (ed.), 2006. Participatory Market Chain Approach. [www.papandina.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf](http://www.papandina.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf)

### 3.3 EQUILIBRANDO OFERTA Y DEMANDA

Demasiados proyectos han sido creados cuando aún no era claro si habría demanda para ellos. Sin embargo, es muy difícil estar seguros de si habrá demanda cuando no hay mucho que mostrar. No obstante, es importante tener una idea del potencial del mercado, por ejemplo, entrevistando a un número de agentes comerciales y distribuidores durante una feria de productos. En esta etapa es muy importante ser realistas sobre las predicciones de cuándo y en qué cantidad estará disponible la producción. Usted debe mantener esos contactos, por ejemplo enviándoles semestralmente informaciones actualizadas sobre su progreso, o algunas muestras antes de que el producto certificado se encuentre disponible. Podría enviar una muestra convencional siempre y cuando sea de la calidad que espera producir en su proyecto orgánico. Las preguntas en esa situación podrían ser: ¿Qué piensa de la calidad de la muestra?, ¿Cuánto le gustaría pagar por este tipo de producto? y ¿En qué cantidad estaría pensando?

Al mismo tiempo, es importante que usted tenga datos reales de su propia producción, en términos de cuántos productores desean participar, la superficie que tienen, el rendimiento y las ventas de los últimos años. En muchos casos los productores, los extensionistas, las autoridades y todos tienden a ser muy optimistas. Si hay algo de lo que los compradores potenciales están cansados, es de estimaciones equivocadas. La recomendación es que comience en pequeño (pero en un volumen que complete un contenedor), planifique conservadoramente y tome riesgos limitados. Una vez que se vuelva exitoso y conozca mejor el mercado, ya puede pensar en expandirse (ver capítulo 6.3).

#### ***Adaptándose a la demanda***

Mientras usted no pueda estar seguro de su oferta, tampoco tendrá estable la demanda. Los mercados orgánicos son propensos a los típicos “ciclos del cerdo” es decir, de desajustes de oferta y demanda, como lo son los mercados agrícolas convencionales. Olvídense de un mismo mercado para todos sus productos, en el cual usted vende la misma cantidad del mismo producto cada año. Es mejor estar preparados para demandas que pudieran estancarse pero que también pudieran aumentar. Usted pudiera querer una cierta cantidad de contratos fijos y otra parte conforme a “cómo se desarrolle el mercado”. Usted podría establecer relaciones de largo plazo con algunos compradores, con sus compras fijas y contratos de venta. Para el resto de la producción puede intentar encontrar nuevos clientes, o vender en ferias locales. Para esta primera parte, usted necesita estar seguro, mientras que para la segunda usted se puede permitir especular hasta cierto grado.

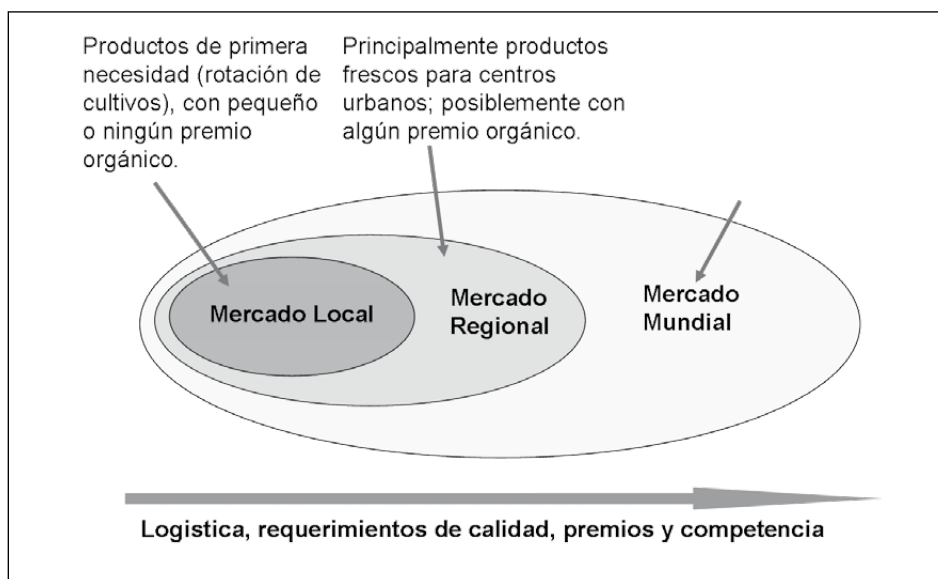
Para muchos productos comercializados internacionalmente la demanda parece nunca coincidir con la oferta (ver cuadro del capítulo 11.1. El aumento de la producción de algodón orgánico en África Occidental). Es obvio que cuando la oferta es baja los precios son altos y viceversa. Particularmente en mercados pequeños pero en crecimiento, la relación entre oferta y demanda puede cambiar rápidamente. Los precios pueden estar altos un año, pero una vez que otro país productor comience a cosechar, la demanda puede cambiar bruscamente. Existen varias maneras de construir una estrategia que amortigüe los cambios violentos:

- Fortalecer las relaciones con diferentes tipos de compradores que abastecen a diferentes mercados minoristas e industrias procesadoras.
- Vender el producto a diferentes países o también a dos continentes diferentes.
- Vender parte del producto rápidamente después de la cosecha pero tener la facilidad de almacenar por seis meses.
- Recurrir siempre a los mercados locales y regionales.

- Efectuar una clasificación de calidad y utilizar las diferentes calidades para diferentes canales de mercado (por ejemplo, frutas de primera calidad para mercados de exportación, segunda calidad para deshidratado, el resto para jugos).
- Encontrar un mercado para los diferentes tipos de subproductos (por ejemplo, semillas de algodón u hojas de cactus).
- Diversificar la producción (ver capítulo 6.3).

### 3.4 RELEVANCIA DEL MERCADO LOCAL Y REGIONAL

Existen diferencias entre mercados locales rurales, mercados regionales urbanos (tanto en el mismo país como en los países limítrofes) y el mercado mundial para los productos orgánicos (Figura 6). En los mercados rurales de la mayoría de los países en desarrollo, los productos orgánicos no buscan un plus en el precio, sino que venden calidad. Estos mercados son especialmente relevantes para los productores orgánicos que venden parte de su rotación de cultivos localmente. Los mercados regionales urbanos en algunos países ofrecen el potencial de mejor precio para productos orgánicos, particularmente para productos frescos de alta calidad. Para países en desarrollo, el mercado de exportación aún provee la oportunidad más prometedora para obtener un precio razonablemente más elevado. Sin embargo, los requerimientos en términos de logística, gestión de calidad y la certificación formal son también decisivos. Además, se necesita poder competir con otros países que producen el mismo producto. Por lo tanto, un enfoque de exportación de solamente un producto es arriesgado. En muchos casos la mejor estrategia es vender diferentes productos a diferentes mercados (locales, regionales y mundiales).



**Figura 6: Características de los mercados locales, regionales y mundiales para los productos orgánicos.**

Las empresas involucradas en exportaciones a menudo no lo hacen o no les gusta operar en mercados locales o regionales. El mercado local ofrece a menudo una gama diferente de productos procedentes del mercado de exportación. A veces existe una duplicidad, como en el caso de los mangos en Mali, donde mangos deshidratados son vendidos en el mercado de exportación (algunos al mercado local, ver cuadro), mangos frescos de primera calidad son principalmente vendidos en los mercados regionales (algunos son exportados), y el resto va a la producción de jugos vendidos en los mercados



urbanos regionales. En Uganda, las piñas pueden ser exportadas frescas o deshidratadas a Europa, mientras que camiones cargados con piñas frescas son vendidas a los mercados de jugos en Kenia. Para productores de miel de Tanzania resultó ser más rentable vender al mercado de Kenia antes que exportarlos a Europa.

### **Promoviendo mangos orgánicos deshidratado en Mali**

“Aquí en Mali, estamos produciendo mangos orgánicos y convencionales. Parte del mango orgánico es deshidratado para la exportación. Por eso, necesitamos estar seguros de que ingresen sólo mangos orgánicos al proceso de secado. Inicialmente, solo producíamos trozos secos de mangos, pero algunos compradores manifestaron su interés en las rodajas, los cuales son más difíciles de cortar. Hoy en día, ofrecemos ambos tipos de mangos secos, para que el cliente elija.

También comenzamos a promover mangos secos en el mercado local para que nuestra propia gente pueda beneficiarse con este saludable producto, y también reducir la dependencia de las exportaciones. Sin embargo, la gente no estaba acostumbrada a consumir mangos deshidratados, hemos necesitado primeramente hacerlo conocido. En diferentes ocasiones ofrecimos muestras para probar el producto, y muchas personas se sorprendieron del buen sabor. Sin embargo, las personas encontraban el precio muy alto. Tuvimos que explicarles que se necesitan varios mangos para un paquete. Solo después de explicarlo, los compradores aceptaron el precio y lo adquirieron. Para introducir un nuevo producto, se necesita hacer un esfuerzo para sensibilizar a los consumidores.”

*Rafiatou Diawara, Helvetas Mali*

### **Características del mercado local y regional**

En cada país existe un número limitado de consumidores deseosos de pagar más por productos orgánicos, principalmente por razones de salud pero también por el sabor. El mercado local para productos orgánicos está basado a menudo en el interés de la gente de clase media o alta. Este tipo de mercado puede crecer significativamente a través de actividades promocionales que generen conciencia en el consumidor.

En India, por ejemplo, se busca un mejor precio con las legumbres y los cereales orgánicos en los mercados locales porque los consumidores valoran la calidad y el sabor. En Laos, la variedad del arroz aromático tradicional producido por agricultores orgánicos de una región específica ha sido introducido exitosamente en los mercados urbanos. En Zambia los productores orgánicos venden parte de su producción en mercados de agricultores locales o en mercados urbanos, mientras que en Uganda las entregas a domicilio han sido acondicionadas para proveer a los hogares individuales. En muchas ciudades de los países de bajos y medianos ingresos, los mercados de agricultores orgánicos ya han sido establecidos. Ejemplos típicos de esto son las “Eco Ferias” en América Latina<sup>18</sup>. Diferentes productores se juntan para vender sus productos (orgánicos)



Mercado orgánico agrícola en Costa Rica  
(Fotografía: Ecomercados)

18 Ejemplo [www.agrosolidaria.org](http://www.agrosolidaria.org)

directamente a los consumidores. Este es especialmente bueno si se tiene una variedad de productos, pero en pequeños volúmenes.

Hay muchos ejemplos exitosos de desarrollo de mercados locales para productos orgánicos<sup>19</sup>. Con el aumento de los ingresos y de la conciencia del consumidor, el potencial de los mercados locales y regionales para productos orgánicos está en aumento. Los negocios orgánicos deberían por ello pensar anticipadamente sobre como capturar esta oportunidad<sup>20</sup>.

### **Cómo ganar una cuota de mercado en un mercado convencional**

El mercado de la cebolla en Burkina Faso está dominado por las cebollas convencionales importadas de Europa. Este es el caso a pesar de que las cebollas son producidas localmente, utilizando métodos orgánicos (no certificados aún). Las cebollas producidas localmente tienen una desventaja competitiva ya que son más caras que las cebollas baratas importadas de Europa. Ante esta situación, las siguientes opciones parecen ser prometedoras para ganar una cuota en el mercado local para las cebollas producidas orgánicamente.

- Promover productos orgánicos entre los consumidores urbanos y las tiendas
- Distinguir el producto de la cebolla convencional a través del empaquetado y la etiqueta
- Enfatizar las ventajas de las cebollas orgánicas locales (sabor, la vida útil, beneficio para los agricultores)
- Con el fin de penetrar el mercado, vender a un precio competitivo durante el período inicial
- Buscar algún otro nuevo segmento de mercado (diferenciado), por ejemplo, cebollas secasple.

*(Résultat d'un groupe de discussion dans un atelier sur la filière biologique)*

Ya sea que el interés inicial pueda estar en la exportación de un producto específico, es importante también asistir a los productores en comercializar sus cosechas. Esto es especialmente cierto en los casos de cosechas anuales producidas en rotación con el cultivo principal. Es también una manera de mantener el dinero fluyendo, los camiones rodando y a su personal ocupado. Algunos comercializadores de productos agrícolas convencionales ofrecen condiciones atractivas a productores organizados, pues ellos aprecian los esfuerzos de la extensión, el sistema de control de calidad, y la logística ya organizada de estos grupos.

Para productos procesados, es casi una necesidad el probarlos en el mercado local y competir con los importados antes de lanzarlos al mercado de exportación. Si se desea utilizar el mercado local como un peldaño hacia las exportaciones, se puede dirigir a las cadenas de supermercados locales. Sus requerimientos son a menudo similares a aquellos del mercado de exportación. Generalmente desean alguna clase de certificación o etiquetado formal. Otro cliente exigente lo encontramos en la industria de la hostelería: restaurantes y hoteles. Son también estrictos en cuestiones de calidad, entrega y confiabilidad en el suministro.

19 IFOAM, 2004. Developing Local Marketing Initiatives. A Guide for Small and Medium Enterprises: [http://shop.ifoam.org/bookstore/product\\_info.php?cPath=64\\_22&products\\_id=452](http://shop.ifoam.org/bookstore/product_info.php?cPath=64_22&products_id=452)

20 A pesar de estar basado en experiencias Europeas, la guía "Guide to successful organic marketing initiatives" ofrece una orientación útil sobre cómo las organizaciones de productores pueden desarrollar el mercados local y regional. <https://www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338>

### 3.5 CONSTRUYENDO SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA

Aún cuando la demanda por cierto producto esté en crecimiento, no puede darse por sentado que uno podrá asegurar su participación en el mercado. La competencia entre productores y diferentes países proveyendo productos orgánicos está en aumento. Es por ello un buen ejercicio efectuar una evaluación periódica de cómo usted se compara con sus competidores. Se debería no sólo considerar el producto y el precio, sino también lo que es para el comprador hacer negocios con usted.

#### *¿Cuál podría ser su ventaja competitiva?*

¿Tiene un producto único que nadie más posee?. Los proveedores a menudo piensan demasiado positivamente sobre sus propios productos pero es bastante raro que alguien tenga algo realmente único. Sin embargo, existen formas de diferenciarse de los competidores. Sus ventajas competitivas podrían ser, por ejemplo:

- **Confiable y clara especificación de productos:** ¿Realmente conoce su producto, lo ha analizado, o ha solicitado a sus compradores por sus análisis? ¿Tiene una especificación formal del producto? ¿Ha preguntado a sus compradores, por las especificaciones de los competidores?
- **Calidad consistente y confiable:** ¿Es su producto de buena calidad de manera consistente? Incluso el hecho que usted mismo pueda verificar en el producto el contenido de aflatoxina, microorganismos o de grasa, también puede ser visto como un buen atributo de la empresa!
- **Certificación adicional:** Usted puede expresar su constante preocupación acerca de cuestiones de calidad, tales como certificaciones adicionales o sistemas de gestión de calidad, esto puede ayudarle a desarrollar su negocio. ¿Le gustaría al comprador utilizar ISO, GAP o el Sistema APPCC? Pregúnteles.
- **Flexibilidad en cantidades:** ¿Esta dispuesto a proveer 200 kg para probar? ¿Puedes proveer un contenedor menos, o dos contenedores más en un corto tiempo? ¿Puede proveer volúmenes más grandes el próximo año?
- **Logística:** ¿Cuán rápido puede proveer? ¿Puede confiar en la línea de contenedores y asegurarse de que no tengan retrasos en el puerto? ¿Puede entregar dentro de un período de tiempo en el cual otro competidor mayor no pueda? ¿Tiene buenas estructuras de almacenamiento y puede embarcar a lo largo del año?
- **La historia detrás del producto:** ¿Puede probar que su producción tiene un impacto social y ambiental positivo? (ver capítulo 11.2) ¿Puede proveer información adecuada y material visual acerca de su producción?

#### *¿Competencia de precios?*

Usted debería ser escéptico con respecto a tener un precio bajo como su mayor ventaja competitiva. La comercialización orgánica no se articula únicamente sobre los precios más bajos; y tanto compradores como vendedores deberían de ser cautelosos cuando la otra parte sólo habla acerca de precios bajos. La discusión debería centrarse acerca de precios remunerativos, por ejemplo precios que usted merece pero que también permitan a otras partes interesadas de la cadena de valor a hacer algo de dinero. Si usted puede defender sus cálculos, entonces utilice esto como una herramienta para demostrar el precio mínimo requerido (ver capítulo 6.4). La mayoría de los negocios no quieren revelar su estructura de costos, pero ¿de qué preocuparse? Usted causa una mejor impresión cuando puede mostrar sus cálculos y entonces “inmediatamente” ajustar el precio en finca, ya sea con el tipo de cambio, o con un pedido más pequeño o más grande.

## No es solo acerca de los precios

El precio es solo un aspecto a la hora de decidir comprar de un proveedor específico. Las cantidades para la venta y la disponibilidad de productos son por supuesto importantes también. Lo siguiente es entonces preguntarse si un proveedor puede manejar la burocracia de una exportación, los documentos de trabajo, y la logística necesaria. Puede un proveedor asegurar que un producto se encuentra empaquetado y embarcado apropiadamente?, o los confía a subcontratistas? La clave es poseer un apropiado manejo de calidad en la producción, el procesamiento y la exportación. Las especificaciones de calidad indicadas en las fichas técnicas necesitan ser tomadas muy seriamente, pues ellas son obligatorias.

Probablemente el aspecto más importante es, sin embargo, el servicio suministrado por el proveedor. ¿Puedo obtener respuestas claras y honestas sin retrasos? ¿Puedo confiar en las promesas de los proveedores y me indicarán cuando algo que he pedido no es factible? Cuando surgen los problemas ¿Trabajan conmigo para encontrar una solución?

*Peter Lendi, importadores de especias orgánicas, hierbas y semillas oleaginosas.*

Sin embargo, el precio es un aspecto importante en una transacción comercial. Si sus precios son considerablemente más altos que el de los competidores, resultará difícil encontrar un comprador. Algunos países se benefician de los acuerdos de libre comercio o de condiciones de trato preferencial con los países importadores<sup>21</sup>. Esto puede ser un factor importante a la hora de competir con otros países productores.

## Resumen de recomendaciones.

- Infórmese acerca de los requerimientos y tendencias de diferentes mercados, incluyendo las expectativas del consumidor final.
- Planifique su negocio basándose en expectativas de precios realistas – en el largo plazo, usted debería poder ejecutarlo con un 10-15% de premio orgánico.
- Antes de ingresar a la producción, verifique si puede satisfacer los requerimientos del mercado (calidad, cantidad, empaque, logística) y si puede competir con los demás manteniendo aun así un beneficio.
- Tome contacto con el mercado en una fase inicial, verifique los requerimientos de calidad basados en muestras del producto.
- Sea realistas con sus planes, empezar poco a poco, ingresar en el mercado, expandirse paso a paso.
- Diversifique su mercado y piense en un mercado alternativo con el fin de hacer frente a fluctuaciones en la demanda.
- Coordine la comercialización de una parte de su producción en mercados locales y regionales, y ayude a sus productores a vender sus cultivos de rotación localmente.
- Desarrolle la ventaja competitiva más allá de ofrecer un precio atractivo. Enfocarse en calidad, flexibilidad, servicio y en una historia única.

21 Ejemplo El Sistema Generalizado de Preferencias de la UE, <http://ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/generalised-system-of-preferences> y La Ley de Crecimiento y Oportunidades para África, [www.agoa.gov](http://www.agoa.gov)

## 4 DESAROLLANDO CADENAS DE VALOR ORGÁNICAS

Un negocio orgánico sólo puede funcionar cuando es parte de una o varias cadenas de suministro que vinculan la producción y el consumo. Este capítulo le ayudará a definir su papel en una cadena de valor orgánica y la forma de colaborar eficazmente con otras partes interesadas.

### 4.1 ¿QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR ORGÁNICA?

Una cadena de valor está compuesta por todos los actores envueltos en la producción, procesamiento, comercialización y venta de un producto específico (Figura 7). Es más o menos lo mismo que una cadena de suministro, con la diferencia de que el término cadena de suministro implica que es desde la perspectiva de un comprador que se abastece de materia prima, mientras que cadena de valor pone mayor atención en el valor agregado en cada paso, y en la colaboración entre los diferentes actores de la cadena de valor. La cadena de valor opera en un ambiente de negocio o contexto particular y se basa en diferentes tipos de servicios (servicios financieros, servicios de certificación, asesoramiento técnico, etc.).

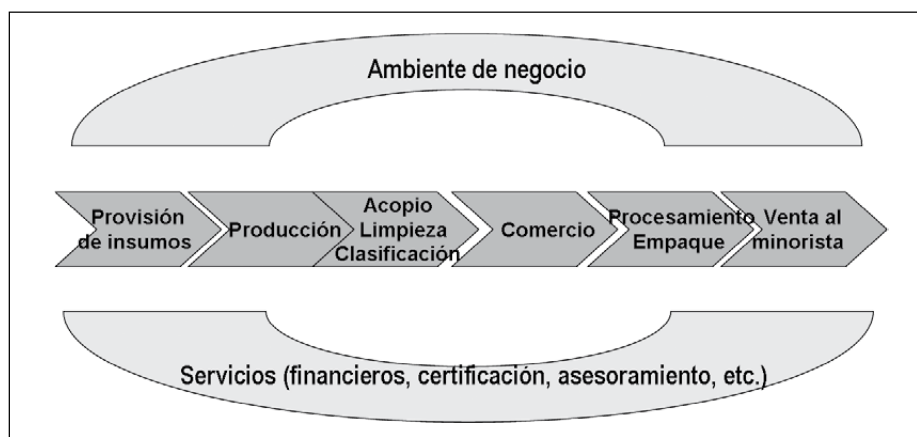


Figura 7: Cadena de valor tradicional de los commodities.

Se ha hecho bastante sobre cómo manejar y facilitar de manera efectiva, tanto cadenas de valor en general como cadenas de valor agrícolas, particularmente en los países en desarrollo. Algunas referencias útiles son proveídas en el Anexo A1 Facilitación de cadenas de valor.

### ***Diferentes productos, diferentes cadenas de valor***

Diferentes productos agrícolas y sus cadenas de valor presentan diferentes características. Productos perecederos como las frutas frescas y los vegetales, por ejemplo, requieren de una logística más sofisticada y más esfuerzos en el tiempo que los productos no perecederos tales como el arroz o el sésamo. Productos a granel tales como el algodón o el café necesitan cierta escala de producción (por ejemplo, grupos de productores más grandes) con el fin de recuperar el punto de equilibrio, mientras que la producción para nichos de alto valor como las plantas medicinales, puede ser viables en escalas más pequeñas.

Desde una perspectiva de desarrollo, diferentes cadenas de valor pueden tener diferentes impactos socio-económicos. Cosechas que requieren una elevada inversión inicial, como las frutas o el té, son

más propensos a excluir a los productores marginales. Algunos productos benefician particularmente a las mujeres, como el karité o el limoncillo (ver capítulo 4.4).

## 4.2 ¿QUIÉN DESEMPEÑA QUÉ ROL EN LA CADENA DE VALOR?

A través de un negocio orgánico uno desea llevar los productos orgánicos hacia mercados prometedores. Para hacer esto, dependen del número de actores que participan directamente en la cadena de valor: proveedores de insumos, depósitos, cuidadores de almacén, transportistas, procesadores, comercializadores, detallistas<sup>22</sup>. La cadena de valor funcionará adecuadamente si cada actor desempeña un buen trabajo, es decir, adicionando un valor real al producto, y si cada actor lo efectúa de manera rentable. Tanto en la cadena de valor orgánica o en el de Comercio Justo se tiene generalmente menos intermediarios, por la transparencia y trazabilidad requeridas. Como la trazabilidad e integridad de los productos orgánicos necesitan estar aseguradas, los proveedores y procesadores no pueden ser reemplazados con facilidad. Todos los actores de la cadena necesitan conocer su papel y cooperar de manera efectiva para lograr el éxito. Esto requiere que todos estén comprometidos en una perspectiva de largo plazo.

Uno de los factores más importantes para el funcionamiento correcto y eficiente de las cadenas es que cada actor involucrado desempeñe un papel que se adapte a sus capacidades y a la estructura en la que el o ella está operando. Una organización de productores puede ampliar sus actividades desde organización de los productores hasta el acopio y los primeros niveles de procesamiento, pero ¿Puede también desarrollar mercados y perseguir contactos comerciales de compradores extranjeros? Procesadores locales pueden realizar un buen trabajo al ser subcontratados por una empresa o cooperativa para efectuar un trabajo, pero puede encontrar difícil comprar y vender materiales orgánicos bajo su propio riesgo. Una ONG puede ser buena para entrenar a los agricultores y organizarlos en un servicio de extensión, pero puede tener menos experiencia para un asesoramiento comercial.

### ***Encontrar un rol a la medida***

No hay regla general sobre quien debería o quien no debería tener una función específica, pero hay una tendencia que los negocios orgánicos tratan de hacer más de lo que realmente pueden manejar. Entonces, antes de absorber un nuevo rol, sería prudente verificar a fondo y con honestidad los siguientes puntos:

- ¿Tiene el necesario conocimiento técnico?
- ¿Cuenta con la suficiente experiencia profesional y habilidades administrativas?
- Si no, ¿Está listo para emplear a personal calificado que posea estas experiencias y habilidades?
- ¿Está lo suficientemente familiarizado y conectado con el mercado objetivo?
- ¿Este nuevo rol lo conduce a un conflicto de intereses que pueda afectar la implementación?
- ¿Puede reaccionar rápidamente y tomar decisiones con visión empresarial?
- ¿Tiene acceso al capital necesario para invertir y financiar una operación comercial?
- ¿Puede tomar los riesgos relacionados a este rol?
- ¿Tiene los sistemas de administración y control necesarios para manejar grandes sumas de dinero?
- ¿Está lo suficientemente orientado al servicio?
- ¿Tiene las habilidades de comunicación (lenguaje!) y las conexiones?

---

22 La función particular del gobierno es abordado en el capítulo 11.

Amenudo hay una “organización líder” que moviliza la cadena de valor y asegura que todos los eslabones de la cadena estén en su lugar. En las cadenas de valor orgánicas, esta puede ser la organización de productores, la empresa de procesamiento o el exportador.

### **Seguidores de la cadena de valor**

Más allá de los actores involucrados directamente en la cadena, existen varias partes interesadas en apoyar la puesta en marcha y funcionamiento de una cadena de valor (ver ejemplo en la Figura 8). Las funciones de apoyo habituales y necesarias para una cadena de valor orgánica son:

- Desarrollo de negocios y servicios de consultoría
- Servicios financieros (microcréditos, inversiones, financiación comercial)
- Servicios de certificación (orgánico y posiblemente también Comercio Justo)
- Extensión agrícola y servicios de asesoría (preferentemente integrados a la cadena)
- Transporte y servicios de almacenamiento
- Agentes de ventas y corredores

Al dibujar un mapa de cadenas de valor, la Figura 8 es muy útil para tener una visión general de las partes involucradas y aclarar el rol de cada uno y para distinguir claramente entre actores de las cadenas de valor y colaboradores. La distinción es bastante simple: los actores de la cadena son propietarios del producto hasta cierto nivel (ellos producen, procesan, compran y venden) mientras que los colaboradores no.

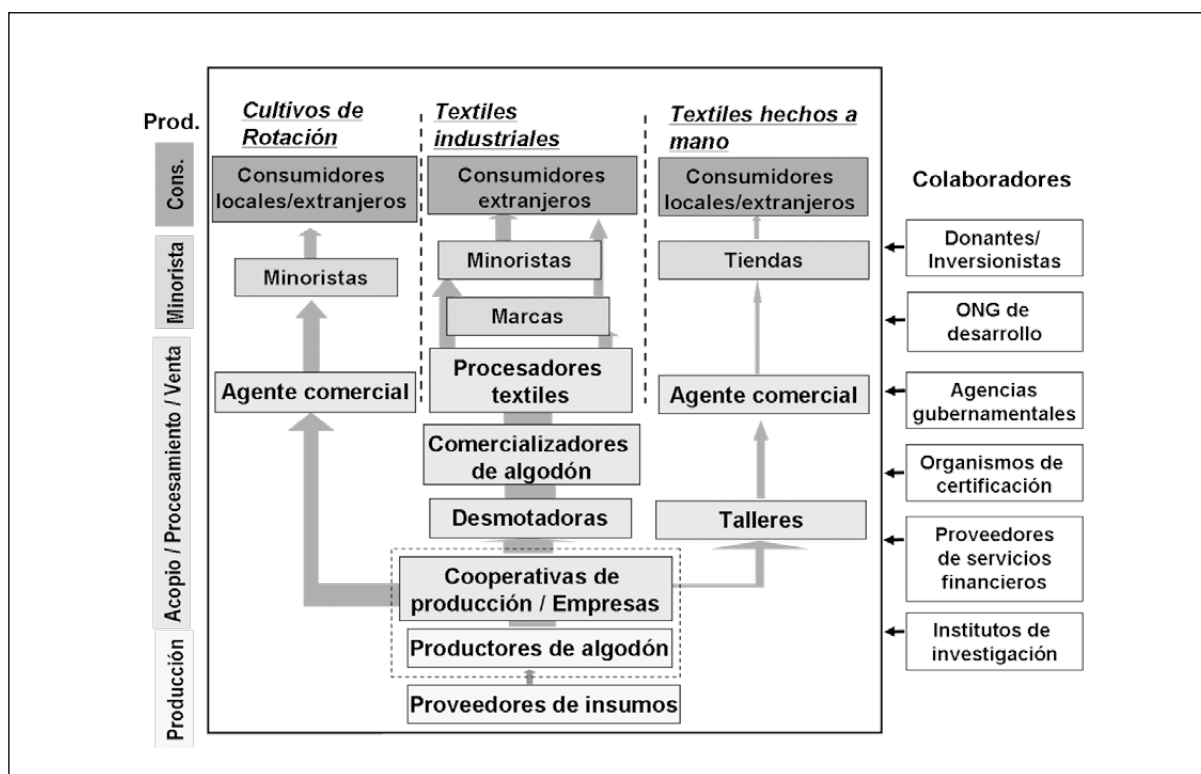


Figura 8: Ejemplo de un mapa de cadena de valor del algodón orgánico, desde los insumos hasta el consumo.

Las ONG de desarrollo y los donantes pueden facilitar el desarrollo inicial de un negocio orgánico o cadena de valor, retirándose una vez que el negocio pueda funcionar por sí solo. Las ONG generalmente trabajan en proyectos con una duración definida. Como ejercen un rol temporal, las ONG deberían

ser cautelosas en adquirir una función que resulte crucial para el funcionamiento de una cadena de valor (ver capítulo 12.1). Ellas particularmente deben abstenerse en incurrir en acciones de compra y venta.

El papel de los gobiernos locales y de los facilitadores en la creación de un entorno propicio para el desarrollo de cadenas de valor orgánicas, es tratado en el capítulo 12.2.

### 4.3 LA CREACIÓN DE ALIANZAS A LO LARGO DE LA CADENA

La cadena de valor orgánica – y por ende su negocio – solo funcionará bien cuando todas las partes interesadas cooperen. Por ello, las alianzas entre las diferentes partes interesadas juegan un rol fundamental.

#### ***Alianzas entre productores y negocios***

La relación entre los agricultores quienes producen y la entidad que les compra – sea una empresa o su propia cooperativa de comercialización – tiene una importancia crucial. Para la empresa de exportación esto no siempre es una cosa natural. Muchos empresarios no saben realmente que está ocurriendo en el campo. Un empresario que se ha convertido en orgánico, necesita aprender y entender la difícil situación de los agricultores: Esta es una relación muy sensible. Los agricultores cuentan con suficientes historias de cómo han sido defraudados por intermediarios, recibiendo promesas que no han sido jamás cumplidas. Muchos agricultores actuarán con cautela ante cualquier otro gran proyecto.



Reunión de un grupo de agricultores orgánicos con representantes de su cooperativa, Burkina Faso. (Fotografía: Helvetas)

En un negocio orgánico, donde es requerido tiempo y esfuerzo substancial para convertir una agricultura convencional a una agricultura orgánica, es de particular importancia desarrollar una relación confiable y leal con los agricultores. El cómo puede lograrse esto, es tratado en detalle en el capítulo 7.2.

#### ***Alianzas entre empresas y clientes***

Igual importancia adquiere la relación entre el vendedor (la cooperativa o empresa) y el comprador (importador, procesador o minorista). En muchos casos existe desconfianza entre ellos. Existen casos donde la financiación del comercio desaparece, o los productos entregados no son pagados. Como vendedor, usted debe elegir entre especular en el mercado de entrega inmediata y pago en efectivo o desarrollar relaciones de negocios donde los beneficios y riesgos son compartidos, o encontrar un balance entre los dos (ver capítulo 10.1).

Construir una relación comercial es mucho más que un acuerdo en el precio (ver cuadro). En el Capítulo 10.3 usted encontrará recomendaciones sobre cómo construir y mantener exitosamente las relaciones con los clientes.



### **Haciendo negocios juntos.**

En un país X, un exportador Z insistió en obtener al menos, el precio de costo, el cual el había calculado en US\$ 0,42. El comprador D ofreció sólo US\$ 0.37/kg, pero también quería ayudar a las iniciativas orgánicas de variadas formas. Quería donar cinco centavos del precio de venta de cada producto vendido a un fondo de apoyo del proyecto. También pensó que podría encontrar fondos para adquirir nuevas motocicletas para los oficiales de campo. Quería iniciar una campaña de información en Europa acerca de la iniciativa orgánica, y visitarlos con representantes de un importante cliente suyo, un minorista americano. Aparte de comprar todo lo que estaba en almacenamiento, D quería 250 toneladas del producto de la siguiente cosecha.

Para todo esto, el proyecto necesitaba expandirse. D tenía el deseo de proveer el capital de trabajo para pagar por el personal de campo durante la temporada. Sobre la base de una estimación realista de la cosecha, podía liberar la financiación del comercio, para que el exportador pudiera pagar a los agricultores el precio total con efectivo en mano al momento de la entrega. D quería tomar el producto directamente después de la cosecha, para evitar costos de depósito y los riesgos, y los costos limitados de capital (intereses). Pagaría 95% FOB y el remanente 5% tras la verificación de calidad después del arribo.

Pero Z insistió en obtener el precio de costo y rehusó la oferta. Al final el negocio no sucedió, y Z aún permanecía sentado sobre el producto cuando llegó el tiempo para la siguiente cosecha, y no tuvo la ayuda financiera para adquirirlo de los productores.

### **La cadena de suministro integrada verticalmente**

La integración vertical significa convertirse en parte de, o comprometerse en operaciones que van hacia arriba o hacia abajo del negocio actual. Una cooperativa de productores puede por ejemplo, iniciar el procesamiento y comercialización de la producción de los agricultores (Figura 9), o un exportador puede directamente contratar agricultores y proveerles con insumos agrícolas. La integración vertical tiene como ventaja hacer que las rutas se vuelvan más cortas (evitando acopiadores), controlando calidad, donde la trazabilidad se vuelve más fácil, y los sistemas de gestión pueden cubrir una mayor parte de la cadena.

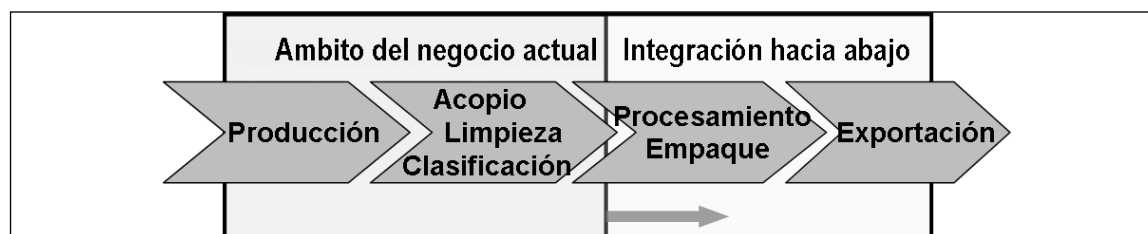


Figura 9: Integración hacia abajo del procesamiento, empaque y exportación.

En un caso ideal, esto conduce a una mayor transparencia y eficiencia. Por otro lado, el riesgo también aumenta. Una entidad que trata de encargarse de todo puede no poder manejar cada paso de una forma apropiada y profesional (ver capítulo 6.2). Un comercializador puede no ser muy bueno para

organizar la extensión agrícola, y una asociación de agricultores puede encontrar difícil administrar ventas y flujos de caja. Adquirir más funciones también significa absorber mayores riesgos financieros.

Un paso natural con el tiempo para un proyecto orgánico, es pasar de ser un proveedor a convertirse en un comerciante en general, luego convertirse en el proveedor preferido de una empresa de procesamiento o un minorista manejando contratos adelantados (por tanto siendo parte de una cadena de abastecimiento integrada verticalmente) y tal vez posteriormente, ser un exportador de productos semi-elaborados con ventas a diferentes clientes.

### ***Colaboración con los proveedores de servicios***

Como parte de sus operaciones tales como transporte y procesamiento, puede ser más eficiente el utilizar los servicios de un proveedor comercial en vez de desarrollar estas capacidades en su propia organización. Si esto involucra la manipulación del producto (por ejemplo transporte, almacenamiento, limpieza, procesamiento) necesita estar seguro que se adopten medidas apropiadas para evitar contaminación y mezclas de los productos orgánicos. Para garantizar la trazabilidad en el flujo de los productos, estos servicios necesitan estar cubiertos por el control interno o el sistema de gestión de calidad (ver capítulos 9.3 y 9.4). También podría pensar en la tercerización de la extensión agrícola y el control interno, a un proveedor de servicios – una empresa privada o una ONG – o involucrar al servicio oficial de extensión agrícola. Si lo hace, asegúrese que el servicio prestado realmente coincida con las necesidades de los agricultores en lo concerniente a producción orgánica (ver capítulo 7.3).

### ***Certificación y proveedores de servicios financieros***

A menos que el principal cliente insista en un organismo de certificación específico, las empresas orgánicas pueden generalmente elegir entre una gama de agencias de certificación que operen en su país. El criterio para seleccionar el organismo de certificación puede ser: precio, reconocimiento en el mercado, confiabilidad y compromiso con la calidad (ver capítulo 8.1). Generalmente se recomienda aliarse con un organismo de certificación por un periodo de tiempo y trabajar conjuntamente para mejorar el sistema de control interno. Si el organismo de certificación conoce y confía en su negocio, ellos pueden efectuar su trabajo más eficientemente, lo cual puede resultar en menos costos y menos problemas. Si hay algo para compartir experiencias con otras empresas orgánicas similares de su propio país, es acerca de cuan diferentemente se desempeñan los organismos de certificación.

La mayoría requerirá probablemente de créditos para financiar las inversiones, tal vez para capital de trabajo durante la temporada y para la financiación del comercio. Por ello su relación con los proveedores de servicios financieros desempeñará una función crucial para el negocio.

Seleccione un banco que entienda los planes y sus requerimientos, y le ofrezca servicios adecuados en condiciones razonables. Si no puede encontrar tal proveedor de servicio a nivel local, usted podría verificar los programas que algunos de los bancos internacionales han designado específicamente para apoyar las iniciativas orgánicas y de Comercio Justo. Para obtener mayor información sobre como financiar su negocio, (ver el capítulo 6.5). En todo caso, para construir confianza con el proveedor de servicios financieros usted necesitará presentar un caso empresarial convincente.

### ***Tratando con las autoridades locales***

Al inicio de una empresa orgánica, se necesita desarrollar una relación con las autoridades locales. Al menos debe informarles acerca de la iniciativa, y asegurarse que cooperen para no bloquear las actividades. Es bastante normal que políticos locales adquieran un gran interés en su empresa. Una vez que ellos entienden el beneficio potencial que la iniciativa pueda tener para la población local, ellos pueden hasta decidir apoyarlo.

Los funcionarios y políticos locales, sin embargo, tratan de “adoptar” un proyecto. Si va bien, gustan de llevarse el crédito por haberlo traído al distrito. Sea muy cuidadoso, sin embargo, en entrar en una situación de dependencia. Los candidatos oficiales pueden cambiar después de las elecciones, y usted deberá construir una vez más la relación. Si ellos están en contra, pueden hacer que las cosas se vuelvan muy difíciles para el negocio.

La falta de un buen gobierno así como la falta de la infraestructura básica, tales como acceso a caminos, electricidad y abastecimiento de agua pueden convertirse en severos obstáculos para desarrollar un negocio. Probablemente usted no sea el único tratando de poner en marcha un agronegocio en la región, y podría ser una buena idea identificar intereses comunes con colegas empresarios con el fin de realizar actividades a nivel de distrito.

Como empresa exitosa y respetable, las autoridades deberían de estar dispuestas a escuchar sus preocupaciones y ver cómo pueden acceder al servicio (por ejemplo, ser parte de un entorno de desarrollo, ver capítulo 12.2). Si no lo están, es posible que usted pueda reunirse con personas con ideas afines, empresas u organizaciones y accionar juntos para obtener mejores condiciones de negocios. Esto puede implicar:

- Accionar juntos en contra de políticas que hacen muy difícil el desarrollo de un negocio orgánico (por ejemplo, programas de fumigación masiva, fumigación obligatoria en los puertos).
- Unir fuerzas para el apoyo a determinadas políticas (como soporte de puesta en marcha, investigación, promoción, subsidios para fertilizantes con el fin de incluir abonos orgánicos).
- Accionar juntos para incluir a la agricultura orgánica dentro de la política agrícola nacional, en seguridad alimentaria o como estrategias para la reducción de la pobreza.

### ***¿Ayuda técnica competente?***

Existen una serie de organizaciones no gubernamentales, agencias de desarrollo y consultorías dedicadas a facilitar el desarrollo de las cadenas de valor orgánicas. Anteriormente, muchas de las organizaciones orientadas hacia el desarrollo han tenido una tendencia de orientarse exclusivamente en el fortalecimiento de la posición de los agricultores. Hoy en día la mayoría ha cambiado su enfoque, apoyan el desarrollo de las cadenas de valor viables en donde los diferentes actores actúan con responsabilidad y obtienen un beneficio.

Ayudar a las cooperativas de productores y empresarios locales a convertirse en empresas orgánicas viables y su vinculación a un acuerdo justo con los clientes es un proceso desafiante. Existen empresas consultoras locales e internacionales especializadas en este campo que ofrecen su ayuda (ver Anexo A2.1).

## **4.4 LAS CUESTIONES DE GÉNERO EN LAS CADENAS DE ALGODÓN ORGÁNICA**

¿Empodera la producción orgánica intrínsecamente a las mujeres o a las relaciones de género dentro de un hogar, en cooperativas y en centros de procesamiento? Probablemente no, entonces, ¿Por qué plantear esta cuestión en un libro para negocios orgánicos y proveedores de servicios? ¿Por qué trabajar hacia el empoderamiento de las mujeres dentro de un negocio orgánico?

La atención a las dinámicas y el impacto de género, es mucho más que una reincidencia a la vista ingenua de que la agricultura orgánica sea una alternativa idílica y romántica a diferencia de la agricultura convencional. Además de la motivación de desarrollo para abordar cuestiones de género y la motivación para satisfacer a los donantes o a determinados segmentos de consumidores, hay

argumentos económicos basados en la eficiencia que convencen. Es eficiente involucrar a las mujeres y reconocer los esfuerzos de toda la familia en la pequeña propiedad, así como permitir que todos los costos y beneficios de la producción orgánica y el procesamiento se hagan visibles.

Esto debería invocar a los empresarios con enfoque social<sup>23</sup> a realizar negocios preocupándose por la eficiencia, y movilizand o las capacidades humanas al máximo, para construir las cadenas de la que dependen.

Este corto capítulo se enfoca al género en el sector orgánico, desde esos dos ángulos: la perspectiva de desarrollo dirigido primeramente hacia los proveedores de servicios y colaboradores, así como el argumento económico. Explora algunos de los desafíos y las posibilidades para cambios positivos para las mujeres a través de la participación en el sector orgánico.



Miembros de un grupo de mujeres que cultivan arroz orgánico en Mali (Fotografía: Helvetas)

### ***Las relaciones de género en la cadena de valor agrícola***

Algunas cuestiones de género, inclusión y poder son temas comunes para ciertos países o commodities, mientras que otros son específicos de las cadenas orgánicas. Por ejemplo, la producción orgánica a menudo demanda más mano de obra que en el convencional, tales como escardar. Esta carga de trabajo “adicional” está generalmente a cargo de la familia, especialmente las mujeres. El aumento de la mano de obra es además una carga adicional de trabajo “normal” en el campo y el hogar.

Una vez dicho esto, un impacto positivo citado a menudo es que la participación de la mujer en la producción orgánica y en la transformación aumenta el ingreso familiar y la salud. Sin embargo, las restricciones de una participación plena de las mujeres en las actividades agrícolas, en los beneficios y en la toma de decisiones, son también importantes de tenerse en cuenta, de modo tal que puedan abordarse de manera adecuada. Las mujeres tienen un rol crítico en la agricultura, como mano de obra a cargo de la azada, siembra, deshierbo, cosecha, pero a menudo se da también como miembro de la familia responsable de la producción y preparación de los alimentos. Por lo tanto la participación femenina en todas las iniciativas de producción orgánica es esencial, aunque a menudo decepcionante, ignorada o marginada.

### ***Transformando el rol de la mujer en las cadenas de valor orgánicas***

¿Cómo pueden abordarse las cuestiones de género en las cadenas de valor orgánicas? ¿Puede (y debería) la participación en la cadena orgánica contribuir al empoderamiento de las mujeres y desplazar las relaciones de poder? ¿Qué rol transformador se espera de la certificación orgánica o de Comercio Justo?

Una cuestión clave es la garantía de que los auditores, las organizaciones de producción y las plantas procesadoras se comprometan como mínimo a no empeorar la posición de la mujer o cerrar los ojos al impacto de su participación en el sector orgánico.

Mientras sea excesivamente idealista imaginar que la producción, el procesamiento y la certificación orgánica cambiarán radicalmente la relación de los géneros para mejor, o se generará un impacto

---

23 Ver [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

significativo en la posición de la mujer dentro de un contexto social dado, es razonable trabajar hacia la conciencia de género y el impacto positivo. Dado que el procesamiento y la producción orgánica operan dentro de un contexto social más amplio, existen límites desde los cuales ya no se pueden apoyar cambios en la relación de géneros, entonces ¿Qué impactos podrían tener los sistemas orgánicos en este ajuste?

### ***Hacia el empoderamiento de la mujer en la iniciativa orgánica***

Las agencias de desarrollo y otros actores interesados del sector orgánico a menudo tienen objetivos de desarrollo dirigiendo sus iniciativas. Ellos juegan un papel importante en la evolución de la transformación del poder en la agricultura orgánica. Pero ¿Cómo pueden estos y otros protagonistas (empresas, cooperativas) trabajar hacia la igualdad de género? Hay varios niveles desde los cuales las cuestiones de género pueden ser abordadas:

1. A nivel familiar y comunal: Acceso a la tierra y al empleo, división del trabajo (generalmente las tareas menos valoradas son reservadas para las mujeres) las restricciones sociales para la movilidad de la mujer
2. Apoyo a nivel de productor: Acceso a sistemas de ayuda, participación en entrenamientos (incluso entrenamiento en negocios y capacidad de liderazgo)
3. Niveles institucionales: Acceso a servicios financieros (posiblemente obstaculizado por no tener tierra o propiedades a su nombre), las mujeres que tengan oportunidades para posiciones de liderazgo, la participación de mujeres en la planificación y toma de decisiones
4. A nivel político: Legislación para cooperativas, derechos laborales (incluyendo igualdad en la remuneración, licencia por maternidad, guardería) y la creación de normas que obliguen a los productores y procesadores a cumplir los criterios básicos de género<sup>24</sup>

### ***Puntos de partida para la gestión de las cuestiones de género de forma responsable***

El enfoque antes mencionado tiende a capacitar a las mujeres en el largo plazo. Existen varias formas a través de las cuales puede contribuir al empoderamiento de la mujer en su empresa orgánica.

**Desarrollo de Capacidades:** las mujeres necesitan poder asistir a capacitaciones sobre los métodos de producción orgánica, técnicas de transformación y el saber comercial, así como de liderazgo y sesiones de desarrollo organizacional. La experiencia demuestra que la transferencia de información se produce de manera muy limitada de un hombre que asiste a su mujer en la capacitación. Existen algunos casos de mujeres que aún después de varios años de certificación no estaban conscientes de que su finca era orgánica! Esto es particularmente sorprendente si tenemos en cuenta que el trabajo relacionado con la producción orgánica – deshierbo a mano, cosecha, comercialización - es realizado por las mujeres. Esto no sólo representa la desigualdad entre hombres y mujeres, sino que crea un eslabón débil en un sistema orgánico.



Grupo de mujeres en Sierra Leona planificando sus actividades (Fotografía: AELBI)

24 Ejemplo MayaCert en Guatemala, [www.mayacert.com](http://www.mayacert.com)

¿Cómo puede un sistema ser resistente, si las personas que realizan gran parte del trabajo no están familiarizadas con la esencia de ese sistema? Desde una perspectiva empresarial, esto representa un riesgo. Con la construcción de capacidades tanto en hombres como en mujeres, la calidad puede ser mejor garantizada.

**Momento adecuado:** Organizar encuentros y capacitaciones de tal forma que se ajusten al ritmo de las responsabilidades de las mujeres. Por ejemplo, la capacitación de una mujer puede requerir ayuda con el cuidado de un niño o puede ser necesario desarrollarlo por las noches, después de que se sirvan los alimentos – o en otro tiempo apropiado.

**Extensión y personal del SCI:** Personal de campo femenino sería necesario no sólo como modelo a seguir, sino porque ellas podrían desenvolverse mejor con las mujeres de una organización de producción o con las mujeres en los campos. Como las mujeres están haciendo una cantidad desproporcionada de trabajos relacionados con la producción, sus perspectivas son absolutamente críticas para el buen funcionamiento del sistema. Las empresas orgánicas y las organizaciones de productores deberían por ello emplear a personal femenino en los campos. Especialmente en los contextos más tradicionales, miembros del personal femenino se comunican mejor con las mujeres en las aldeas, que el personal masculino de campo, esto puede también ser percibido como algo más accesible para las mujeres.<sup>25</sup>

**Grupos de mujeres:** A menudo las mujeres de una aldea o en una instalación de procesamiento se comunican entre sí, comparten ideas y experiencias. Creando y apoyando a grupos de mujeres es posible fortalecer este intercambio. Permitiendo a grupos de mujeres definir las problemáticas que quieren abordar, y monitorear estas discusiones en el desarrollo de la cooperativa, es una forma positiva de estimular la participación y la lealtad. La comunicación sólo puede reforzar el sistema orgánico.

**Liderazgo:** A menudo se asume que las cuestiones de género son mejor abordadas en la agricultura orgánica que en la convencional. En muchos casos, las mujeres son de hecho, iniciadoras o una fuerza impulsora detrás de las iniciativas orgánicas. Para reforzar esto, las mujeres también necesitan tener una posición de liderazgo con la organización de producción o el agonegocio. Esto requiere el desarrollo de liderazgo y capacidad de gestión entre las mujeres.

**Inscripción como una pareja de agricultores orgánicos:** Las mujeres deberían registrarse junto con sus maridos como una pareja de agricultores orgánicos. Esto permite empoderar a la mujer para ejercer influencia sobre sus maridos y así tomar la granja más seriamente. También permite a las mujeres estar conscientes de los ingresos derivados del tema orgánico y de cómo este ingreso es gastado o asignado.

---

25 Ver Grolink/Agro Eco, 2008. Gender Learning and Sharing. [www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf)

**Actividades reservadas para mujeres:** En algunos casos, tendría sentido que en la cadena de valor estén solo mujeres de modo a preservar la integridad del rol de la mujer en esa cadena, evitar la explotación y proveer oportunidades que, de otro modo, no estarían disponibles. Esto ocurre con algunos commodities, de manera no planificada en algunos de los eslabones de la cadena, donde ciertas actividades están reservadas para las mujeres. Por ejemplo, las mujeres colectan nueces, mientras que los hombres en la comunidad producen algodón y sésamo, o las mujeres secan el mango. Sin embargo, una cadena sólo para mujeres (o un eslabón de la cadena) puede también ser intencional. Algunas compañías innovadoras están experimentando con las cadenas solo para mujeres.<sup>26</sup> La idea es aumentar la capacidad y liderazgo de las mujeres en cada paso del proceso.



Mujeres procesando nueces de karité en Burkina Faso. (Fotografía: Helvetas)

Abordar cuestiones de género en la cadena de valor y específicamente en las cadenas de valor orgánicas es un tema polémico por el momento.<sup>27</sup> Si desea aprender más sobre cuestiones de género en la agricultura orgánica y en las cadenas de valor, consulte la referencia en el Anexo A1.

### Resumen de recomendaciones

- Tenga una idea clara sobre quien desempeña qué rol en y alrededor de la cadena de valor por ejemplo dibujando un mapa de la cadena de valor.
- Asegúrese de que los diferentes actores involucrados en una cadena de valor desempeñan un rol que realmente sea el conveniente.
- Los facilitadores temporales tales como una ONG de desarrollo no debería de hacerse cargo de tareas que son permanentemente necesarias y deberían especialmente abstenerse de comprar y vender productos.
- Invierta en construir alianzas de largo plazo genera confianza en productores y compradores.
- Tenga cuidado de integrarse solo en aquellos procesos ascendentes o descendentes que sea capaz de manejar bien para su negocio.
- Si terceriza algunos servicios, esté seguro que la integridad del producto está garantizada y que los proveedores realmente coincidan con las necesidades de su negocio.
- Seleccione cuidadosamente los proveedores de la certificación y del servicio financiero que entiendan sus necesidades y que le ofrezcan las condiciones adecuadas.
- Asegúrese que las autoridades locales tengan una actitud de apoyo hacia su negocio, sin ser dependiente de ellos.
- Promueva la participación de la mujer en la empresa orgánica. Asegúrese que la mujer pueda participar en actividades para la construcción de capacidades y que puedan tomar puestos dentro de la organización (como personal de campo, miembros del directorio, etc.).

26 Por ejemplo Zameen en India, ver [www.zameen.org](http://www.zameen.org).

27 Ver <http://genderinvaluechains.ning.com>

## 5 DISEÑO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICO

La base de su negocio son los agricultores y su producción. Usted depende de la forma en que cultivan. En este capítulo se describe lo que significa la agricultura orgánica en la práctica y lo que usted necesita considerar para asegurarse de que los agricultores evolucionen y continúen siendo buenos agricultores orgánicos.

### 5.1 ¿QUÉ CLASE DE AGRICULTURA ORGÁNICA?

Algunas empresas orgánicas comienzan con la idea de que los agricultores de su zona utilizan poco o nada de insumos químicos, porque estos no son accesibles o no están disponibles para ellos. Si sus fincas estuvieran certificadas como orgánicas, según la lógica, al menos podrían obtener un mejor precio por sus productos, sin cambiar mucho su forma de cultivo. En una inspección más cercana, sin embargo, uno puede darse cuenta de que los agricultores no utilizan fertilizantes y pesticidas por la sencilla razón de que no rendiría. El dinero que podría obtener del posible aumento en el rendimiento apenas cubriría los costos de los insumos, existiendo el riesgo de que puedan perder más dinero o endeudarse en el caso de que la cosecha se pierda. Tal vez la distancia de su establecimiento hace que los insumos se vuelvan muy caros, o no tengan acceso a mercados en los que sus productos puedan alcanzar un precio más razonable o ambos. Así, los agricultores al no utilizar insumos externos actúan evitando un riesgo y de una manera económicamente racional.

Una vez que los agricultores logran un mejor precio por sus productos, la situación cambia, esto probablemente sucede cuando son certificados como orgánicos o Comercio Justo. El uso de fertilizantes y pesticidas para aumentar los rendimientos podría - en teoría - ser rentable. La tentación de utilizar estos insumos por lo tanto aumenta con el precio que reciben por sus cosechas. Introduciendo precios de Comercio Justo en la agricultura convencional por lo tanto puede resultar en una mayor utilización de fertilizantes y pesticidas. En la agricultura orgánica, los agricultores obtienen un premio orgánico precisamente porque no se utilizan agroquímicos. Tienen que encontrar la forma orgánica para aumentar y mantener su rendimiento. Un enfoque orgánico “de hecho”, es muy probable que no tenga éxito en el largo plazo, si los agricultores no son capacitados sobre cómo mejorar sus prácticas agrícolas (orgánicas). Incluso si los agricultores pueden suspender la utilización de insumos químicos, pero sin los adecuados manejos orgánicos, es muy probable que sus rendimientos continúen siendo bajos.

### **Sistemas agrícolas sostenibles**

El cumplimiento de las normas orgánicas no implica automáticamente que la producción sea sostenible. Sin el manejo orgánico adecuado, en donde se tenga en cuenta mejorar la fertilidad del suelo y la estabilidad del ecosistema, una producción orgánica “de hecho” no es sostenible. Innumerables ejemplos han demostrado que un buen manejo de sistemas orgánicos puede ofrecer altos rendimientos sin el agotamiento de los recursos naturales<sup>28</sup>. En algunas áreas en donde el contexto de producción es bajo, una estrategia de bajo esfuerzo y bajos insumos pudiera ser la apropiada, pero en la mayoría la situación de la agricultura orgánica significa una agricultura más intensiva (en el sentido de un manejo activo con fertilización del suelo, manejo de plagas, aplicación de abonos, etc.) Esto requiere

---

28 Ver Pretty, J. (ed), 2005. *The Earthscan Reader in Sustainable Agriculture*, Earthscan, London. Nemes, N., 2009. Comparative Analyses of Organic and Non-Organic Farming Systems: A critical assessment of farm profitability. FAO Rome. [ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf)



que el productor obtenga una apropiada capacitación y un asesoramiento técnico sobre cómo hacer agricultura orgánica productiva.

Aunque un negocio orgánico pueda comenzar con una situación de orgánico “de hecho”, en el plazo de dos a tres años es crucial cambiar a una finca activa con agricultura orgánica sostenible. De lo contrario la certificación orgánica hará que los agricultores pobres sólo sean menos pobres y apenas por un tiempo. Introduciendo los métodos modernos de agricultura orgánica se puede mejorar el rendimiento global de una finca de pequeños agricultores. Esto es motivo de preocupación para la empresa o la cooperativa de agricultores en relación a la comercialización de los productos. Si el rendimiento por agricultor es bajo, se necesita organizar más productores para un volumen de producción determinado. Esto genera costos más elevados para la extensión, control interno, certificación, transporte, etc. a diferencia de cuando están involucrados grupos con menos agricultores pero con una productividad más elevada. Si el premio es la única motivación de los agricultores para cambiar a una producción orgánica, ellos podrían abandonar fácilmente el grupo cuando los premios bajen.



Sistema de agroforestería con café, pimienta, cocos y árboles frutales en la India (Fotografía: Helvetas)

Las prácticas agrícolas apropiadas y especialmente las de fertilidad del suelo y manejo de nutrientes son también cruciales para lograr un producto de calidad, lo cual es un factor clave para el éxito, para permanecer y ser competitivo en un mercado. Es mejor construir el negocio con los agricultores orgánicos que tienen buenos rendimientos para alimentos y cultivos comerciales – fincas con futuro! – antes que perseguir el enfoque “orgánico de hecho”.

### ***Enfoque en los commodities frente a la diversificación del cultivo***

Muchas iniciativas de fincas orgánicas comienzan con el enfoque en un commodity o cadena de valor. Esto parece lógico desde el punto de vista especializado, con un enfoque en la eficiencia, conocimiento de la tecnología de producción, el negocio y el mercado (ver capítulo 6.3). Por otra parte, existen varias razones por las cuales los proyectos orgánicos deberán pensar en la diversificación de cultivos desde el principio:

- La rotación de cultivos y cultivos intercalados son estrategias importantes en un sistema de producción orgánico para mantener los suelos fértiles y evitar la multiplicación de las poblaciones de plagas.
- La diversidad de cultivos ayuda a los agricultores a reducir riesgos, si una cosecha falla o caen los precios del mercado, otros cultivos puede compensar ésta pérdida.
- La diversidad de cultivos es un factor importante para mejorar la seguridad alimentaria.
- Si la empresa puede vender varios cultivos, el porcentaje de gastos generales (por extensión, certificación, administración, etc.) por cultivo es reducido, volviendo a los productos más competitivos para el mercado.

Aunque el proyecto se construya sobre un cultivo principal, es importante incluir una adecuada rotación o asociación de cultivos, siendo lo ideal que puedan ser comercializados como productos orgánicos. El sistema de extensión que fue construido principalmente para apoyar a los agricultores en el cultivo del algodón orgánico o del cacao, muy bien podría incluir también la producción de maíz, yuca o pimientos.

### **Agricultura orgánica en Mali**

Mobiom, es una organización que agrupa a cooperativas de agricultores orgánicos en Mali, fue creada principalmente para organizar la producción de algodón orgánico. Muy pronto se dieron cuenta de que existía cierta demanda para sésamo orgánico y nueces de karité, cultivos que ya eran producidos por la mayoría de sus agricultores. Por lo tanto, Mobiom incluyó estos cultivos en las actividades de extensión con el fin de mejorar sus rendimientos y la calidad, y para asegurarse de que puedan ser certificados como orgánicos. Encontraron un comprador para el sésamo que limpia localmente la cosecha y lo exporta para su transformación en aceite de sésamo. Con el fin de poder vender no sólo las nueces de karité, sino también su manteca, construyeron una pequeña planta de procesamiento para la mantequilla de karité. Hoy en día, el sésamo y el karité contribuyen alrededor de un tercio del volumen de negocios de Mobiom. Sin esta diversificación, los costos de la extensión y la certificación por unidad de algodón producido serían demasiado altos como para ser competitivos en el mercado. En el año 2009, cuando hubo un exceso de oferta de algodón orgánico en los mercados mundiales, Mobiom decidió reducir temporalmente la superficie dedicada al algodón y transferir una parte de esta área a la producción de sésamo y mijo, un cereal tradicional para el que existe una gran demanda en el mercado local. El siguiente paso será la promoción del cultivo de leguminosas como el maní o los frijoles que se cultivan en rotación con el algodón y el sésamo, los cuales ayudarán a mejorar la fertilidad del suelo y por lo tanto los rendimientos.

### **Formas para lograr una buena agricultura orgánica**

¿Cómo exactamente se efectúa una buena agricultura orgánica? Cada cultivo y sistema de cultivo tiene sus propias peculiaridades en cuanto a los métodos de producción orgánica, sin embargo, existen algunas características comunes en los buenos sistemas de fincas orgánicas que pueden ser útiles en una lista:

- Diversificación de cultivos en espacio y tiempo (rotación de cultivos y cultivos asociados) con la incorporación de plantas leguminosas
- Utilización de suficientes cantidades de abono orgánico como estiércol de corral, compost, abonos verdes, producidos preferentemente en la misma finca
- Integración de la crianza de animales en el sistema de la finca
- Reciclaje de toda clase de biomasa y residuos de cultivos, en vez de quemarlos
- Cuidadoso manejo del suelo para que no se genere erosión y conserve su humedad
- Medidas preventivas para el manejo de malezas, plagas y enfermedades
- Ausencia de cualquier fertilizante sintético, pesticidas, reguladores de crecimiento u OGM

Existen varias guías y manuales que pueden ayudarle a establecer buenos sistemas para una finca orgánica. IFOAM ha publicado una serie de manuales de capacitación que cubren la producción orgánica en el trópico, de una manera integral<sup>29</sup>. Guías prácticas para la producción de cultivos

<sup>29</sup> [www.ifoam.org/growing\\_organic/7\\_training/t\\_materials/6\\_gen\\_publications/gen\\_publications\\_main.php](http://www.ifoam.org/growing_organic/7_training/t_materials/6_gen_publications/gen_publications_main.php)

específicos están disponibles de forma gratuita en la plataforma de Capacitación del IFOAM<sup>30</sup>. El Programa Ambiental de las Naciones Unidas UNEP está elaborando un curso de educación a distancia online en la agricultura orgánica.<sup>31</sup>

Sin embargo, el acceso a los conocimientos técnicos solamente, no hace posible una buena agricultura. Es crucial que el conocimiento práctico sea transferido a los agricultores de una manera adecuada y eficaz. El sistema de extensión de la iniciativa orgánica debe garantizar que los conocimientos se apliquen en la práctica. Cómo puede lograrse esto, es detallado en el capítulo 7.3. La aplicación de determinadas prácticas agrícolas orgánicas también puede formar parte del acuerdo que el agricultor firma con la empresa o cooperativa.

### **Recolección silvestre**

Un segmento de mercado muy diferente es el de la recolección silvestre. Esto incluye hierbas, especias, frutos secos y hongos recogidos de los bosques, de tierras no cultivadas y pastizales. Incluye los productos forestales no madereros (PFNM) y plantas medicinales. Si la recolección silvestre cumple con la sostenibilidad y las normas sociales determinadas, puede ser certificada como orgánica y de Comercio Justo. Hay también normas específicas para la recolección silvestre.<sup>32</sup> Hay un mercado creciente para estos tipos de productos utilizados para el cuidado del cuerpo, cosmética y la industria de la medicina natural.<sup>33</sup>

La recolección silvestre es un sector bastante informal y no regulado, con la participación de muchos recolectores que a menudo pertenecen a los sectores más marginados de la sociedad. Por lo tanto, la vinculación de los recolectores a los mercados orgánicos y Comercio Justo, tiene el potencial para ayudar a los más pobres de los pobres, pero organizarlos para la recolección de productos con calidad confiable no suele ser una tarea fácil. Las prácticas de recolección tradicionales o realizadas sin cuidado pueden sobreexplotar las poblaciones de plantas, especialmente en la recolección de raíces. En muchos casos, los recolectores no tienen la capacitación necesaria sobre la forma de recolección adecuada que asegure que la producción silvestre continúe. Por ello es importante que los recolectores y compradores cumplan con los indicadores de recolección sostenible. Involucrar a grandes grupos de recolectores que a veces cosechan pequeñas cantidades, es un tema por desarrollar, no muy costoso, y con un sistema de control interno eficaz. La experiencia demuestra que la recolección silvestre es más fácil de manejar cuando se trata de una actividad paralela de un grupo de productores orgánicos, quienes ya están organizados para la agricultura orgánica certificada.

## **5.2 GESTIÓN DE LA CONVERSIÓN A LA AGRICULTURA ORGÁNICA**

Al comienzo de una nueva iniciativa de producción orgánica, uno de los retos más importantes es la de motivar a los agricultores para convertir sus fincas a un manejo orgánico. Ellos sabrán apreciar el premio orgánico por no utilizar productos químicos. Los agricultores darán su aprobación cuando se les hable de los beneficios para la fertilidad del suelo, la salud y el medio ambiente, aunque estos pudieran no ser su prioridad. Sin embargo, la disminución de los costos de los insumos es un factor de motivación más fuerte. Tendrán que efectuar cierto trabajo para mejorar su sistema y mantener la fertilidad de su suelo y por lo tanto tendrán que cambiar su forma de cultivo. La principal pregunta de

30 [www.ifoam.org/growing\\_organic/7\\_training/t\\_materials/training\\_materials\\_main\\_page.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/7_training/t_materials/training_materials_main_page.html)

31 Ver [www.unep-unctad.org/cbtf](http://www.unep-unctad.org/cbtf) -> Agricultura orgánica

32 Ejemplo . Certificación FairWild , ver [www.fairwild.org](http://www.fairwild.org)

33 Ver IFOAM/ITC, 2007. Visión General sobre la Producción y Comercialización Mundial de Productos Orgánicos Silvestres. [www.intracen.org/Organics](http://www.intracen.org/Organics)

los agricultores es si la conversión es económicamente viable, a corto y largo plazo. Una comparación de las estimaciones de los márgenes brutos de cada cultivo de rotación proporciona en primer lugar, una idea sobre si la conversión a la agricultura orgánica tiene sentido desde el punto de vista agronómico.<sup>34</sup> Tenga cuidado de no ser demasiado optimista con el rendimiento orgánico y el precio que usted pueda lograr.

Cuando los agricultores empiezan desde una situación de “orgánico de hecho”, el problema suele ser el de comprobar que la incorporación de mano de obra adicional y el traslado a un sistema de producción más intensivo son rentables. A menudo, el suelo está agotado y es necesario la aplicación de abono orgánico. Los cultivos perennes pueden necesitar poda o una nueva siembra, mientras que los cultivos anuales, requieren de control de malezas, a veces semillas de calidad. Medidas como un mejor mulch, incluidas plantas leguminosas y el uso de algunos plaguicidas naturales genera rápidamente mejores rendimientos. Esto hace que sea difícil explicar a los agricultores que un sistema más productivo utiliza más nutrientes y que existe la necesidad de contar con abonos orgánicos. Trabajar en la fertilidad sostenible del suelo y en el manejo de nutrientes, son los mayores retos para cualquier agricultor orgánico, más grande que el reto de la protección sanitaria de los cultivos.

Durante el período de conversión, el asesoramiento técnico debe apoyar a los agricultores a adaptar su sistema agrícola. Es necesario abordar los cuellos de botella como la disponibilidad de abonos orgánicos, el equipo para el transporte y los cultivos de leguminosas en la rotación (véase capítulo 5.3). Normalmente existe el temor de brotes de plagas y enfermedades, pero estas muy raras veces suceden. Mucho de este trabajo con los agricultores se lleva a cabo en grupos, con discusiones guiadas y la asistencia de técnicos de campo.

### ***Haciendo frente a las primeras caídas en los rendimientos***

Cuando los agricultores cambian de una agricultura intensiva convencional con el uso frecuente de fertilizantes y plaguicidas, inicialmente los rendimientos podrían ser inferiores, al menos durante los primeros dos a tres años del proceso de conversión. Los suelos necesitan tiempo para restituir su fertilidad, diversos ecosistemas agrícolas deben restablecerse, y los agricultores necesitan ganar conocimientos y experimentar con métodos de la agricultura orgánica. Una inversión inicial en la fertilidad del suelo y manejo de nutrientes, como por ejemplo, mediante la aplicación de abonos orgánicos que vengan de otro lugar que no sea la finca, puede ayudar a reducir e incluso evitar una caída en los rendimientos. Con el tiempo, los rendimientos suelen aumentar en la finca orgánica. El que estos sean menores, iguales e incluso mayores que en el sistema convencional, dependerá de la intensidad del sistema de producción.

Un grave obstáculo para la conversión aparece al principio cuando se nota una caída en los rendimientos, especialmente para los agricultores de escasos recursos. Durante el período de conversión por lo general no se obtiene un premio orgánico o sólo se consigue un pequeño plus. No hay mucho mercado para productos en conversión. Sin embargo, algunos negocios orgánicos ya pagan a los agricultores un precio superior en los dos primeros años de conversión a lo orgánico, cuando ese dinero se necesita con mayor urgencia para compensar la pérdida en el rendimiento, y para motivar a los agricultores a continuar. Como la certificación de Comercio Justo no requiere de un período de conversión, el régimen comercial de Comercio Justo puede ser una manera de obtener precios más elevados para los

---

34 Una herramienta simple para cálculos de márgenes brutos, se encuentra disponible en [www.organicandfair.org/oftcc/Publications/Publications.php](http://www.organicandfair.org/oftcc/Publications/Publications.php)

agricultores en los primeros años, si es que estos ya se encuentran organizados y si existe un mercado de Comercio Justo para el producto en cuestión.

Mejores precios también se pueden lograr cuando la iniciativa conduce a la “inmediata” mejora de la calidad del producto (ver capítulo 9.1) o acceso más eficiente a los mercados. Sin embargo, es mejor presupuestar para pagar un pequeño premio y verlo como una inversión, en lugar de dejarlo en el banco. La posibilidad de disponer rápidamente de un premio orgánico es un estímulo para prestar más atención en la agricultura.

### **Los factores de éxito en el proceso de conversión**

Preparación:

- Capacitación adecuada en agricultura orgánica y métodos de producción orgánica
- Desarrollo de estrategias para enfrentar la caída inicial en el rendimiento y para enfrentar una mayor demanda de mano de obra
- Asesoramiento oportuno y competente sobre manejo del cultivo orgánico
- Intercambios periódicos de experiencias en agricultura orgánica (modelos de conducta)

Adaptación al sistema de producción:

- Prueba de técnicas orgánicas en pequeñas parcelas para ganar experiencia
- Identifique una sucesión de cultivos apropiada y cultivos intercalados adecuadamente
- Asegure insumos suficientes para el abono orgánico (si es necesario de las afueras de la fincas) o algún otro material (como torta de oleaginosas)

### **Reduciendo el periodo de conversión**

Para la certificación orgánica, el período de conversión es de uno a tres años. La mayoría de las normas requieren que los cultivos hayan estado bajo manejo orgánico y controlado por un organismo de certificación antes de que la cosecha pueda ser vendida como “orgánica”.<sup>35</sup> Si hay pruebas suficientes de que ningún insumo prohibido ha sido utilizado en una parcela durante al menos dos años, el organismo de certificación puede reducir el periodo de conversión para un año después del inicio de la gestión orgánica. Algunos organismos de certificación toman como punto de partida de la gestión orgánica el momento en el cual los agricultores se registran en un proyecto o una empresa; algunos desde el momento en que los agricultores firman el contrato, y otros después de la primera inspección. De todos modos, los subscriptores a las normas orgánicas necesitan también ser monitoreados durante el período de conversión (se debe emplear a personal de campo). Muchos organismos de certificación requieren dos inspecciones antes de la primera certificación, una al principio del ciclo del cultivo y otra antes de la primera cosecha.

Las parcelas que no hayan recibido fertilizantes o pesticidas desde hace algunos años, tienen la ventaja de que su producción puede, a veces, ser certificada como orgánica a partir de la primera cosecha. Sin embargo, estas parcelas a menudo no son muy fértiles (abandonadas para barbecho) o se encuentran lejos de la finca. Las áreas de los bosques primarios no son definitivamente una opción en

35 Según el reglamento de la UE, para los cultivos anuales, es necesario un período de conversión de dos años antes de la siembra; ver Artículo 36 en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:250:0001:0084:ES:PDF>

la agricultura ecológica. Las iniciativas que buscan una estrategia de conversión rápida, pueden tener el riesgo de terminar con rendimientos relativamente bajos, lo que origina un alto costo de personal y certificación por unidad producida. Entonces, los agricultores pueden renunciar si los rendimientos siguen disminuyendo. Por lo tanto, vale la pena participar en la conversión real a largo plazo, de las tierras que anteriormente fueron cultivadas convencionalmente y no quedarse con un escenario en donde no se hace nada.

### ***Conversión gradual***

Las iniciativas de agricultura orgánica deberían pensar si quieren crear oportunidades para los agricultores para una conversión gradual a la agricultura orgánica, permitiéndoles reducir el riesgo relacionado con la conversión. Por ejemplo, los nuevos agricultores antes de registrarse con el proyecto, podrían, ser animados a probar métodos orgánicos en una parte de sus parcelas; aunque esto prolongaría el período para que la finca pueda ser certificada como orgánica, podría ser más viable y sostenible que convertirla en un solo paso. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el manejo convencional, en conversión y la calidad orgánica de un mismo cultivo, puede ser todo un reto para el sistema de compra.

## **5.3 DESAFÍOS DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA**

La producción orgánica puede enfrentar una serie de retos que deben ser abordados. Como se señaló anteriormente, lograr la sostenibilidad del sistema agrícola y un nivel de rendimiento satisfactorio, no es siempre fácil. La conversión a la agricultura orgánica por lo general requiere de un esfuerzo extra, y entonces el trabajo en torno a la disponibilidad y la distribución de las labores también pueden ser difíciles.

### ***El acceso a equipos e insumos agrícolas***

Las iniciativas de producción orgánicas necesitan garantizar que sus agricultores tengan acceso a los insumos de producción adecuados como las semillas, los sistemas para manejo de plagas y fertilizantes que son permitidos en la producción orgánica. Puede ser difícil para los agricultores obtener semillas no tratadas y de las variedades adecuadas para la producción orgánica. Para la gestión de la fertilidad del suelo, la aplicación de materia orgánica suficiente es crucial, especialmente para lograr rendimientos satisfactorios y la buena calidad del producto. Muchos negocios orgánicos por lo tanto organizan los insumos necesarios en representación de sus agricultores o los apoyan en producir los insumos agrícolas en su propia finca.

El suministro de insumos requiere que la logística sea eficiente y confiable, asegurándose que los agricultores reciban los insumos a tiempo y a un precio accesible. Sin embargo, no es suficiente para que los agricultores tengan acceso a los insumos, sino que también necesitan saber cómo utilizarlos de una manera eficiente. Los servicios de extensión por lo tanto necesitan informar y asesorar a los agricultores sobre cómo y cuándo aplicar los insumos respectivos. No debe ser



Transporte de abono orgánico en una carreta tirada por burro en Mali (Fotografía: Helvetas)

simplista con enfoque top-down, los agricultores deben ser alentados para experimentar e investigar qué es lo mejor para su situación (ver capítulo 7.3, los enfoques de extensión que funcionan).

Los agricultores también pueden necesitar equipos específicos para que la producción orgánica tenga éxito, como pulverizadores bio-plaguicidas, carretas para transportar abono orgánico, o infraestructura para producir compost de buena calidad. La empresa o cooperativa puede ayudarles a conseguir el equipo adecuado y los materiales de construcción por órdenes de acopio o estimulando la producción local.

Organizar la oferta de insumos y equipos, sin embargo, puede evitar que los agricultores prueben nuevas técnicas por su cuenta. La ayuda debe ser diseñada de tal forma que los agricultores tengan opciones entre las cuales puedan elegir, y debe estimulárseles en vez de obstaculizar la innovación.

### ***Servicios financieros para agricultores***

Los costos de los insumos en la agricultura orgánica pueden ser menores que en la agricultura convencional, pero sin embargo, muchos agricultores tienen dificultades para pagar los insumos al inicio de la campaña agrícola. Algunas empresas por lo tanto proveen insumos en forma de préstamos. Ellos deducen el valor de los insumos en el momento en que los campesinos entregan el producto. Los problemas pueden surgir cuando los agricultores venden su cosecha a otra persona, o utilizan los insumos para sus cultivos alimenticios. Cuando el cultivo comercial falla por cualquier razón y hay pocos ingresos para deducir, el agricultor puede endeudarse. Si el suministro de insumos está subvencionado, los agricultores no se dan cuenta de su valor real, lo que puede conducir al uso ineficiente de los insumos. En resumen, el suministro de insumos es un área muy difícil, ya sea en la agricultura orgánica o convencional.

Otro sistema muy utilizado son los proyectos o empresas orgánicas que proporcionan micro-créditos a los agricultores para la compra de insumos, semillas, equipo o animales, o para pagar la mano de obra contratada. El manejo de un sistema de crédito por usted mismo, sin embargo, es un asunto complejo y arriesgado. Es mejor invitar a los actuales sistemas de micro-crédito que valorarán que los agricultores ya están organizados y bajo alguna administración debido a la empresa orgánica.<sup>36</sup> El negocio orgánico puede participar en la vinculación de los agricultores con programas de microcrédito y negociar condiciones más favorables para ellos.

El negocio orgánico puede promover el ahorro, por ejemplo mediante el pago a los agricultores bajo una cuenta bancaria, o mediante la estimulación para la formación de grupos de ahorro. Los sistemas de microcréditos y de grupos de ahorro también pueden ayudar a impedir que los agricultores vendan parte de su cosecha en el mercado debido a las necesidades inmediatas de efectivo (ver capítulo 7.5). Los agricultores pueden, en su lugar, obtener un pequeño crédito.

### ***Gestión de la coexistencia con la agricultura convencional***

Lo ideal sería que todos los agricultores de una comunidad decidieran convertirse a la producción orgánica. En los casos donde se encuentran terrenos orgánicos en medio de terrenos convencionales y se utilizan plaguicidas, fertilizantes y OGM (organismos genéticamente modificados), la iniciativa orgánica debe tomar medidas de precaución para evitar la contaminación proveniente de las fincas vecinas. La contaminación puede ocurrir a través del agua de riego que pasa por la superficie de los

---

36 Enlaces para las instituciones de microfinanzas son proveídas en [www.mixmarket.org/networks](http://www.mixmarket.org/networks) y [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org).

campos convencionales y por lo tanto arrastra fertilizantes o plaguicidas; del viento derivado de la fumigación de pesticidas, o a través del polen, el cual también puede ser transmitido por insectos pudiendo llevar organismos genéticamente modificados hasta los cultivos orgánicos. De acuerdo a los reglamentos orgánicos, los operadores necesitan asegurarse de que no ocurra dicha contaminación. Ellos dejan en manos de las agencias de certificación la determinación, si la gestión del riesgo es manejada adecuadamente.

Los diferentes certificadores tratan esto de diferentes maneras. La mayoría solicita que el agua de riego no haya pasado primero por campos convencionales en donde se haya utilizado fertilizantes. Con el fin de evitar la contaminación derivada de la dispersión involuntaria de pesticidas, por lo general se necesitan algunos metros como zonas de amortiguamiento; sin embargo, la venta de una parte de la cosecha como no orgánica es un asunto penoso. Por esta razón, es mejor trabajar con un cultivo de amortiguación o de cobertura, tener acuerdos con los vecinos o la comunidad para no rociar las zonas adyacentes a las parcelas orgánicas o efectuarlo sólo cuando el viento no sopla en dirección al área orgánico, son opciones válidas para resolver el problema. En las regiones donde los gobiernos organizan una fumigación masiva para cultivos específicos, las soluciones deben negociarse con las autoridades locales (ver Capítulo 4.3).



Cultivo intermedio de maíz entre campos convencionales y orgánicos en India (Fotografía: Helvetas)

### **¿Co-existencia con OGM?**

Cuando se trata de prevenir la contaminación con OGM, las cosas se vuelven más complejas. Es un requisito de los reglamentos orgánicos, basados en las preferencias de los consumidores, que los productos orgánicos estén libres de OGM. Sin embargo, no existen reglas claras y homogéneas, sobre cómo prevenir que el polen de un cultivo genéticamente modificado se ponga en contacto con uno orgánico. Cada cultivo tiene diferentes características de polinización - que puede ser de polinización abierta (por ejemplo, alfalfa) o polinización autógena (por ejemplo, frijoles, tomates), o el polen puede ser transportado por el viento (por ejemplo, maíz) o insectos (por ejemplo, algodón).

Para los cultivos en los que se comercializan las semillas (por ejemplo, cereales y legumbres) existe un riesgo inmediato de que la cosecha ya esté contaminada, mientras que para los cultivos en los que se utilizan hojas o fibras, los genes foráneos sólo aparecerán en la cosecha de la generación siguiente, cuando la propia semilla del agricultor sea utilizada. El cultivo de semillas depende, de las distancias de siembra mínimas razonables y del futuro uso de las semillas en la próxima campaña agrícola.

Las pruebas analíticas para detectar la presencia de genes específicos en las semillas o en las plantas son muy sensibles. Los operadores corren el riesgo de “perder la certificación” si se detecta la contaminación con OGM en el campo o en el producto final. La contaminación con materiales transgénicos también puede ocurrir durante el transporte o la transformación. Aún es necesario efectuar una gran cantidad de investigaciones. Es necesaria una coordinación entre los certificadores sobre cómo manejar éste punto de una manera razonable. Cada vez es más aceptada una ligera contaminación, siempre y cuando sea considerada accidental.



## **Resumen de Recomendaciones**

- Asegúrese que se apliquen las buenas prácticas de la agricultura orgánica. Un "enfoque orgánico de hecho" no es sostenible ni rentable en el largo plazo.
- Incluso si el negocio se realiza en torno a un cultivo principal, tenga cuidado de que los cultivos de rotación y asociados también estén cubiertos por el sistema de extensión y que tengan un buen mercado.
- Genere sus iniciativas a partir de las guías y los manuales existentes sobre la producción orgánica y garantice que los conocimientos sean aplicados en la práctica.
- Aborde los cuellos de botella de la producción orgánica y encuentre maneras de apoyar los ingresos de los agricultores durante el período de conversión.
- Motivar y capacitar a los agricultores en la gestión sostenible de la fertilidad del terreno, especialmente cuando comienzan con suelos de baja fertilidad.
- Asistir a los agricultores para tratar los métodos orgánicos en una parte de sus tierras antes de la conversión total, incluso si esto prolonga el tiempo hasta que la certificación del producto esté disponible.
- Asegúrese de que los agricultores tengan acceso a insumos y equipos apropiados. Estimule la experimentación con materiales disponibles localmente.
- Tenga cuidado con la provisión de insumos o equipos a crédito y con el manejo de micro-créditos, más bien familiarice a los agricultores con los actuales sistemas de micro-crédito y fomente el ahorro entre los agricultores.
- Con su agencia de certificación, identifique las medidas adecuadas que permitan la coexistencia con la agricultura convencional.

## 6 PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO

Al final, el éxito de cualquier iniciativa de producción orgánica depende de si usted es capaz de hacerlo funcionar como una empresa rentable. Algunos empresarios lo consiguen luego de un largo camino de trabajo siguiendo su propia intuición, pero tarde o temprano todos necesitamos pensar en los negocios de forma organizada; tener una estrategia, un plan, una organización, una adecuada gestión financiera, etc. En este capítulo usted encontrará algunas orientaciones y herramientas para el desarrollo de los aspectos más cruciales de una estrategia y plan de negocio. Estas lo ayudarán a tomar mejores decisiones en relación a la puesta en marcha de su negocio, para defender sus precios al negociar con los compradores, así como prepararse adecuadamente para la inversión y la financiación, supervisar el rendimiento de su negocio y para adaptarlo al cambiante mercado de la demanda.

### 6.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA Y DEL PLAN DE NEGOCIO

Algunos empresarios y organizaciones de productores sienten temor hacia el término 'plan de negocios', sienten temor de algo grande, teórico e inflexible. Todos conocemos a empresarios exitosos que nunca han elaborado un plan de negocios, pero que sí tenían una visión y una estrategia preconcebidas en la cabeza. También hay experiencias con proyectos que han contado con un plan de negocios escrito de 100 páginas, ejecutado por un experto contratado por ellos, pero que ha fracasado por completo, porque el plan no había sido realista, entendido y tampoco internalizado. El desarrollo de un plan de negocios es crucial para una organización en donde está involucrada más de una persona, tal como una organización de productores. Esto ayudará a la organización a planificar sus actividades a fin de generar mejores ingresos para los productores involucrados. Una vez que el negocio ha comenzado le ayudará a controlar el progreso, la rentabilidad del negocio y ajustar la planificación en función a las necesidades; en resumen, le ayudará a conseguir y mantener su negocio bajo control.

#### *Una estrategia de negocios*

Cualquier negocio necesita tener una idea bastante clara sobre cómo desea desarrollarse. Si le llama a esto plan de negocios o no, y en qué nivel de detalle piensa desarrollar estas ideas, dependerá del tamaño de su empresa, si tiene inversionistas o un organismo administrativo al cual responder, o convencer a bancos o donantes que su modelo de negocio es viable. Si usted tiene un negocio ya existente y desea empezar una unidad orgánica o ampliar su capacidad de producción, podría ser suficiente con un estudio de viabilidad, cálculos de precios y una adaptación a su plan de negocios ya existente.

Lo mínimo que usted necesita en términos de una estrategia de negocios es tener muy claras las ideas sobre los siguientes puntos:

- ¿Cuál es su **actividad principal** de negocios (productos, transformación, distribución)?
- ¿Cuál es su **mercado**, quiénes son sus competidores y cómo puede competir con ellos?
- ¿Cómo **organiza** su empresa (estructura legal y organizativa, quién hace qué)?
- ¿Cuál será el **tamaño** de la operación (número de agricultores, los volúmenes de producción), y qué **crecimiento** prevé con el paso del tiempo?
- ¿Cuáles son los **costos e ingresos** estimados en los siguientes años, y cuándo llegará al punto de equilibrio?

- ¿Qué **precio** necesita para su(s) producto(s) para cubrir sus costos, y obtener una ganancia razonable que refleje los riesgos que usted toma?
- ¿Qué **financiación** se necesita para comenzar su negocio y dónde la piensa obtener?
- ¿Cómo va a manejar su **flujo de caja** y cómo propone usted reducir la posible escasez de dinero en efectivo en determinados momentos?
- ¿Qué actividades de **marketing** necesita efectuar y qué recursos necesitará para ello? (ver capítulo 10.1)
- ¿Cuáles son los **riesgos** involucrados al hacer este negocio y cómo puede reducirlos?
- ¿Qué pasa si olvida realizar las previsiones efectuadas; cuál es su **plan B**?

### **Preparando un plan de negocios**

Las condiciones en que el plan de negocios está escrito dependen de los requerimientos de la agencia que proporciona la financiación. Si desea solicitar un préstamo, inversión o financiación externa, un plan de negocios es absolutamente necesario. Es necesario convencer al banco o inversionista que su idea de negocio es viable y que la inversión se traducirá en un negocio rentable y sostenible. En este caso, no será suficiente el que usted esté convencido, el caso debe estar apropiadamente documentado y presentado, para convencer a los demás. Por otro lado, el plan de negocios es una herramienta valiosa y es una estrategia de planificación de desarrollo que le ayudará a tener éxito en los negocios.

Un buen punto de partida para un plan de negocio es llevar a cabo un análisis FODA de sus ideas de negocio (Figura 10). En este proceso no sólo se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su negocio actual; también se toman en cuenta la situación del mercado (preferencias, tendencias), la posición de los competidores y el entorno empresarial vigente (marco jurídico, servicios). Las fortalezas se pueden utilizar para aprovechar las oportunidades, mientras que las debilidades pueden constituir un riesgo para su idea de negocio.

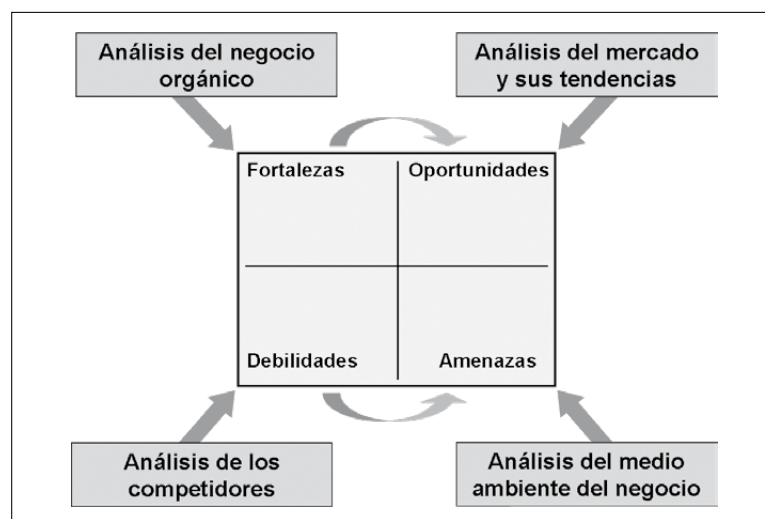


Figura 10: Análisis FODA de la idea de un negocio orgánico

A partir del análisis FODA, paso a paso se puede desarrollar el plan de negocios. El esquema de un plan de negocios para un negocio orgánico se encuentra en el anexo A3.1. Las fuentes que ofrecen orientación general sobre planificación de negocios están enumeradas en el anexo A1, planificación y gestión de negocios.

Un plan de negocios no es de mucha utilidad cuando no está entendido por la gente que se supone lo va a aplicar. El desarrollo de un plan de negocios debe ser un proceso participativo que ayude a los involucrados a entender a fondo la situación del negocio y sus desafíos. Ellos sabrán entonces, casi “de memoria”, cual es la dirección a seguir en los próximos años. El proceso de elaboración del plan transcurre durante los ciclos de lluvia de ideas, análisis, estructuración, verificación, revisión, que son más importantes que el documento final en sí.

Los negocios exitosos dan que pensar a través de sus propios planes. Puede ser una buena idea recurrir a un experto externo en el desarrollo del plan de negocios, para obtener también una visión exterior de su modelo de negocio. Asegúrese de que usted mantiene la propiedad del proceso, y que usted entiende cada aspecto del plan – especialmente el tema financiero!

Un plan de negocios no es sólo el control de la viabilidad y una manera de planificar su negocio, también es una herramienta de gestión que le ayuda a centrarse en los aspectos más importantes para mantener las cifras bajo control, y ayudarlo a adaptarse al constante cambio del entorno empresarial. Un plan de negocios no es tampoco un ejercicio aislado, para ser puesto en un cajón una vez que el banco o el donante hayan sido convencidos. Usted debe vivir para él, implementarlo, actualizarlo periódicamente en las cifras básicas, en especial volúmenes de producción, costos e ingresos, y comprobar si sigue siendo viable. Atrévase a llevar al mínimo las proyecciones, si es que esto le dará un modelo de negocio más viable. Especialmente cuando uno de los factores claves detrás del negocio resulta no ser factible, es importante ajustar su modelo de negocio, informar a sus inversores o financiadores y buscar posibles soluciones.

## **6.2 ESTABLECIMIENTO DE LA OPERACIÓN**

Este subcapítulo se ocupa de lo que usted necesita para comenzar un negocio orgánico, o para convertir una línea de productos ya existentes en orgánicos. También trata de cómo organizar los distintos elementos, y quién desempeña qué papel.

### ***Elementos de un negocio orgánico***

Un negocio orgánico está constituido por varios elementos básicos que están interrelacionados entre sí (Tabla 1). Naturalmente, en primer lugar usted requiere de los agricultores a quienes les va a comprar. Lo ideal sería que estos agricultores no sólo sean productores sino que también participen en las operaciones posteriores de la cosecha, en juntar el producto (acopio), y en garantizar la integridad orgánica y la calidad de la producción. Los agricultores tienen que ser colaboradores - en función a la organización de su negocio, y pueden incluso ser propietarios o accionistas de la empresa (ver capítulo 7.2).

El personal de campo está a cargo de la formación de los agricultores sobre los métodos de cultivo orgánico, ofrecerles asesoramiento técnico según sus necesidades, así como fomentar la experimentación y el intercambio de información entre ellos. La extensión está estrechamente ligada al Sistema de Control Interno (SCI), el cual es un requisito para la certificación orgánica de pequeños grupos. El SCI es una herramienta para gestionar la integridad de la producción orgánica y garantiza la trazabilidad durante la compra. El SCI también puede ser utilizado para controlar y mejorar la calidad de la producción (ver capítulo 8.2).

<i>Elementos</i>	<i>Funciones</i>
Fincas	Activa producción en la agricultura orgánica Participación en la extensión, SCI y gestión de calidad Responsable por la integridad orgánica
Sistema de Extensión	Sensibilización, formación de productores, intercambio de información Asesoramiento técnico, experimentación con los agricultores Desarrollo de herramientas de extensión, incentivos
Sistema de control interno	Control interno -> gestión de grupos de certificación Separación, trazabilidad Gestión de calidad en producción primaria
Comercio	Proveer insumos a los agricultores (opcional) Organización de la financiación del comercio Adquisición de materia prima de los agricultores Logística, almacenamiento Venta / marketing del producto
Procesamiento	Limpieza, clasificación Primer nivel de procesamiento (por ejemplo, secado, molienda, pulpa) Mayor procesamiento (opcional) Gestión de calidad en el procesamiento Empaque
Administración	Contabilidad Administración de datos Administración de contratos Desarrollo de recursos humanos
Administración	Desarrollo estratégico Gestión financiera Representación, creación de redes de contactos

**Tabla 1: Elementos fundamentales de un negocio orgánico, y sus respectivas funciones**

El núcleo de una actividad orgánica es, por un lado, la compra de materias primas de los agricultores aprobados, y por otro lado, la venta de ese producto después de una limpieza, elaboración y empaque. Además de tratar con el producto, algunas empresas también proporcionan insumos a los agricultores, tales como semillas, fertilizantes naturales o lonas para el secado (ver capítulo 5.3). El complemento de las actividades de compra y venta incluyen el asegurar la financiación de las operaciones comerciales, la logística y el almacenamiento.

La mayoría de los negocios orgánicos también se dedican a algún tipo de procesamiento de la materia prima que es proporcionada por los agricultores (ver capítulo 9.4). Esto puede variar desde una simple limpieza y clasificación, hasta lograr productos acabados tales como los zumos o la miel en tarros. Una correcta gestión de calidad en este nivel es fundamental para el éxito. El procesamiento también incluye el embalaje del producto en unidades para la venta (fardos, bolsas, contenedores, cajas, etc.).

Las actividades y transacciones de negocios, junto con los elementos antes mencionados, requieren un cierto nivel de administración y gestión. Una empresa orgánica requiere un nivel más elevado de gestión que un agronegocio convencional del mismo tipo y tamaño. Hay mucho por supervisar y menos espacio para desenvolverse, ya que existe una inspección anual (incluida la de los libros) para

la certificación. Usted necesita asegurarse de que las finanzas se encuentran bien administradas, que la producción y las cifras de ventas sean las correctas y estén disponibles a tiempo.

La ejecución de una actividad orgánica, casi nunca es una gestión realizada por un único actor sea hombre o mujer. Usted necesita tener un cierto número de personal que debe ser gestionado correctamente (contratación, contrato de trabajo, formación, incentivos, etc.). El término “administración de recursos humanos” parecería ser un término grande para las pequeñas empresas, pero no se trata de contratar y despedir personal solamente. La calidad del personal determina el éxito de la empresa, ya sea una cooperativa o una empresa privada (ver capítulo 7.4).

La dirección tiene la responsabilidad de garantizar que el sistema funcione, que el plan sea implementado y es también responsable del desarrollo estratégico de la empresa. La administración también representa a la empresa en el mundo exterior, desarrollando vínculos y alianzas con otras partes interesadas (ver capítulo 6.7).

En el anexo A4.5 se encuentra una lista detallada de los recursos que se pueden necesitar para una actividad orgánica. Podría ayudarle a no olvidar ningún elemento importante. Por supuesto que si una empresa ya existente desarrolla una línea de productos orgánicos, muchos de estos elementos ya estarían operando.

### ¿Cómo organiza su negocio?

De la manera como son organizados los elementos de su negocio depende del tamaño y del alcance de su operación, cuanto más pequeña sea, menos unidades organizacionales podrá requerir. Sin embargo, si una persona está a cargo de varias funciones, es aconsejable tener una idea clara de las diferentes unidades organizacionales. La extensión y el SCI se pueden organizar en una sola unidad, y lo mismo el procesamiento y la comercialización (a menos que el procesamiento sea una de las principales actividades de su negocio). El organigrama (Figura 11) proporciona una visión general de cómo las funciones claves del negocio suelen estar distribuidas.

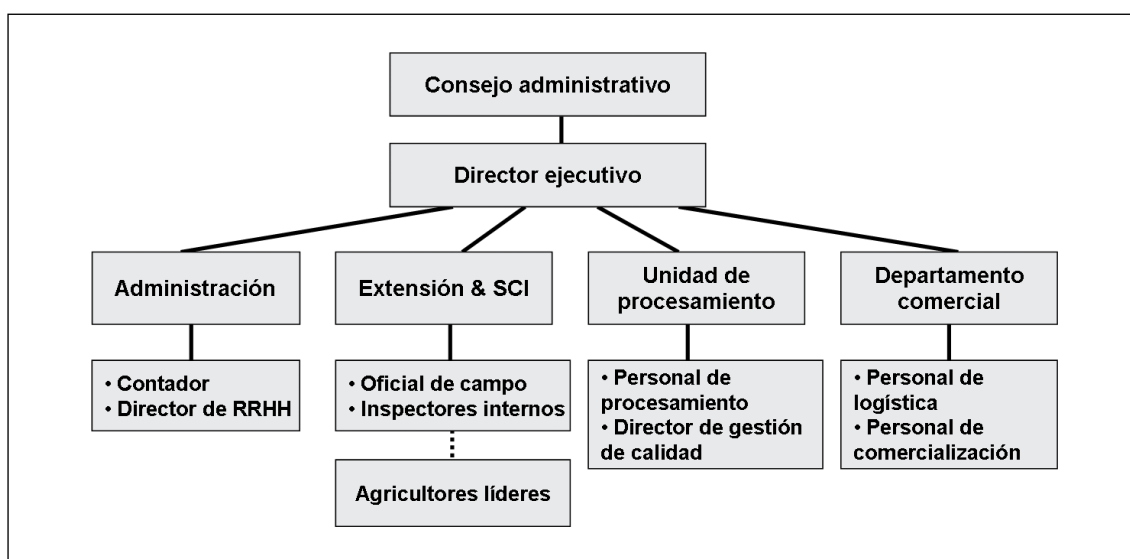


Figura 11: Ejemplo de la estructura organizacional de un negocio orgánico. Funciones específicas como el procesamiento y la comercialización pueden ser subcontratadas.

Mantenga el negocio lo más liviano y sencillo posible! Al comenzar en pequeña escala, combine funciones en lugar de contratar a demasiados empleados. El director, por ejemplo, también puede administrar las cuentas y la comercialización, y otra persona puede estar a cargo de la producción y el procesamiento. Una vez que el negocio crezca, usted puede contratar personal adicional que desempeñe funciones específicas.

### ***Definiendo roles y responsabilidades***

Para el buen funcionamiento de su negocio es importante que cada persona tenga una idea clara sobre su papel y sus responsabilidades. Sería aconsejable que, cada persona que trabaja en la empresa tenga una descripción de funciones (o términos de referencia) que defina y detalle claramente las funciones y responsabilidades necesarias. (Ver anexo A4.2).

Una vez que el negocio se hace más grande y más complejo, puede ser necesaria la documentación de estructuras y procesos en un manual de operaciones o guía de procedimientos. El manual describe cómo está estructurado y organizado el negocio, quién tiene qué tipo de responsabilidades, y cómo son llevados a cabo los principales procesos (producción, extensión, control interno, transformación, comercio, etc.). Una parte del manual se referirá a documentos anexos, tales como organigramas, descripciones de trabajo, reglamentos internos, etc. Un ejemplo de una tabla de contenidos de un manual de procedimientos tradicional figura en el anexo A4.3.

La mayoría de los certificadores solicitará que los procedimientos del sistema de control interno estén claramente definidos y documentados. Esto puede hacerse con un manual adjunto del SCI, integrado en el manual de procedimientos o en el manual de gestión de calidad, pues el SCI implica generalmente documentos tales como formularios, normas, listas de verificación, etc., que se actualizan de vez en cuando. El manual ayuda a mantener una visión general de los diferentes documentos y de las versiones que están en uso corriente (ver capítulo 8.2).

La preparación del manual de procedimientos le ayudará a pensar en los diferentes aspectos de su negocio, a encontrar la forma de hacerlo más eficiente y a mantener una visión general de las operaciones complejas. El manual de instrucciones hace que sea fácil para los de afuera (por ejemplo, el organismo de certificación o el banco) obtener una idea más clara de cómo se realiza cada función. También ayuda a los nuevos funcionarios a familiarizarse con el funcionamiento de su organización. El desarrollo de este manual de procedimientos y el trabajo de mantenerlo al día requiere de tiempo, pero también le ayudará a ahorrar tiempo y dinero!

## **6.3 DESARROLLO DEL NEGOCIO PASO A PASO.**

Este subcapítulo debe ayudarle a identificar y planificar las acciones y las inversiones necesarias de manera oportuna, de modo de alcanzar los objetivos previstos de calidad y cantidad de los productos para su venta.

### ***¿Qué escala de producción?***

La definición de la escala de producción es un primer paso decisivo en la planificación del negocio. La escala de producción determinará los recursos que va a necesitar. Comience con algo pequeño, como para poder gestionar la operación y el riesgo financiero que conlleva, pero a la vez que sea lo suficientemente grande como para alcanzar cantidades considerables en un período de tiempo

razonable. ¿Con qué cantidades ha trabajado antes? ¿Es esa cantidad o es el doble, como máximo, lo que puede manejar por el momento? En otras palabras, ¿Es un plan realista? Asegúrese de que usted no produzca o compre más de lo que puede vender, pero bastará con que pueda satisfacer la cantidad mínima de su primer cliente.

¿Usted prevé alcanzar una escala que involucre a 50, 500 ó 5.000 agricultores? ¿Tiene previsto alcanzar 10, 100 o 1.000 toneladas de producción por año? ¿Cuántos empleados tiene previsto emplear, y cuánto capital tiene para invertir? ¿En qué lapso de tiempo? Por supuesto, los diferentes parámetros están estrechamente relacionados entre sí. Haga un plan para los próximos tres a cinco años en donde tenga una estimación acerca del número de agricultores y la producción esperada (basada en superficie y rendimientos promedios). La herramienta de planificación en el anexo A3.2 puede ayudarle a planificar estas cifras.

Como la realidad siempre es diferente a la mejor predicción, es conveniente calcular un escenario optimista y otro pesimista, así como lo que realmente espera que suceda. Este plan de producción es la base para el cálculo de costos, ingresos y el punto de equilibrio (ver capítulo 6.4). Usted necesita revisarlo cada año, actualizando cantidades reales y costos realizados.

### **Economía mínima de escala**

Suponga que usted logre una prima de exportación del 15% por una buena calidad de productos orgánicos certificados. Con un cantidad de exportación de US\$ 400.000, lo que significa que usted recibe US\$ 60.000 por encima del valor normal del producto. Todos los gastos adicionales que usted necesita hacer para obtener la certificación, para entrar al mercado, entre otros, deben ser restados. En el caso que usted necesite la mitad de ese dinero para pagar a los agricultores un precio más elevado que otros compradores locales, los costos de certificación US\$ 6.000 al año, sus costos de personal sobre el terreno US\$ 7.500, las medidas adicionales para mantener el producto orgánico separado de los convencionales US\$ 3.500 y los costos para la participación en la Biofach US\$ 6.000 al año, le dejan con una ganancia de US\$ 7.000 adicionales.

Para un commodity como el algodón o el sésamo, el valor de exportación puede ser alcanzado, por ejemplo, con una cantidad de 250 toneladas del producto. Si cada agricultor produce un promedio de 500 kilos y la tasa de rendimiento es de 50%, usted tendrá que trabajar con más de 1.000 agricultores.

### ***El tiempo requerido para iniciar un negocio orgánico***

Si usted todavía no está en el negocio y empieza desde cero, tardará de cinco a seis años para que su negocio orgánico esté plenamente establecido. Incluso, si usted convierte un negocio ya existente a orgánico, o desarrolla una división orgánica en una empresa, tomará al menos tres o cuatro años hasta que se desarrolle sin problemas. Sin embargo, la mayoría de los inversores y empresarios esperan que sus negocios alcancen el equilibrio en tres años. La introducción de un nuevo método de producción, cultivo o tecnología de procesamiento requiere un tiempo considerable, tal vez de tres a cinco años, porque la mayoría de las personas involucradas necesitan tiempo para familiarizarse con el cambio, lo que generalmente ocurre a través de un proceso de ensayo y error. No olvide que los agricultores también deberán familiarizarse con la técnica orgánica del manejo de una finca, y con la necesidad de confiar en que se comercialicen sus productos año tras año. Mientras ellos están viviendo sus primeras experiencias de campo, usted deberá hacer planes para la mejor estructura de la organización.



## **Fases del desarrollo del negocio.**

Es recomendable comenzar pequeño y bien enfocado. Una vez que puede manejar el negocio en una pequeña escala y si el mercado responde adecuadamente, usted puede expandir o también diversificar, agregando componentes tales como niveles de procesos adicionales u otros productos. Si usted intenta desarrollar todo al mismo tiempo y a gran escala, es muy posible que fracase. Crecer rápidamente porque muchos agricultores están ansiosos de unírsele, puede fácilmente llegar a una situación en la cual la calidad de la gestión y la comercialización ya no estén aseguradas. Haga un plan realista para un período de tres años hasta alcanzar el primer punto de equilibrio (esto le puede tomar hasta cuatro o cinco años). Sólo una vez que usted haya alcanzado este punto, entonces dé el siguiente paso de crecimiento y diversificación, el cual requiere nuevas inversiones. La mayoría atraviesa las siguientes fases iniciales, de consolidación, expansión y diversificación (Tabla 2). Esto significa que está experimentándose un desarrollo continuo.

<i>Fase</i>	<i>Principal Actividad</i>	<i>Resultado</i>
Inicio	Convertir la idea en un plan real Convencer a amigos y donantes para financiar Organizar la producción, y la puesta en marcha del negocio Desarrollar vínculos de mercado	Agricultores motivados Certificación lograda Primera exportación realizada
Consolidación	Mismos productores, pero con mayor producción Optimizar las operaciones Consolidar las relaciones empresariales Optimizar los precios de costos Financiación comercial organizada estructuralmente	Estructura eficiente Buen personal Todos los costos cubiertos Enlaces fiables con el mercado Riesgo limitado
Expansión	Más agricultores, mismos productos Invertir en mejoramiento de la calidad del producto Especialización de la administración, delegación de funciones	Economía de escala Un negocio rentable Reinversión del beneficio
Diversificación	Mismos u otros agricultores, nuevos productos Invertir en diversificación de mercados Adición de valor y actividades de procesamiento	Costos fijos sostenido por varios productos Distribución de riesgos

**Tabla 2: Fases del desarrollo de un negocio orgánico**

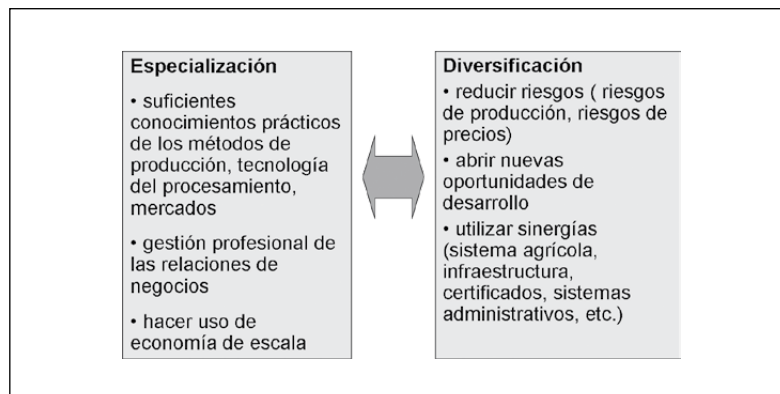
## **¿Diversificación o especialización?**

Ser exitoso en un negocio específico requiere de un cierto grado de experiencia y por lo tanto, de especialización. Usted necesita conocer particularmente la producción y la tecnología del procesamiento para lograr una calidad elevada, y usted necesita conocer el mercado específico para dicho producto. Por ello la mayoría de los negocios se enfocan en unos pocos productos. Rara vez ocurre por ejemplo, que un negocio de café orgánico también incluya vainilla en su cartera de productos, o aquel negocio de algodón también pueda manejar cereales y legumbres, a pesar de que estas cosechas se combinen bastante bien en el campo. Algunas empresas se sienten mejor lidiando con un único producto.

Por otro lado, la diversificación ayuda a los agricultores a mejorar su sistema de producción (rotación), a mejorar su seguridad alimenticia y a reducir los riesgos de producción (ver capítulo 5.1). Esto permite a los negocios cargar la certificación y los costos administrativos a diferentes productos, y reducir así su vulnerabilidad a las fluctuaciones del mercado. Diversificar las operaciones de negocios

permite mayor flexibilidad para reaccionar a los cambios de ambiente de negocios. La diversificación, sin embargo, también tiene sus límites. Desarrollar nuevos cultivos y mercados requiere nuevas inversiones y un conocimiento técnico específico. Existe el riesgo que esto distraiga la capacidad de gestión del negocio principal, y que usted llegue a un terreno “que no sea de su agrado”.

Los negocios orgánicos deberían por ello pensar cuidadosamente en los factores a favor y en contra al decidir entre las opciones de diversificación o enfocándose en los productos ya existentes de la cartera (figura 12).



**Figura 12: Especialización versus diversificación de un negocio**

Una alternativa es colaborar con otras empresas que trabajen con algunos de los otros productos. Una organización de productores de algodón en Burkina Faso, por ejemplo, colabora para el control de calidad, cosecha, procesamiento y comercialización de nueces de karité con una compañía local especializada en el procesamiento de la mantequilla de karité.

#### **6.4 PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA**

Las finanzas es uno de los elementos más importantes en cualquier actividad de negocio. A pesar de que se trata del aspecto menos atractivo con la cual las personas desean trabajar, la administración y la planificación financiera no es algo que usted debería dejar en manos de un contador. Si usted cuenta con un sólido plan financiero, entonces la mayor parte del proceso de planificación está hecho. La planificación financiera es la traducción de actividades detalladas de finanzas y de sus requerimientos. Lo vuelve consciente de todos los costos involucrados y permite la evaluación de cuando su negocio alcanzará el punto de equilibrio. Además lo ayuda a mantener sus finanzas bajo control y evitar quedarse sin efectivo.

Su negocio necesita competir en precios con otros que producen el mismo producto y la misma calidad. Por lo tanto, usted necesita operar su negocio a un costo eficiente y producir una buena calidad con bajo costo de producción. Para supervisar y evaluar la competitividad de su precio, necesita un buen entendimiento de sus costos totales. Aún si usted está en una empresa que agrega una línea orgánica o reemplaza una actividad ya existente, necesita calcular todos los costos de producción y de gestión de su negocio.

## ***Tipos de costos***

Usted puede dividir sus costos en costos variables y fijos:

**Costos Variables** son los costos que varían con el volumen de producción. Los costos variables aumentan cuando aumenta la producción, y bajan cuando la producción disminuye. Como ejemplos de costos variables, se incluyen la compra de materia prima, empaque o fuerza laboral directamente involucrada en el procesamiento. Por ejemplo, si para la producción de 10 litros de jugo de piña usted necesita 10 piñas y 10 botellas, entonces para la producción de 1.000 litros de jugo de piña requerirá 1.000 piñas y 1.000 botellas. El costo de los insumos va en directa proporción al tamaño de la producción.

**Costos Fijos** son los costos que no varían con la cantidad de la producción. Ejemplos de costos fijos son los alquileres de locales, costos de certificación, depreciación de equipamientos, salarios del personal de extensión y administración, etc. Si su producción es de 10 toneladas de algodón o 100 toneladas de algodón al año, la renta del edificio que usted está contratando será la misma. En el caso del jugo de piña, la maquinaria que usted utiliza para producir el jugo sufrirá la misma depreciación que si produjera 100 o 10.000 litros.

Sus costos variables suben gradualmente, mientras que sus costos fijos aumentan o disminuyen en bloque, por ejemplo cuando usted cambia el edificio de su oficina, adquiere nuevo equipamiento o contrata personal adicional. Los costos para la extensión, SCI y certificación son costos semifijos o semi-variables, ellos no están directamente ligados con el resultado, pero aumentan cuando más agricultores son incluidos. Cuando los costos fijos son relativamente altos, es importante buscar el máximo provecho de lo que representan aquellos costos fijos.

## ***Cálculo del costo***

El precio de costo es el total de todos los costos fijos y variables, divididos por el número de unidades producidas (por ejemplo, kilogramos de granos de cacao o litros de aceite de sésamo). Inicialmente, cuando la cantidad de la producción aún es pequeña, el precio de costo por unidad es elevado. El crecimiento del volumen ayuda a los costos fijos, la economía de escala trae consigo la disminución del precio de costo (Tabla 3). Ejemplos del cálculo de los precios de costos pueden ser vistos en el Anexo A3.3.

Es particularmente importante que cuando esté planificando un nuevo negocio calcule el precio del costo. Es por supuesto, más sencillo para un negocio convencional ya existente, trabajar los costos adicionales que vienen del proyecto orgánico.

Durante la fase de planificación, por lo general los costos exactos no son conocidos y por consiguiente deben ser estimados. A menudo, existen costos no previstos, sobre todo para la logística. Es por ello prudente incluir una cierta contingencia en la planificación del flujo de caja, así como la construcción de suficientes reservas. Es muy importante seguir de cerca a los costos reales y rehacer el cálculo tan pronto como la primera temporada termine. Las empresas deben actualizar sus cálculos de costos cada año, y convertirlo en una herramienta para mejorar la eficiencia de la operación.

<i>Cantidad (kg)</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Cantidad de producción (materia prima)	50'000	120'000	250'000
Cantidad de producción (producto final)	40'000	96'000	200'000
Precio de costo (euro por kg)			
Compra de materia prima de agricultores (incluido el premio)	1.00	1.00	1.00
Acopio y transporte de materia prima	0.10	0.07	0.04
Resultado factor final del producto por insumo de materia prima	80%	80%	80%
Costo de materia prima por resultado del producto final	1.38	1.33	1.30
- Ingresos de la segunda calidad de productos o subproductos	-0.08	-0.08	-0.08
Limpieza, procesamiento y empaquetado	0.18	0.14	0.13
Costos de personal (salarios, viajes del personal de extensión, etc.)	0.50	0.31	0.20
Costos de certificación	0.13	0.06	0.04
Costos de comercialización	0.13	0.06	0.04
Costos de oficina (renta, materiales, electricidad, teléfono, etc.)	0.10	0.05	0.03
Depreciación de equipos	0.05	0.02	0.02
Servicios externos (por ejemplo, auditoría, consultoría)	0.08	0.03	0.02
Costos financieros por préstamos (incluyendo préstamos comerciales)	0.08	0.05	0.04
<b>Total de precio de costo (EUR/kg)</b>	<b>2.53</b>	<b>1.99</b>	<b>1.72</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>1.80</b>	<b>1.80</b>	<b>1.80</b>
<b>Margen</b>	<b>-0.73</b>	<b>-0.19</b>	<b>0.08</b>

**Tabla 3: Cálculo de precios de costos en diferentes volúmenes (ejemplo general)**

### **Márgenes de venta**

El margen sobre las ventas es la diferencia entre el precio de costo y precio de venta. Cada tipo de negocio tiene su propio margen. Cuanto mayor sea la inversión y el riesgo, mayor es el margen requerido. Los márgenes de productos transformados son generalmente mayores al de las materias primas. El margen no es sólo aquel beneficio en el sentido del dinero aportado en el bolsillo de alguien, es también una red de seguridad que ayuda a una empresa a sobrevivir en los tiempos difíciles, y será necesaria cuando la empresa esté en crecimiento. En las cadenas de valor orgánicas de los países en desarrollo es bastante común un margen de 10 - 30%. Este margen no puede ser obtenido en el primer año, sino cuando la empresa se consolide.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el nivel de producción y de ventas, donde los ingresos totales de las ventas igualan o superan a los costos totales (fijos y variables). Después de la determinación de los costos variables, costos fijos y del precio de venta, usted puede determinar fácilmente el umbral de rentabilidad de su operación. Si desea calcular el volumen necesario para alcanzar el punto de equilibrio puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Costos fijos totales} / (\text{precio de venta por unidad} - \text{precio variable por unidad}) = \text{volumen para el punto de equilibrio}$$

Usted debe calcular los costos y los ingresos previstos durante un período de tiempo para evaluar la rentabilidad de su negocio (Tabla 4). En las empresas orgánicas se tiene un período de conversión. Por lo general, el producto no puede ser vendido como orgánico certificado durante el primer o segundo año. Al mismo tiempo, usted tiene además que asumir los costos del personal, el SCI, la certificación y es probable que tenga que pagar algún premio a los agricultores para motivarlos. Esto significa que los dos primeros años son un período que casi siempre arroja pérdidas.

<i>Cálculo de pérdidas y beneficios</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Costos			
Compra de materia prima de agricultores (incluso el premio)	50.000	120.000	250.000
Acopio y transporte de materia prima	5.000	8.000	10.000
Limpieza, procesamiento y empaque	7.000	13.000	25.000
Costos de personal (salarios, viajes del personal de extensión, etc.)	20.000	30.000	40.000
Costo de certificación	5.000	6.000	7.000
Costo de comercialización	5.000	6.000	7.000
Costos de oficina (renta, material, electricidad, teléfono, etc.)	4.000	5.000	6.000
Depreciación de equipamientos	2.000	2.000	3.000
Servicio externo (por ejemplo auditoría, consultoría)	3.000	3.000	4.000
Costos financieros de préstamos (incluido préstamos comerciales)	3.000	5.000	7.000
Impuestos	0	0	2.000
Costos totales (\$)	104.000	198.000	361.000
Ingresos			
Ingresos de ventas del producto principal	72.000	172.800	360.000
Ingresos de ventas de subproductos o segunda calidad	3.000	7.200	15.000
Intereses de cuentas bancarias	200	300	500
Ingresos totales (\$)	75.200	180.300	375.500
Pérdidas / Ganancias (\$)	-28'800	-17.700	14.500

**Tabla 4: Ejemplo de un cálculo de pérdidas y ganancias**

Una vez que sea capaz de vender sus productos certificados como orgánicos, el escenario se pondrá mejor. Sin embargo, se habrá expandido de la base inicial de producción a una mayor, que requerirá recursos adicionales para la extensión, el SCI y la certificación. Al principio, los costos de comercialización podrán ser más altos que en otras ocasiones. En el tercer o cuarto año, cuando sea capaz de vender mayores cantidades del producto como orgánico certificado, usted podrá estar alcanzando el punto de equilibrio. La mayoría de los negocios orgánicos se vuelven rentables dentro de los tres a cinco años. El período de tiempo para la conversión, la complejidad y el tamaño global de la empresa son los principales factores determinantes (ver capítulo 6.3, el tiempo necesario para establecer un negocio orgánico).



Es poco probable que todos estos factores cambien, ya sea para bien o para mal, al mismo tiempo. También usted puede calcular el mejor y el peor escenario para cada factor.

**Administración del Flujo de Caja**

Para cualquier actividad empresarial, es importante planificar las necesidades financieras a fin de no sufrir de escasez de capital durante el proceso de producción o comercialización, lo que bloquearía las actividades del negocio. A lo largo del año ocurren cambios significativos en el flujo de caja. La mejor manera de tomar conocimiento sobre las necesidades financieras es mediante la planificación del flujo de entrada y salida de caja en forma mensual (Tabla 6). Usted tiene que pagar a su personal de oficina y de campo sobre una base mensual. Algunas empresas ofrecen a sus agricultores orgánicos insumos tales como semillas y fertilizantes orgánicos al inicio de la temporada. Puede ser una inversión que tarde 10 meses para que retorne a su cuenta bancaria. Normalmente, usted necesita más dinero para pagar a los productores durante la entrega de sus productos, mientras que sólo recibirá los pagos de sus clientes luego de pasado algún tiempo. Usted tendrá que cubrir el período entre los gastos e ingresos, para lo cual necesitará capital adicional de trabajo. Al planificar su flujo de caja sobre una base mensual, puede determinar la cantidad de capital en “moneda extranjera” que necesita, y por cuánto tiempo lo necesita. Como el interés es alto, cuando más pequeña sea la cantidad y más corto el lapso de tiempo para el cual lo necesita, mejor.

Las proyecciones del flujo de caja, tal como señalada la tabla 6, también son utilizadas para solicitar un préstamo comercial de un banco (ver capítulo 6.5).

Un plan de flujo de caja se refiere a los pagos entrantes y salientes y no con los ingresos y gastos. Por ejemplo la depreciación de un automóvil es un costo, pero no un pago en efectivo. Por consiguiente, no aparecerá en la planificación del flujo de caja, pero si en el balance de pérdidas y ganancias y en la cuenta de resultados. Al organizar el flujo de caja siempre pregúntese si los artículos que está presupuestando ocasionarán un cambio real en su saldo de ese mes.

La figura 14 muestra la situación de liquidez de una unidad de producción de hortalizas orgánicas antes de conseguir financiación externa. Ellos exportan parte del año a través de envíos semanales. Esto significa que el dinero retorna con bastante regularidad y el requerimiento de liquidez no es elevado. Sin embargo, necesitan una financiación para su flujo de caja durante los primeros seis meses.

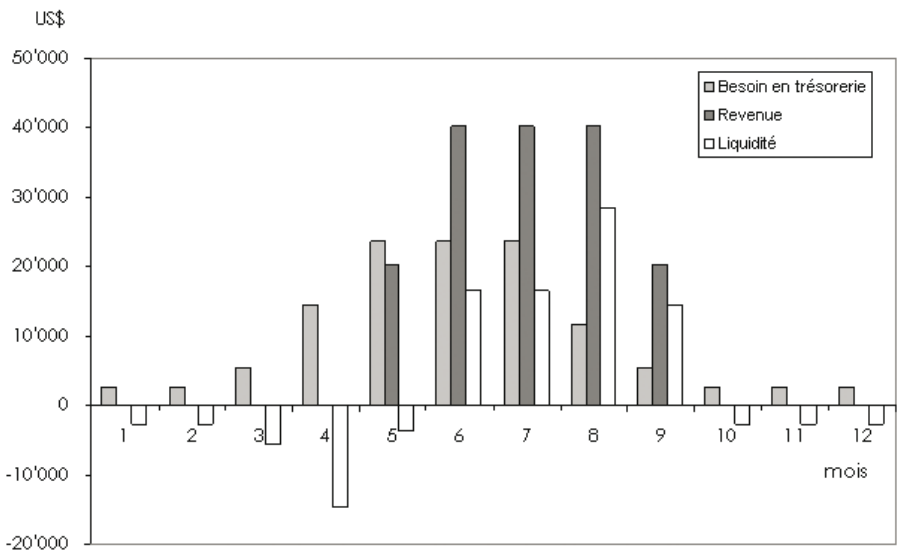


Figura 14: Liquidez mensual de un negocio de vegetales orgánicos (ejemplo)

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Situación de caja al inicio</b>	40'000	35'700	31'900	26'100	22'100	78'300	13'500	15'200	17'900	11'600	57'600	78'800
<b>Flujo de Caja operacional</b>												
<i>pagos recibidos del comprador A</i>										300'000	150'000	
<i>pagos recibidos del comprador B</i>												20'000
<i>otros ingresos</i>												500
<b>total ingresos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300'000	150'000	20'500
<i>Compra de materia prima</i>						60'000	160'000	80'000				
<i>Acopio y transporte</i>						1'000	3'000	1'000				
<i>Limpieza, procesamiento y empaque</i>							20'000	10'000	2'500			
<i>Costos de oficina</i>	800	300	300	500	300	300	800	300	300	500	300	300
<i>Costos de personal</i>	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	6'500
<i>Costos de Certificación</i>								7'500				
<i>Servicios externos</i>			2'000				1'000					2'000
<b>Total egresos</b>	4'300	3'800	5'800	4'000	3'800	64'800	188'300	102'300	6'300	4'000	3'800	8'800
<b>Situación de caja antes de las finanzas externas</b>	35'700	31'900	26'100	22'100	18'300	13'500	-174'800	-87'100	11'600	307'600	203'800	90'500
<b>Flujo de caja financiero</b>												
<i>Préstamos bancarios</i>					60'000		190'000	105'000				
<b>Total de ingresos</b>	0	0	0	0	60'000	0	190'000	105'000	0	0	0	0
<i>Devolución de préstamos e intereses</i>										250'000	125'000	
<b>Total de egresos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250'000	125'000	0
<b>Total flujo de caja</b>												
<b>Flujo de caja total mensual</b>	-4'300	-3'800	-5'800	-4'000	56'200	-64'800	1'700	2'700	-6'300	46'000	21'200	11'700
<b>Flujo de caja al final</b>	35'700	31'900	26'100	22'100	78'300	13'500	15'200	17'900	11'600	57'600	78'800	90'500

Tabla 6: Ejemplo de un cálculo de flujo de caja

## 6.5 FINANCIACIÓN DEL NEGOCIO ORGÁNICO

No existen muchas empresas que cuenten con suficiente capital de trabajo para financiar por sí mismos su negocio. Algunas personas consideran que el éxito de un buen empresario depende de que tan buen financista sea.

Una organización de productores o una empresa, necesita generalmente capital para los siguientes fines:

- Inversiones (edificios, camiones, motos, muebles, computadoras, equipos de procesamiento, etc.)
- Capital de trabajo (pago de personal, gastos operativos de la empresa, insumos)
- La financiación comercial para la compra de la cosecha
- Capital para superar las pérdidas iniciales

Existen varias maneras de atraer o generar capital para estos fines, y la mayoría de las empresas utilizan una mezcla de ellos. Las posibles fuentes de financiación son:

- Capital Propio
- Préstamos de familiares y amigos
- Productos entregados a crédito por los agricultores



- Pagos adelantados de su cliente
- Préstamo de una institución financiera
- Donaciones

## **Capital propio**

Su propio capital es la fuente más confiable, porque usted posee un total control sin costos asociados. Hay diferentes formas de generar capital propio:

**Reservas financieras** acumuladas a través de las ganancias de temporadas anteriores. Estas tienen que estar bien vigiladas hasta que dichos fondos sean requeridos.

**Patrimonio de los miembros:** La mayoría de las cooperativas solicitan a sus miembros que paguen una tasa cuando se convierten en miembros. También puede ser en forma de producto. Esta tasa se registra bajo el nombre del miembro depositario como patrimonio de la cooperativa. La membresía le da derecho a él o ella a una parte de los beneficios de la cooperativa, a menos que la asamblea general decida mantener el dinero en la cooperativa. Los beneficios pueden ser pagados en función del valor de la cuota, o se basará en la cantidad del producto que el miembro entrega a la cooperativa. Provisiones adecuadas necesitan ser establecidas para el caso que un miembro muera, o desea abandonar su membresía. La ventaja del patrimonio de los miembros es que establece un compromiso de los productores hacia su cooperativa. También significa que buscarán influir en la toma de decisiones de la cooperativa.

**Capital social:** Si no es una cooperativa, sino una empresa, puede buscar inversores externos que deseen invertir en su empresa. Mediante la emisión de acciones a cambio de la inversión de éstos, se les otorga parte de la propiedad de la empresa. Por lo general, necesita convencerlos a través de un plan de negocios. Sería recomendable crear un reglamento para la repartición de beneficios entre los accionistas, y sobre la influencia de estos accionistas en la estrategia de la empresa o en su dirección. Los inversores pueden llegar a tener una influencia positiva en su empresa, ya que suelen ser experimentada gente de negocios, como por ejemplo, el principal importador de su producto. Existen incluso fondos para estimular este proceso, como el Programa de Inversión del Sector Privado de los Países Bajos<sup>37</sup>. Existen también capitalistas de riesgo que desean invertir en negocios prometedores de los llamados mercados emergentes<sup>38</sup>, e instituciones financieras que se centran en inversiones sostenibles.

## **Préstamos de amigos y familia**

Muchos empresarios tienen familiares en el extranjero, o amigos que son exitosos. Para cantidades pequeñas de dinero es muy común obtenerlos como préstamo de familiares o de amigos, especialmente cuando son devueltos con bastante rapidez y con un beneficio adicional. Estos son, a menudo, los préstamos informales que ni siquiera son registrados en papel. Cuando se trata de grandes sumas

37 Enlaces para las instituciones de microfinanzas son proveídas en [www.mixmarket.org/networks](http://www.mixmarket.org/networks) y [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org).

38 Ver ejemplo [www.bidnetwork.org/page/97620](http://www.bidnetwork.org/page/97620), [www.responsability.com](http://www.responsability.com)

de dinero, es muy probable que la persona que presta desee contar con garantías. Puede también convertirse en accionista de la empresa, de modo que el préstamo se convierte en su patrimonio. Ya sea familiar o amigo, la relación puede sufrir altibajos cuando las cosas no salen según lo planificado, o cuando el prestamista requiere su dinero de regreso cuando usted aún lo necesita. Depende de cuánto riesgo desea usted asumir para sacrificar las relaciones de amistad con el fin de hacer negocios.

### ***Productos proveídos a crédito por agricultores***

El mayor cuello de botella en finanzas, es justamente la financiación de la operación comercial, que le permita comprar el producto de los agricultores, hasta el momento en que usted reciba el pago de su comprador. En algunos casos, se trata de seis semanas antes de la materialización del pago, pero en otros, esto lleva de tres a cuatro meses. Las empresas, por lo tanto, pueden tratar de pedir a los agricultores que ofrezcan sus productos a crédito, a cambio de un documento que constate la cantidad otorgada. Este tipo de sistema de crédito a menudo fracasa y la mayoría de los agricultores prefiere vender efectivo en mano, al mejor comprador posible. Pedir a los agricultores que entreguen sus productos sin pago inmediato es una situación que usted debe tratar de evitar.

### ***Pagos adelantados de clientes***

Ciertamente, en las relaciones más avanzadas el comprador a menudo está dispuesto a pre-financiar parte de los contratos comerciales. Esto puede ser parte del acuerdo de ventas y de la negociación de precios pues para ellos es una garantía de que se obtendrá el producto. Ellos pueden ser capaces de obtener financiación comercial con un tipo de interés mucho más bajo que el que usted estaría pagando. La condición es que el comprador confíe en usted. Esta confianza se construye a través de los años, y esto no va a suceder en el primero. Mientras que el comprador confía en usted, su contador o banco estará aún requiriendo las máximas garantías. Esto por lo general comienza con un acuerdo comercial exclusivo, de lo contrario usted podría estar comprando un producto con el dinero del otro, para vendérselo a un competidor.

También podría significar que una agencia externa debe ser contratada para vigilar las cantidades de mercadería en su depósito. Incluso puede ser requerida la construcción de una especie de depósito aduanero. Esto significa que todos los productos que usted trae son registrados y los fondos adicionales son pagados sobre la base de una garantía y el producto sólo puede salir del depósito en un contenedor sellado con el comprador como destinatario. En el momento en el que el contenedor sale, el pago real es llevado cabo por su banco. Solo entonces el dinero es realmente suyo.

Estos contratos se hacen generalmente para una cantidad específica a producir y con un calendario ajustado. Una vez que el contrato haya sido cumplido, usted es libre de vender el remanente a cualquier otro cliente. Tenga en cuenta que dichas actividades previas a la financiación podrían limitar su libertad de vender a otros compradores. No obstante, podría ser una buena alternativa si los bancos consideran que su negocio es demasiado arriesgado para proporcionar un préstamo, o si atraer financiación anticipada de su comprador es mucho más barata que un préstamo bancario. Compruebe siempre las diferentes alternativas disponibles, y compare los factores a favor y en contra para cada opción.

### ***Préstamos de instituciones financieras***

Adquirir un préstamo de una institución financiera tiene un costo y conlleva cierto riesgo. Tiene que pagar intereses y posiblemente garantía en prendas. Si el préstamo es adquirido en moneda extranjera, también existe el riesgo de que los tipos de cambio se tornen en su contra. Las

empresas que se inician, por lo general sólo obtienen una parte de la financiación requerida, los bancos siempre solicitarán que una parte significativa de la suma total requerida sea proporcionada por usted mismo. Nadie pondrá su dinero en su negocio si usted mismo no invierte por su parte. Se pueden distinguir dos tipos de préstamos: la financiación comercial y la financiación por inversiones.

- **Financiamiento Comercial:** El préstamo de capital de trabajo de corto plazo (generalmente de cuatro a ocho meses), es utilizado principalmente para la adquisición de la materia prima de los productores. Para ser elegible para la financiación comercial, generalmente se necesita de un contrato o una carta de intención de un comprador para su producto. El comprador del producto tiene que ser digno de confianza para la institución financiera, ya que a menudo el préstamo es pagado al banco a través del comprador.
- **Fondos para Sobregiro Bancario:** Una vez que usted haya construido una buena relación con su banco local, podría ser posible también negociar facilidades de sobregiro para su cuenta bancaria. Un servicio de sobregiro debe ser utilizado solamente para necesidades de capital de corto plazo.
- **Préstamos de largo plazo:** Para las inversiones de largo plazo; tales como maquinaria, un edificio o un camión, o para cubrir pérdidas iniciales, un préstamo de largo plazo es necesario ya que requerirá de más de una temporada para recuperar sus costos de inversión. A modo de ser elegible para un préstamo de largo plazo, su institución financiera le solicitará revisar su plan financiero, de negocios, su trayectoria de ventas, posibles garantías que usted posea, así como su patrimonio, deuda, etc.

Para una organización de productores o una empresa que se inicia, les resultará difícil acceder a préstamos externos por falta de una relación a largo plazo con un cliente, la ausencia de un historial financiero o comercial, la ausencia de garantías u otras seguridades y la falta de capital. Un garante podría ser aquí la solución. Un tercero que realmente confíe en el futuro de la organización o empresa y que a su vez sea financieramente saludable, puede disminuir parcialmente el riesgo al prestamista, al aportar por ejemplo el 50 % de garantía sobre la deuda.

Consulte con los bancos locales e instituciones de microfinanciación si estos pueden ofrecerle crédito en condiciones razonables para su negocio orgánico. Si no pueden, sería una buena idea el considerar instituciones financieras internacionales especializadas en la provisión de financiamiento comercial con préstamos a largo plazo a la agricultura orgánica y considerar también a las empresas de *Comercio Justo* (ver la lista del Anexo A3.4).

## **Donaciones**

La última fuente posible de financiación es una donación por parte de un tercero, como lo son las organizaciones de desarrollo o los planes de desarrollo económico del gobierno. Una donación puede darse en forma de subvención de fondos semilla. Una subvención de fondos semilla se integrará en el balance de su organización como un capital donado. La ventaja de una subvención de fondos semilla es que mejora su posición de capital a través del cual el acceso al capital externo en el futuro se vuelve más viable. También hay sistemas que ofrecen subvenciones en una asociación de desarrollo público y privado, o asignar una subvención para el fomento de la capacidad de su personal (ver capítulo 12.3 y anexo A2.2).

La concesión de subvenciones para poner en marcha a la empresa es el último recurso, ya que pueden distorsionar la competencia con los demás actores del mercado. Las subvenciones no necesariamente estimulan el compromiso del receptor de la subvención. En general, es recomendable mejor utilizar sus propios fondos y ser rentable, garantizando una buena gestión financiera. Sin embargo, las subvenciones pueden ser justificadas, especialmente en una situación donde una empresa nueva apoya a pequeños agricultores quienes de otro modo, tendrían muy pocas posibilidades, en una economía de mercado.

## 6.6 MANTENIENDO EL NEGOCIO FUNCIONANDO

### ***Manteniendo una visión general***

Un negocio orgánico se torna rápidamente complejo y por lo tanto no siempre es sencillo mantener una buena visión de conjunto. La gerencia necesita saber cómo evolucionan los principales parámetros del negocio, con el fin de poder tomar las decisiones correctas. Un sistema confiable de contabilidad es claramente una auténtica necesidad. Reuniones periódicas con el personal ayudarán a mantenerlos al día, y decidir acerca de cómo lidiar con los problemas que surjan dentro de un espíritu de equipo.

Mantener una visión general también significa saber dónde está realmente el negocio en lo concerniente a sus principales finanzas. Significa ser capaz de responder preguntas tales como: ¿Este año qué superficie existe con cultivo orgánico, y cuales son las expectativas de producción? ¿Cuántos agricultores ya han sido inspeccionados por el SCI, y cuántos han sido excluidos del proyecto por incumplimiento de las normas? ¿Qué cantidad de producto ha sido vendido, y cuánto todavía se encuentra en *stock*? ¿Qué cantidad de semillas será la necesaria para la próxima temporada, y que cantidad de dinero para adquirir la cosecha de los agricultores?

A medida que la producción se extiende sobre cientos o miles de agricultores, responder a estas preguntas requiere por lo general un resumen de las cifras respectivas de cada finca. Una base de datos le ayudará a manejar las cifras de producción y del SCI de una manera efectiva y transparente (ver capítulo 8.3). Del mismo modo, su transformación y las cifras de ventas deben estar inscritas en una especie de base de datos. Un archivo en Excel puede ser suficiente hasta que la empresa alcance un determinado tamaño y la complejidad haga necesaria un sistema más sofisticado.

La base de datos también le ayuda a calcular y controlar indicadores claves para su negocio, tales como los rendimientos promedios, la relación entre el personal de extensión y los agricultores, el margen entre las compras y ventas realizadas, o los ingresos adicionales generados a nivel de agricultor.

### ***Planificación operacional***

En un negocio orgánico, muchas actividades vinculadas entre sí necesitan estar correctamente organizadas durante el año. Los agricultores necesitan estar ya registrados y capacitados al comienzo de la temporada, las estimaciones de cosecha deben ser hechas en ciertos momentos, las inspecciones internas deben ser completadas antes del inicio de las cosechas, la logística necesita estar organizada, etc. Los planes operacionales (ver ejemplo del Anexo A4.4) en el que las distintas actividades están enumeradas con sus respectivos períodos de aplicación, lo ayudarán a no perder de vista importantes actividades, y a planificar aquellas actividades que son interdependientes. La planificación operacional es también una herramienta útil para la dirección y la supervisión.

### ***Revisión anual de planes versus realización.***

Usted puede planificar su negocio con el máximo cuidado y honestidad, pero la realidad casi siempre resulta distinta. Por lo tanto, es importante comparar su plan con los resultados reales al final de cada temporada y examinar las diferencias. Esto es verdad para cifras de producción y ventas, pero también para el presupuesto global. En consecuencia, debe obtener el gasto real contable y adaptar así su presupuesto para la próxima temporada.

Compruebe los precios reales de costos al final de la temporada y verifique qué costos no han sido presupuestados correctamente. Analice los factores de costo e identifique maneras de ahorrar. Sin

embargo, también hay ciertos puntos en los que no vale la pena reducir costos tales como gestión, servicios de certificación de calidad, el aplazamiento de pagos o premios a los agricultores, pagos al personal de campo, etc.

Los exámenes anuales también le ayudan a optimizar el rendimiento de su negocio. Es una buena idea el involucrar a su equipo en este ejercicio, por ejemplo, discutir conjuntamente las fortalezas y las debilidades observadas durante la última temporada. Evaluar cómo podría llegar a ser más eficiente. Desarrollar estrategias para mejorar sus ingresos y alcanzar el crecimiento óptimo para su negocio.

### ***El manejo de los riesgos***

La ejecución de una actividad orgánica implica ciertos aspectos operativos, financieros y riesgos de mercado (Tabla 7). Hacer negocios significa asumir, conocer y administrar riesgos. Es necesario una planificación realista, que tenga en cuenta que los volúmenes efectivos pueden llegar a ser más bajos, mayores costos y encontrar el mercado menos sensible de lo que esperaba. La tabla 7 expone algunas formas en la que estos riesgos pueden ser mitigados hasta cierto punto. Una simple regla dice: Cuanto más alto sea el riesgo, mayor es el margen que se necesita obtener.

### ***Gestión de riesgos del precio***

La mayoría de los empresarios tienen pedidos o contratos fijos antes de que empiece la temporada. Dentro del contrato, el precio puede mantenerse fijo o dejarse abierto. Es posible que desee estar seguro de que cerró el negocio por un determinado volumen, pero si usted ha fijado un precio de compra a futuro, tanto usted como el comprador pueden ganar o perder con los movimientos del mercado o del tipo de cambio.

Algunos empresarios parecen esperar por el mejor precio posible, son de hecho especuladores. Muy rara vez obtienen el mejor precio y con frecuencia no permanecen mucho tiempo en el mercado. No sólo pueden perjudicar a los productores a quienes compran, sino que también pueden distorsionar el mercado orgánico en general para el respectivo producto. Es una mejor política el sentirse satisfecho con un salario justo por su esfuerzo, pues usted no conseguirá esto asumiendo grandes riesgos.

Los empresarios tienen que estimar tanto el precio al cual van a comprar, como el precio por el cual van a vender. Tanto el mercado local como el mundial cambian y los tipos de cambios fluctúan. Esto puede ser positivo o negativo, es un riesgo. El riesgo es limitado, si usted vende “back to back” (se refiere uno a continuación de otro). Sólo se compra a un precio determinado en finca cuando ya se tiene un contrato cerrado y a un precio de venta establecido con el comprador. La orden es comprar 200 toneladas, posiblemente 250, el comprador y el vendedor están en contacto semanal, debaten y acuerdan cuál será el mejor momento para cumplir con la orden. Usted “bloquea” el precio, la semana que viene compra.

Sin embargo, la mayoría de las empresas que trabajan con productos no perecederos no sólo venden durante la temporada de cosecha. Usted debe comprar productos que se mantengan en stock para entregar a finales de año. Así, usted puede quedarse “corto de stock” (si tiene más contratos que productos en stock), o quedarse con “exceso de stock” (tiene más en almacén del que ha vendido). Es muy peligroso que se comprometa a vender más de lo que tiene en stock, puede hasta perder a sus compradores. Por otro lado, si desea expandir, y espera más órdenes de pedido, usted puede decidir quedarse con un exceso en el stock. En ambos casos, está jugando con fuego! Una de las estrategias principales para limitar el riesgo consiste en limitar la cantidad por el cual usted podría quedarse corto o con exceso de stock.

<b>Posibles riesgos</b>	<b>Medidas para mitigar los riesgos</b>
<b>Riesgos operacionales</b>	
Condiciones climáticas o plagas que afectan el rendimiento de la cosecha	Proveer soluciones técnicas a los agricultores, calcular con cuidado los escenarios, manejar diferentes cultivos a la vez
Los agricultores venden su producción a otros compradores	Ofrecer a los agricultores precios atractivos y pagos inmediatos, construir lealtad al involucrar a los agricultores en su negocio. Tratar de entender como están compitiendo los otros compradores y si es temporal o permanente.
Robos	Rentar una tienda con puertas y cerraduras apropiadas, tener guardias de seguridad.
Deterioro de la calidad durante el almacenamiento (infestación de insectos, moho, etc.)	Elegir condiciones de almacenamiento apropiadas, mantener el lugar limpio, y mantener las ventanas secas y enmalladas. Controlar plagas con trampas. Efectuar muestreo de productos constantemente y controles.
Productos que se humedecen, se ensucian, o se dañan durante el transporte	Utilizar servicios de transportes confiables. Asegurarse de que el transporte este limpio, que nada este cargado demás, solicitar que usted sea notificado inmediatamente en caso de accidente o avería.
Productos que se dañan o se pierden durante un cargamento de exportación	Asegúrese de que el contenedor está correctamente distribuido en su carga (tome fotografías). Asegúrese de que el cargamento está asegurado por el importador (si la venta es FOB) o por usted (si la venta es CIF).
<b>Riesgos Financieros</b>	
Pagos de agricultores que desaparecen en el camino	Maneje los pagos a través de cuentas bancarias, comprometa a la organización de agricultores para manejar los pagos.
Los márgenes no son suficientes para cubrir los costos operacionales	Incrementa la eficiencia, reduzca los costos de producción por unidad. Calcule el margen para gastos imprevistos y considere márgenes suficientes para las metas.
Ningún préstamo puede ser obtenido para mantener el flujo de caja	Organice préstamos comerciales a tiempo, acuerde con los agricultores y clientes en que momento los pagos necesitan ser efectuados.
El comprador no paga, o paga menos después de recibir el producto	Conozca y confíe en su cliente (historial), trabaje con FOB, Letras de Crédito, CED (Contra entrega de documentos) con su banco preferido. Envíe muestras correctas, maneje buenos acuerdos para manejar descuentos.
<b>Riesgos de Mercado</b>	
La demanda disminuye, no puede encontrar comprador	Verifique las tendencias del mercado antes de cerrar el contrato, diversifique su negocio. Examine el mercado local o regional, busque almacenamiento.
Los clientes que no hacen honor al contrato y no adquieren el volumen acordado.	Construya fuertes alianzas, negocie sólidos contratos, arregle alternativas, aún con el comprador que no haya comprado.
Los competidores ofrecen el producto a un precio más bajo o de mejor calidad.	Trabaje continuamente para reducir costos de producción y mejorar la calidad. Sea más confiable que la competencia. Cuando esa situación sea estructural, cambie de enfoque, diversifique.
Incremento repentino en los precios locales	Comuníquese con los compradores a buen tiempo. Decidan juntos si acuerdan o cancelan el contrato.
Precios de venta por escasez del producto	Pague a los agricultores en dos cuotas (ver capítulo 7.5), el segundo pago depende del precio de venta realizado.
Fluctuaciones del tipo de cambio	Negocie precios de venta en moneda local o en una moneda relativamente estable (por ejemplo Euro), venta "back to back" (véase siguiente párrafo).

**Tabla 7: Los posibles riesgos asociados a la gestión de un negocio orgánico y las medidas para mitigarlos.**

## 6.7 ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y CAPACIDAD

Las empresas orgánicas comienzan a menudo con una estructura muy pequeña, posiblemente como la gestión de una sola persona (hombre o mujer). Aun cuando contratan personal, muchos empresarios insisten en tomar todas las decisiones. Las cooperativas de productores en cambio tienden a involucrar un gran número de personas en la toma de decisiones. Esto puede bloquear el desarrollo del negocio. En ambos casos, la alta gerencia tiene que estar dispuesta a delegar la responsabilidad a la gerencia

media. Tanto un empresario, como un órgano de gobierno cooperativo, determinarán si movilizan el negocio de un tamaño pequeño a uno mediano si son capaces de delegar responsabilidades.

### **Estructuras de gestión eficientes**

Las estructuras administrativas deben ser diseñadas de tal forma que las decisiones puedan ser tomadas de manera informada y oportuna, y al mismo tiempo, garantizar que las personas involucradas en el negocio puedan sentir que sus opiniones son tomadas en consideración. Las cooperativas agrícolas tienden a mantener una gran cantidad de poder de decisión en la asamblea general y en la junta de directores que eligen. Las decisiones a veces necesitan ser tomadas en un corto tiempo, para aprovechar una oportunidad, o para evitar dejar de cumplir con un contrato. El director ejecutivo y el gerente de ventas, necesitan tener mandato suficiente para decidir sobre cuestiones más operativas. Cuando cada decisión, cada letra bancaria, tiene que ser firmada por una horda de personas, esto no refleja positivamente la idea de cooperación.

Por el otro lado la estructura de gestión debe garantizar que las fuerzas ejecutivas informen al órgano de gobierno de una manera transparente y responsable. El órgano rector debe garantizar que la gestión del negocio sea administrado de acuerdo con sus principios fundamentales, y que no exista fraude o corrupción.

### **Gestión profesional.**

Ser profesional significa ser honesto y digno de confianza. Comprometerse sólo con aquello que se puede cumplir y ajustarse a sus compromisos. El mercado es pequeño, usted se sorprenderá de la cantidad de información que es intercambiada entre los operadores que compiten entre sí. Al asistir a las empresas existentes en la búsqueda de nuevos mercados no es raro escuchar “Oh no, gracias, por favor no con este!” o similares. Es muy difícil cambiar esa imagen.

#### **Criterio de empresarios o administradores exitosos de negocios orgánicos:**

- *Mente abierta, flexible y determinada*
- *Capaz de escuchar, deseoso de aprender*
- *Bueno en mantener una visión general de las finanzas*
- *Buen comunicador/a*
- *Sentido del mercado, reaccionar para cambiar requerimientos, innovador/a*
- *Buen administrador/a de negocios, organizado/a*

Sus clientes esperan que usted sea profesional. Eso significa que usted tiene que tener, o conseguir una buena administración, una membresía funcional o un sistema de accionistas, los controles y balances adecuados, las cuentas anuales auditadas por una organización de renombre, y los productos entregados a tiempo con la misma calidad que la muestra.

El profesionalismo de su negocio también debe reflejarse en la manera en que se presenta usted mismo: su material impreso y el sitio web, su forma de comunicación empresarial, y la manera de interactuar con los clientes.

## **Desarrollar la capacidad de gestión**

La gestión de una empresa requiere de un conjunto de destrezas y habilidades que no pueden ser desarrollados fácilmente por su cuenta. Un director ejecutivo de una empresa orgánica debe tener una mentalidad empresarial y la capacidad de vender, pero al mismo tiempo debe ser capaz de comprender la situación de los agricultores. Él o ella debe ser capaz de manejar y entender los presupuestos y las cifras del negocio, reclutar personal y guiarlos, e interactuar con el mundo exterior.

Cuando el negocio se expande, nuevas capacidades de gestión son necesarias. La gestión de una pequeña empresa familiar requiere diferentes habilidades y experiencias que la gestión de una empresa que involucra a miles de agricultores. Asegúrese de que se desarrollen estas capacidades mientras el negocio crece, o contrate al personal adecuado con la experiencia necesaria, y delegue tareas.

Existen diversas formas para construir y mejorar su capacidad de gestión y el de su personal:

- Asistir a entrenamientos administrativos
- Obtener entrenamiento de una persona con experiencia
- Hacer uso de los servicios de desarrollo empresarial
- Intercambio con colegas de otras empresas
- Exposiciones por otras empresas, participación en redes
- Auto reflexión “aprender haciendo”

### **Resumen de recomendaciones**

- Incluso si usted no tiene escrito un plan de negocios, es necesario tener las ideas bastante claras sobre los principales elementos de su estrategia de negocio (organización, escala, los mercados, los costos e ingresos, las finanzas, etc.).
- Si usted recibe asistencia para desarrollar un plan de negocios, asegúrese de que usted y su equipo entiendan y apoyen lo que allí está escrito. El proceso de desarrollar un plan de negocios suele ser más importante que el propio documento.
- Mantener la estructura organizativa de su negocio afinada, simple y eficaz. Defina claramente las responsabilidades de los principales procesos, y anótelos.
- Comience con algo pequeño y permanezca lo suficientemente concentrado como para ser capaz de gestionar la operación y el riesgo financiero que conlleva, pero lo suficientemente grande como para alcanzar volúmenes considerables en un período de tiempo razonable.
- Planifique su negocio por etapas; expanda y diversifique después de haber alcanzado un primer punto de equilibrio.
- Como es necesario un cierto grado de especialización para tener éxito, calcule detenidamente las ventajas y desventajas de la diversificación de su negocio.
- Calcule ingresos y costos durante un período de tiempo, a fin de evaluar si su empresa puede eventualmente cubrir dichos gastos.
- Asegúrese de no quedar temporalmente sin dinero en el transcurso del año. Planifique su flujo de efectivo por adelantado, organice las finanzas a tiempo.
- Asegúrese de tener cifras confiables y actualizadas en sus manos, que le proporcionen una visión general de los aspectos centrales de su negocio.
- Al final de la temporada o del año, compare los resultados efectivos con los planes. Analice los factores de costos y evalúe cómo su negocio puede ser más eficiente.
- Limite su riesgo empresarial mediante la compra en finca a los agricultores, a un determinado precio, esto si usted tiene los contratos de venta respectivos para la mayoría de esta producción.
- Asegúrese de que los responsables de la gestión de su negocio tengan las habilidades y experiencias necesarias.



## 7 ORGANIZAR LOS PRODUCTORES PARA EL MERCADO

Tradicionalmente, los agricultores están organizados en cooperativas o grupos de agricultores como una especie de sindicato, con el fin de negociar mejores precios. En las cadenas de valor orgánico, los agricultores se organizan para la extensión, la certificación y la comercialización. Esto ayuda a que la cadena de suministro sea más eficiente, lo que al final resulta mejor para todas las partes.

### 7.1 ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES VERSUS UN MODELO EMPRESARIAL

Los productores pueden estar organizados de manera distinta en relación a la unidad que comercializa sus productos. Pueden formar una cooperativa o un tipo similar de organización de productores que toma la materia prima de los miembros individuales y se encarga de la comercialización. También pueden estar organizados y contratados por una empresa o casa comercial que adquiere y vende el producto. Ambas configuraciones tienen sus ventajas y desventajas (Tabla 8). Una tercera opción es que los agricultores participen como accionistas de una empresa (ver capítulo 7.2).

<i>Organización de productores</i>	<i>Empresa</i>
+ propiedad de los agricultores!	- ¿realmente se benefician los agricultores?
+ evitar “intermediarios”!	- ¿altos costos de transacción?
+ coherencia, lealtad de los agricultores!	- ¿la adhesión de agricultores?
- ¿desequilibrado enfoque hacia el interés de los agricultores?	+ orientación hacia los negocios -> competitividad!
- ¿suficientes destrezas administrativas?	+ administración profesional!
- ¿lento y pesado?	+ “rápido y flexible”!

Tabla 8: Ventajas (+) y desventajas (-) de una organización de productores frente a una empresa

#### Cooperativa de productores



Reunión de productores de café de la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida en el Perú (Fotografía: Cooperativa La Florida)

Una cooperativa de productores es una organización de comercialización que es propiedad de los agricultores, que son los miembros de la cooperativa (Figura 15).<sup>39</sup> La administración y el personal contratado por la cooperativa organiza la producción, la extensión, el sistema de control interno y las ventas, y posiblemente también la transformación del producto. Como la cooperativa es la dueña de la certificación, es libre de vender al comprador que desee. La ventaja de una organización conformada por productores, es que los agricultores participan

en la toma de decisiones (a través de la asamblea general y los representantes del consejo de administración) y que los beneficios de la operación les corresponden a ellos. Del mismo modo, en caso de pérdidas, los agricultores se arriesgan a recibir menos pagos de lo que se había previsto.

39 Ejemplos de cooperativas de productores orgánicos son Greennet en Tailandia ([www.greennet.or.th](http://www.greennet.or.th)), El Ceibo en Bolivia ([www.elceibo.org](http://www.elceibo.org)) y La Florida en Perú ([www.lafloridaperu.com](http://www.lafloridaperu.com)).

Como se trata de su propia organización, los agricultores podrían supeditarse a las normas y vender sus productos únicamente a la cooperativa. Pero esto no siempre es así. Muchas cooperativas carecen de habilidades de gestión y espíritu empresarial. Debido a la estructura cooperativa, la toma de decisiones puede ser lenta. Además, existe una tendencia al desequilibrio respecto a los intereses de los agricultores, especialmente cuando se trata de precios, que puede poner la rentabilidad y la competitividad de la operación en riesgo. Precios diferenciados por calidad no siempre son posibles ya que los agricultores esperan que la cooperativa adquiera todos los productos al mismo precio. Una cooperativa manejada ineficientemente puede convertirse en un costoso intermediario a través del cual los agricultores pueden ganar menos que al vender a compradores privados. También existe el riesgo de que los agricultores no tengan realmente mucho que decir en su cooperativa, ya que los miembros de la junta no representan sus intereses. No siempre todos los miembros de la junta entienden cómo funciona el negocio.

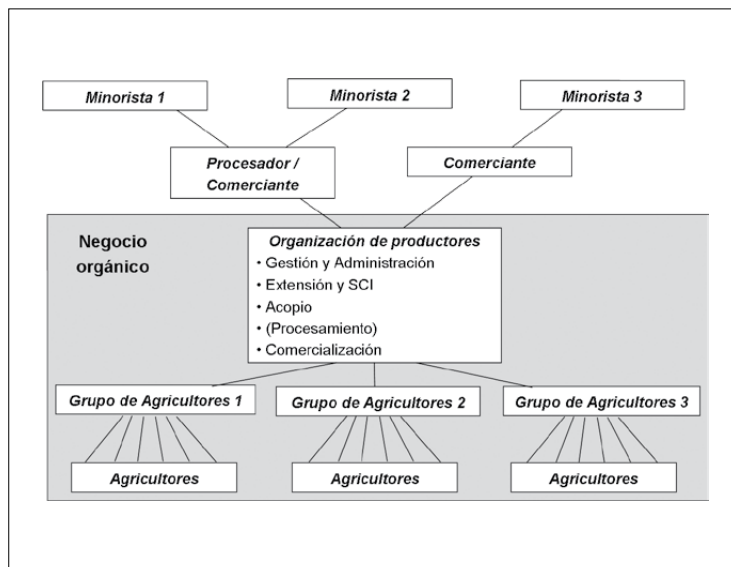


Figura 15: El modelo típico de una organización de productores orgánicos

### ***Empresas que se relaciona con productores a través de un contrato***

En este tipo de modelo empresarial, la empresa contrata a los agricultores para el suministro de la materia prima.<sup>40</sup> Se organiza el suministro de insumos, la extensión, SCI, el procesamiento de primer nivel y las ventas. Como la empresa es propietaria del certificado orgánico, los agricultores pueden vender sus productos como orgánicos a esa única empresa. A medida que la empresa considera que asume todos los riesgos, también obtiene el beneficio. Cualquier empresa comercial tendrá una fuerte estrategia de reducción de riesgos. Esto significa para los agricultores que la compañía comprará los productos sólo con un pequeño premio, y saldrán con mayor beneficio. La empresa pudiera estar dispuesta a compartir parte de los beneficios después de que el negocio se realice para fomentar la lealtad entre los agricultores, pero esta es la excepción y no la regla. Como resultado, los agricultores suelen vender



Ibero Ltd. (Uganda), el administrador con su personal de campo en su tienda (Fotografía: AELBI – África del Este)

40 Ejemplo de empresas que contratan a productores orgánicos son bioRe India ([www.bioreindia.com](http://www.bioreindia.com)), Aratex Organica en Paraguay ([www.aratex.com.py](http://www.aratex.com.py)), Yiriwa en Mali ([www.yiriwa.com](http://www.yiriwa.com)) e Ibero en Uganda Ltd. ([www.ibero.co.ug](http://www.ibero.co.ug)).

una parte significativa a otros compradores (por lo menos la parte de baja calidad). También suelen establecer vínculos con otras empresas que puedan ofrecerles un mejor precio, ya que no tienen que invertir nada en capacitación de agricultores.

Las ventajas de una organización empresarial se dan en que toda la operación está fuertemente centrada en competitividad y rentabilidad. Los propietarios, por ello, tienen interés en la contratación de un director profesional y un personal altamente calificado, y las decisiones se toman generalmente de una manera rápida y flexible. Por supuesto, también hay ejemplos de empresas que no son eficientes, competitivas o rentables. Por lo general, estas no permanecerán en el negocio por mucho tiempo.

### ***¿Qué estructura elegir?***

Debido a la tradicional desconfianza entre agricultores y compradores, es necesario buscar nuevas formas de cooperar. Por desgracia, todavía hay recelos mutuos entre muchas empresas o empresarios por un lado, y las organizaciones de agricultores y agencias de desarrollo, por el otro. Estas últimas manejan un enfoque muy exclusivo hacia los agricultores. En vez de fomentar la colaboración con los empresarios y las empresas, consideran que las organizaciones de agricultores deben hacerlo todo, desde la producción hasta la exportación. Esa es una tarea muy difícil.

Por otro lado, las empresas tienden a centrarse demasiado en su propio beneficio y no en pagar a los agricultores un buen precio. Como su negocio principal es el comercio, no pueden estar muy familiarizados con la producción agrícola. Organizar a los agricultores, formarlos y guiarlos hacia los métodos orgánicos, y la creación de sistemas de control interno que incluyan a los agricultores es extraño para muchos empresarios.

Por lo tanto, es una cuestión de si uno debe participar en la agricultura y en el negocio de exportación. Se trata de dos mundos muy diferentes, y se necesita un conjunto muy diferente de habilidades y modos de pensar. Hacer todo al mismo tiempo – organizar la producción, obtener la certificación, mejorar la calidad, la transformación, la financiación, exportación, etc. - puede ser demasiado. Una división razonable entre ambas tareas podría darse haciendo que la organización de productores esté a cargo de la producción, la extensión, el SCI y acopio, y luego vender esta materia prima a una empresa que se encargue de la financiación del comercio, el envasado, la comercialización y la exportación. Además, algunas otras funciones, como la provisión de insumos, la gestión de la calidad y la clasificación del primer nivel del producto también podrían ser cubiertas inicialmente por la empresa, y luego transferirlas a la organización de agricultores. Una pregunta crucial aquí es ¿Quién posee el certificado?, la empresa o la organización de productores? (ver capítulo 8.1).

Cualquiera sea el tipo de organización que usted elija, asegúrese de que:

- La gestión sea profesional y experimentada
- Los asuntos financieros sean gestionados de manera profesional
- La responsabilidad general del SCI esté claramente definida
- Un personal calificado esté a cargo de las ventas y del marketing

## **7.2 INVOLUCRANDO A LOS AGRICULTORES**

Si usted es una empresa o una cooperativa, los agricultores son su base de producción. Necesita invertir en ellos, quiere que ellos le vendan a usted, y usted depende de ellos. Considérese a sí mismo

como casado con “sus” agricultores. Es importante que haya una fuerte relación de confianza entre su empresa y los agricultores asociados. En esta relación, ambas partes tienen ciertos derechos y obligaciones.

### **Construyendo la propiedad y la confianza**

Un enfoque vertical no es probable que funcione con los agricultores, un enfoque de asociación sí tiene mejores perspectivas. Si los agricultores piensan que es también negocio de ellos y sienten interés en el éxito (o fracaso) de la operación, es mucho más probable que colaboren que si se tratara de simples proveedores de materia prima. Piense acerca de cómo puede involucrar a los agricultores en el diseño de la empresa, por ejemplo, mediante consultas periódicas con representantes de los agricultores o mediante su participación en el órgano rector (para las cooperativas de productores se trata de todos modos de una necesidad). Piense acerca de cómo la administración de la empresa puede mantenerse en contacto con los agricultores, y sobre cómo cierta parte de los beneficios pueden ser compartidos.

Construir confianza y lealtad con los agricultores requiere de:

- Una oportuna y transparente información sobre los precios y el desarrollo del mercado, etc.
- Honrar los acuerdos relativos a las compras, los precios y los pagos
- Mostrar transparencia; cálculo de márgenes y beneficios a libro abierto
- Los efectos y beneficios tangibles para los agricultores

### **¿Los agricultores como accionistas?**

Si usted es una empresa privada, puede considerar la opción de hacer participar a los agricultores como titulares de acciones. La empresa opera como propiedad privada con fines de lucro, pero los agricultores o las organizaciones de agricultores poseerán una parte de las acciones. Ellos pueden participar en la toma de decisiones de la reunión anual de accionistas y a través de sus representantes en el consejo administrativo, garantizando así que los intereses de los agricultores sean tomados en cuenta. Ellos participarán de las pérdidas y de los beneficios de la empresa por el valor de sus acciones. Las acciones de la empresa pueden actuar como garantía para préstamos a conseguir, por ejemplo, para la construcción de almacenes. Los beneficios se reparten en forma de dividendos.

Como los agricultores son copropietarios de la empresa, ellos están más dispuestos a ser leales en comparación a una organización que posee un contrato simple de cultivo agrícola. A pesar de estas ventajas, también existen riesgos que la participación de los agricultores en la toma de decisiones estratégicas pueda interferir con los intereses comerciales de la empresa. No siempre es fácil encontrar el equilibrio adecuado entre el pagar a los agricultores un alto precio y el ser competitivos en el mercado. En la producción orgánica hay, relativamente, pocos ejemplos de este tipo de organizaciones<sup>41</sup>, sí como en los negocios convencionales<sup>42</sup>.

### **Colaborando con los agricultores**

Hay diferentes tipos de agricultores, y usted debe tener cuidado de asociarse con aquellos que se encajan con su negocio. Trabajar con los agricultores más grandes y ricos puede ser más fácil para usted al principio, ya que son más propensos a probar cosas nuevas, y también es más fácil organizarlos

---

41 Ejemplo de empresas donde los agricultores son co-propietarios son Zameen ([www.zameen.org](http://www.zameen.org)) y AgroFair ([www.agrofair.nl](http://www.agrofair.nl)).

42 Ver Koning, Maurits de et al., 2009. Farmers as Shareholders - A close look at recent experience. [www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?id=33740&ItemID=2764&ch=FAB](http://www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?id=33740&ItemID=2764&ch=FAB)

que con los agricultores pequeños y pobres. Sin embargo, los “primeros en adoptar” suelen ser también “los primeros en desprenderse” y seguir su propio camino. Al trabajar con los más pobres de la comunidad agrícola puede tener un impacto real sobre sus medios de subsistencia, pero también puede significar que usted está trabajando con los más débiles en términos de productividad, lo que puede afectar la rentabilidad de su negocio.

Otro enfoque es trabajar sobre la base de un grupo existente de agricultores de una comunidad o pueblo y dejar al grupo la decisión de a quienes incluir. Los grupos de 10 a 20 fincas y familias que confían entre sí, parecen funcionar bien. Sin embargo, esto puede conducir a la exclusión social de determinadas comunidades marginadas. Discuta este tema con los agricultores afectados y encuentre formas en las que las diferentes secciones de la comunidad agrícola puedan participar. En muchos casos, los líderes tradicionales (ancianos) o los agricultores líderes, son las puertas de entrada apropiadas para ganar los corazones y las mentes de grupos enteros de agricultores. Por otra parte, existe el riesgo de que los líderes se vuelvan demasiado dominantes o empiecen a velar por sus propios intereses a través de la actividad orgánica.

Como algunos de los agricultores que se unen a la iniciativa pueden abandonar el proyecto después de algún tiempo, es aconsejable comenzar con una base de producción algo mayor que la prevista. Por otro lado, los grupos de agricultores por lo general, quieren mantener a todos sus miembros dentro, incluso a aquellos con menor rendimiento. Sin embargo, para lograr una buena calidad del producto y mantener el negocio eficiente puede que tenga que excluir a los agricultores con menor rendimiento. Establezca condiciones claras y transparentes al inicio del período de cooperación y explíquelas a los agricultores.

Otro problema es la distribución espacial de los agricultores. Si están distribuidos en un área muy grande o que se encuentra a gran distancia de la fábrica de transformación o de infraestructuras de transporte, los altos costos de transacción pueden poner en serio peligro la rentabilidad de su negocio. Tener grupos de agricultores en el mismo lugar es particularmente importante para la organización de la extensión y el sistema de control interno de una manera eficiente. Aunque las conexiones son cada vez mejores (por ejemplo, a través del teléfono celular), si los productores están varias horas fuera de la oficina, necesitarán competentes supervisores de campo que sean capaces de tomar decisiones por su propia cuenta.

### ***Depredadores o simplemente...competidores***

Siempre existe el riesgo de que una vez que usted haya organizado y capacitado debidamente a los agricultores, los competidores ingresen y se apoderen de ellos. Es posible que usted haya invertido en un grupo proveyéndoles con equipos y entrenamiento, y aún así el grupo se divida. No es muy eficiente contratar a todos los agricultores de una región, pensando que impedirá de éste modo que le vendan a su competidor. Un contrato no nos dice mucho, si en realidad usted no puede comprar los productos a un precio lo suficientemente alto. Al final, la única manera de evitar que los agricultores lo cambien por algún otro competidor, es si se vuelve un mejor comprador, y mediante la construcción de la lealtad con los agricultores, por ejemplo, convirtiéndolos en accionistas de su empresa. La diversificación hacia más cultivos también podría ayudar, ya que los agricultores verán la ventaja de poder vender una mayor parte de su producción a través de usted.

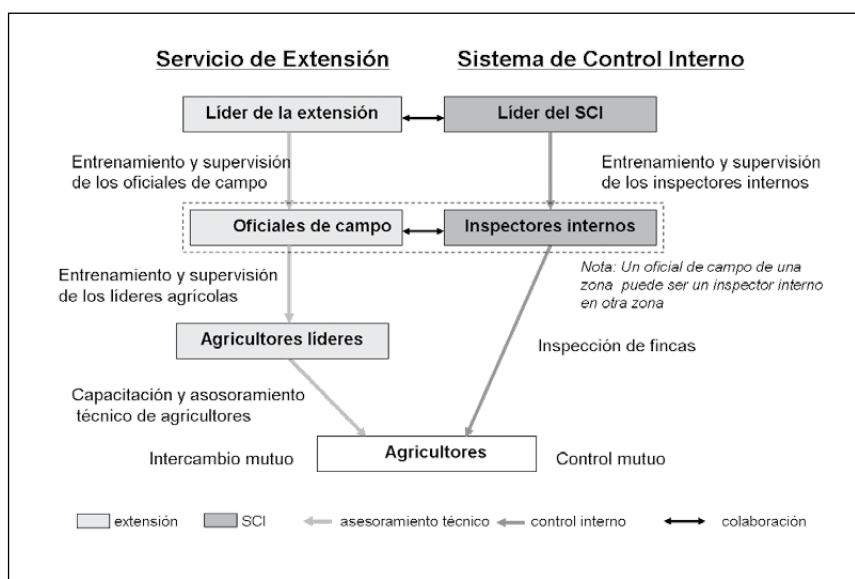
### 7.3 CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE EXTENSIÓN

Un negocio orgánico necesita tener algún tipo de sistema de extensión, y lo necesita para estar trabajando lo suficientemente bien como para lograr los resultados deseados. La ejecución de un sistema de extensión cuesta dinero (para sueldos, transporte, equipamiento, etc.), pero también trae beneficios. Este subcapítulo le ofrece algunos consejos prácticos sobre cómo desarrollar y gestionar de forma eficiente y eficaz un sistema de extensión.

#### **Roles y funciones del sistema de extensión**

El sistema de extensión asegura que los agricultores sean capaces de producir de una forma que permita cumplir con las normas orgánicas, y al mismo tiempo, lograr buenos rendimientos y productos de alta calidad. El personal de extensión constituye el vínculo entre la sociedad o la cooperativa con el agricultor.

El sistema de extensión en una iniciativa de la agricultura orgánica que está estrechamente vinculada, pero no es idéntica al sistema de control interno (ver figura 16): mientras que el personal de extensión capacita y asesora a los agricultores a producir en la mejor forma (orgánica) posible. Así, el inspector interno tiene la responsabilidad de controlar que el agricultor se adhiera a las normas orgánicas (ver capítulo 8.2). Si el personal cumple con ambas funciones, es aconsejable que la inspección interna de los grupos de agricultores se lleve a cabo en un lugar diferente de su trabajo como agentes de extensión.



**Figura 16: Organización y funciones dentro de la extensión y del sistema de control interno de un negocio orgánico. En la práctica los roles pueden estar divididos durante parte del año.**

Muchos proyectos orgánicos involucran a los agricultores en la extensión y en el sistema de control interno. Se trata de líderes de grupos o agricultores especialmente educados en agricultura orgánica dispuestos a apoyar a sus compañeros agricultores, proporcionando asesoramiento técnico o asistencia para llenar los formularios. El servicio puede ser brindado de forma voluntaria o a cambio de un pequeño pago. Estos agricultores líderes están entrenados y supervisados por el personal de extensión del proyecto.

Para el buen funcionamiento de la extensión y del sistema de control interno es importante que cada interesado tenga una idea clara de su función. Funciones y responsabilidades se definen en la descripción del trabajo de cada puesto (ver ejemplos en el anexo A4.1 y A4.2). Forman parte del manual de procedimientos o del manual de la calidad de gestión.

### **Enfoques de extensión que funcionan**

Es obvio que una instrucción de arriba hacia abajo del tipo aula de escuela no es el enfoque mas apropiado para la construcción de conocimientos prácticos entre los agricultores. Tampoco los agricultores leen mucho los manuales o folletos técnicos. La capacitación de los agricultores por lo tanto tiene que ser muy práctica, incluyendo ilustraciones, la demostración de los métodos propuestos, y la experimentación. El material de extensión debe ser simple, elaborado en un lenguaje y estilo, sencillos de entender para los agricultores. Por ejemplo, los carteles ilustrados o calendarios, son más adecuados que textos sin ningún formato.

El contenido de la capacitación y el asesoramiento técnico debe coincidir con las necesidades e intereses de los agricultores, hombres y mujeres. No es de mucha utilidad repetir capacitaciones en la producción de compost y en la preparación de los plaguicidas botánicos si los principales retos para los agricultores están relacionados con las enfermedades de los cultivos, manejo de malezas y riego. Trate de averiguar por qué los agricultores no están aplicando los métodos propuestos, identifique los obstáculos subyacentes, y anímelos a encontrar soluciones que pueden funcionar.



Un extensionista en Tanzania asesorando a agricultores en la producción orgánica de maní (Fotografía: AELBI)

#### **Elementos claves para el éxito de una extensión**

- Utilizar prácticas y métodos de capacitación interactivos
- Utilizar ilustraciones en vez de textos
- Enfoque los problemas que los agricultores están enfrentando y no en lo que usted desea enseñar
- Facilitar el intercambio entre agricultores
- “Ver es creer” – organice visitas a fincas piloto o modelos de fincas
- Estimular la experimentación con ideas innovadoras
- Obtenga inspiración de guías o libros autorizados para el intercambio con otras iniciativas

La extensión no se limita a la capacitación de agricultores y proporcionar asesoramiento técnico. La extensión también significa la movilización de recursos al nivel de los agricultores: sus conocimientos, su capacidad para experimentar y observar, su interés para compartir sus conocimientos y experiencias con otros agricultores. Las fincas con agricultores exitosos que utilizan prácticas agrícolas orgánicas e innovadoras pueden servir como ejemplo para otros agricultores (fincas piloto). Los agricultores son más propensos a probar técnicas que ellos vean que funciona en sus colegas agricultores, antes que las técnicas presentadas por el extensionista. Métodos como las escuelas de campo para

agricultores<sup>43</sup> y el desarrollo de tecnologías participativas<sup>44</sup> pueden ser fácilmente adoptados para la extensión orgánica. El mejor investigador es el propio agricultor, no el agrónomo, ni el oficial de campo.

### **Financiación de la extensión**

Los servicios de extensión implican costos, que pueden ser pagados por los propios agricultores con fondos públicos o por la actividad orgánica.<sup>45</sup> Evidentemente, es bastante difícil convencer a los agricultores para pagar por un servicio de extensión, aunque sean ellos mismos quienes se beneficiarán con un premio orgánico. La mayoría de los negocios orgánicos por lo tanto, tienen la necesidad de cubrir estos costos con un margen comercial. En ambos casos, usted debe asegurarse de que los servicios de extensión sean útiles y rentables.

Los sistemas que trabajan con pagos basados en los resultados, pagan una parte del sueldo de su personal en función de los resultados obtenidos.<sup>46</sup> Esto puede estar vinculado a una evaluación anual de la capacitación y el asesoramiento de los agricultores. Al ser evaluado por los que se supone se benefician con el servicio puede generar que el sistema de extensión se vuelva más responsable.

### **¿Servicios de extensión subcontratados?**

Algunas de las iniciativas de producción orgánicas involucran a los servicios oficiales de extensión agraria que son financiados por el gobierno. Esto puede ser una forma eficaz y barata de organizar la extensión - ¿Por qué deben ser únicamente los agricultores convencionales quienes se benefician con estos servicios? Esto sólo funciona cuando la calidad de la extensión y el contenido transmitido sean los adecuados. En muchos casos, los servicios oficiales de extensión agrícola están fuertemente ligados a las prácticas agrícolas convencionales y los insumos que utiliza.

Es un gran cambio pasar de la promoción de “modernos” agroquímicos para estimular la experimentación de los agricultores a la utilización de de “sucios” materiales locales disponibles tales como el estiércol. Algunos oficiales de extensión agraria tienen dificultad para ver claramente esta otra historia. En algunos países, los negocios orgánicos han renunciado a emplear a los antiguos trabajadores de extensión agraria y prefieren emplear en su lugar a jóvenes sin experiencia, universitarios graduados sobresalientes, como agentes de campo. Tenga en cuenta que, si la extensión y el control interno son realizados mediante un servicio externo (tercerizado), usted tiene menos oportunidades para tomar medidas correctivas que cuando están bajo su control directo.

## **7.4 DESARROLLO DEL PERSONAL**

El factor más importante en cualquier plan es que las personas que lo llevarán a cabo estén en el lugar correcto. Usted necesita personas que sean competentes y comprometidas que puedan asumir y manejar responsabilidades. Esto es particularmente necesario para su personal de campo. Un negocio orgánico viene con un conjunto de tareas adicionales. Por tanto, es importante conseguir el personal correcto, prepararlos bien para sus tareas y motivarlos a permanecer en su negocio.

---

43 [www.farmerfieldschool.info](http://www.farmerfieldschool.info)

44 CIP-UPWARD/IDRC, 2005. Participatory Research and Development for Sustainable Agriculture and Natural Resources Management: Un Libro de Consulta. [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)

45 Agridea, 2002. Innovative Approaches to Financing Extension for Agriculture and Natural Resource Management. Consideraciones conceptuales y análisis de experiencias. [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch)

46 Helvetas, 2005. You Pay for What you Get. From budget financing to result based payments. [www.helvetas.org](http://www.helvetas.org)



## **Reclutamiento del personal de campo**

Su personal de campo necesita ser capaz de interactuar de cerca con los agricultores, para comprender sus problemas y ayudarlos a encontrar soluciones. Esto requiere de personas prácticas, a ser posible con buena experiencia agrícola. Por otra parte el personal de campo tiene que ser habilidoso para trabajar con cifras y formularios, comprender manuales y escribir informes. El miembro del personal de extensión ideal es también un buen facilitador que estimula a los agricultores a probar cosas nuevas y que crea oportunidades para el intercambio de experiencias entre agricultores.

Cuando contrate personal de campo trate de conseguir candidatos que hablen el idioma de las comunidades campesinas. Tenga cuidado de no excluir a ciertas minorías étnicas debido a que su personal de campo no habla el idioma, o no le gusta interactuar con ellos por razones sociales. Con el fin de fomentar la participación de las mujeres en la actividad orgánica, esfuércese por tener un equipo de extensión con los dos géneros debidamente equilibrados.

### **VIH/SIDA**

No piense que esto no tiene nada que ver con su negocio. Su personal y sus agricultores podrían infectarse con esta enfermedad. No hace falta mencionar que su personal o los agricultores que sufran de esta enfermedad comprometerán seriamente el desarrollo del negocio. Por lo tanto, tiene bastante sentido empresarial hacer frente a este problema, para que su personal tome conciencia del VIH / SIDA y para sensibilizar a los agricultores antes de que sea un verdadero problema para su negocio. En muchos países existen fondos e instituciones que le pueden ayudar con material de capacitación para la creación de conciencia, y con la formulación de una política integral de trabajo (véase [www.ilo.org/aids](http://www.ilo.org/aids)).

Mientras más difícil sea el proyecto, peor sea el camino y mayor la distancia a recorrer, es cuando más calificado debe ser su personal de campo, pero también es verdad que serán menos las personas a elegir, pues las personas más capaces probablemente estarán realizando trabajos de menor esfuerzo y mejor remunerados. No piense que su personal de campo de las zonas más alejadas le resulte más barato, por el contrario: su formación y sus incentivos deben ser mejores.

## **Capacitación del personal de campo**

Es muy raro que usted pueda contratar personal de campo que ya tenga experiencia en agricultura orgánica. En la mayoría de los casos, usted tendrá que capacitarlos. La formación no debe limitarse a su cultivo principal, sino que abarcar toda la finca, que debe ser gestionada de una manera orgánica. Hay un par de manuales de capacitación que se pueden adaptar y utilizar para este propósito.<sup>47</sup> Además de técnicas agronómicas *know-how* (el “saber cómo” se debe operar en el mundo práctico), el personal de campo también debe estar capacitado en los métodos de extensión.<sup>48</sup>

Comience con un entrenamiento minucioso y sistemático de todos los nuevos funcionarios, así como garantizar la continua actualización de sus conocimientos técnicos. Si usted le proporciona al personal con experiencia la oportunidad de convertirse en expertos en un campo específico, es más probable que se queden con usted. A un cierto nivel, la organización debería tener suficiente capacidad por sí

47 Ver la plataforma de entrenamiento de IFOAM, [www.ifoam.org/training](http://www.ifoam.org/training)

48 Ver [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch)

misma para formar a un nuevo personal. No dependa de las agencias de desarrollo o proveedores de servicios para dicha formación.

### ***Motivar a su personal de campo a quedarse***

Además de los productores, su personal de campo se convertirá en uno de los activos más valiosos de su negocio. Ellos conocen a los agricultores y sus problemas, saben cómo funciona el negocio y lo que hay que hacer para que sea un éxito. Por lo tanto, puede ser un desastre para una empresa orgánica, si los miembros del personal de campo se desvinculan. Una situación particularmente negativa es cuando los miembros de su personal lo dejan para iniciar un negocio que será una competencia.

Sin embargo, también es muy natural que la gente busque nuevas oportunidades. Por lo tanto, vale la pena pensar desde el principio acerca de cómo usted puede proporcionar al personal experimentado la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades dentro de la organización. Las visitas a otras fincas orgánicas o la asistencia a programas de formación externa son incentivos importantes para que el personal permanezca en la organización.

#### **Formas para motivar a su personal para que permanezcan con usted.**

- Pague salarios competitivos que combinen con las tareas
- Provea de oportunidades para exposición y capacitación
- Involucre a su personal en la toma de decisiones
- Brinde oportunidades para crecer y desarrollarse en el negocio
- Permita a su personal participar en el éxito del negocio (vía acciones o un sistema de bonificaciones)

## **7.5 MANEJO DE PRECIOS, PAGOS Y PREMIOS PARA LOS AGRICULTORES**

Si usted es una empresa o una cooperativa, la relación entre usted y los agricultores asociados con su negocio es en primer lugar una relación comercial. Esta se basa en una transferencia de productos a cambio de los pagos. La manera en la que los precios sean fijados y los pagos ejecutados, será crucial para el éxito de esta relación.

### ***Definiendo el precio para los agricultores***

El precio que la empresa o cooperativa paga al agricultor por la materia prima orgánica debe ser suficiente como para cubrir los costos de producción de los agricultores (costos fijos y variables), y para permitir al agricultor obtener un beneficio razonable que le asegure una vida digna. Esta es la idea básica del concepto de Comercio Justo, pero también deberían ser aplicados a los productos orgánicos. El precio pagado al agricultor es uno de los principales factores en el cálculo del costo del producto final (ver capítulo 6.4). Si el precio es demasiado alto, el producto final no puede ser competitivo en el mercado.

En el momento de la cosecha, usted podría no saber aún el precio que usted va a recibir de sus compradores por el producto final. Esto hace difícil definir el precio que usted pagará a los agricultores. Incluso, si usted tiene una idea clara de su precio de costo, y han firmado contratos con aquellos compradores que estén dispuestos a pagar por lo menos un precio definido, puede que usted no sea

capaz de vender toda la producción a ese precio. Además, los costos pueden ser más altos que los esperados y el tipo de cambio puede variar en una situación de desventaja. Comprometerse a un determinado precio con los agricultores es parte de su riesgo empresarial. Por lo tanto, debe tener cuidado de no ofrecerle a los agricultores un precio muy alto al comienzo de la temporada, que puedan arruinarlo cuando el marco de condiciones cambie, especialmente si sus ventas no están plenamente cubiertas por los contratos de venta.

Por otra parte, si el precio que ofrece a los agricultores es muy bajo, ellos podrían dejar el programa y vender a otra persona. A veces, los precios del mercado local pueden elevarse temporalmente a un nivel de precio mayor al que usted ofrece; de tal manera que los agricultores prefieran vender en una feria local. Por lo tanto, es importante definir un precio que sea atractivo para los agricultores y que les permita cierta flexibilidad para aumentarlos en caso de que el precio de mercado aumente. Por otra parte, debe estar preparado para perder algo del volumen de producción por no seguir los precios locales (temporalmente altos).

### **¿Cómo motivar a los agricultores para que vendan a usted?**

- Ofrezcales contratos con condiciones atractivas
- Comprométase a pagar un precio que sea más elevado que el precio del mercado local
- Si el precio local sube, incremente su oferta de precios y comunique esto a los agricultores a tiempo
- Pague en efectivo a la entrega del producto
- Apoye vínculos con los sistemas de microcrédito y fomente el ahorro, para que los agricultores en necesidades urgentes no necesiten vender sus productos por dinero en efectivo
- Determine acciones para comprar pequeñas cantidades a nivel de aldea, incluso antes del inicio de las actividades principales

Es muy importante que los precios se establezcan de manera clara, transparente y que así lo comunique a los agricultores con quienes trabaja. Hoy en día los agricultores entienden que los precios fluctúan. Trate de averiguar quién más está comprando localmente y cuál sería la mejor manera de afrontar las fluctuaciones de los precios locales. Explique el mecanismo de compra a los agricultores, en particular la diferencia de calidad (ver capítulo 9.2).

### ***Venta al costado***

Usted no puede - y no debe tratar - de forzar a los agricultores a vender sus productos a su negocio o cooperativa, pero hay maneras de motivarlos para que le vendan a usted en lugar de venderle a otros compradores (ver recuadro). Puede, por ejemplo, intentar vincular a los agricultores a su negocio al ofrecerles buen servicio (pre-financiamiento, pago inmediato contra la entrega, premios atractivos, etc.), pero los agricultores todavía pueden vender al comprador que ofrezca el precio más alto en el momento de la cosecha. Puede ser difícil convencer a los agricultores que es mejor un compromiso a largo plazo, con un comprador que paga regularmente los precios adecuados, incluidos los años de bajos niveles de precios; antes que un comprador que paga altos precios una vez, pero increíblemente bajos en los años siguientes. Pero vale la pena intentarlo! Si el "índice de captación" es bajo, usted habrá invertido en la extensión y en el SCI, sin la posibilidad de recuperar estos costos para su margen comercial.

## Sistema de precios basados en el sistema FLO

Si el producto está certificado como Comercio Justo (FairTrade), en concordancia con el sistema FLO, el precio mínimo de FLO y la prima de Comercio Justo necesitan ser tenidos en cuenta. Estos precios son definidos por productos y para regiones específicas.<sup>49</sup> Si los precios de mercado son más elevados que el precio de Comercio Justo, se pagará el precio de mercado (Figura 17). Además de este precio, la agrupación de productores recibe una prima por Comercio Justo que se utilizará para mejorar sus condiciones sociales, económicas y ambientales.

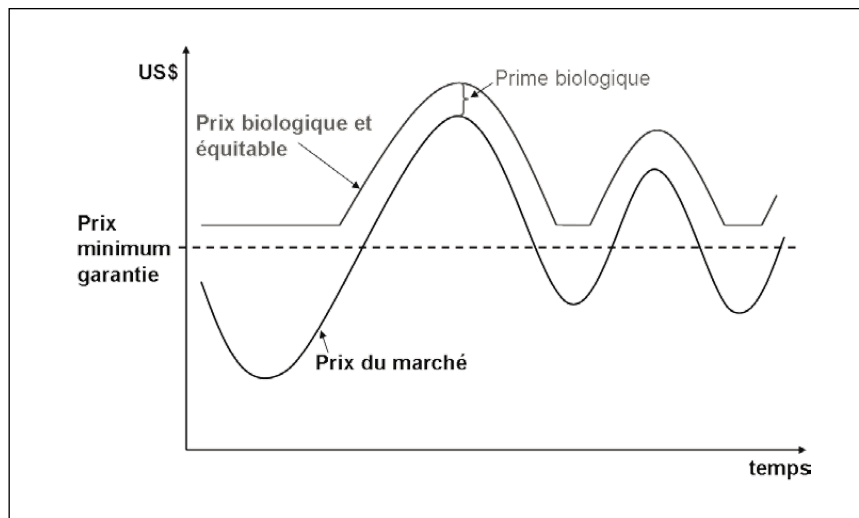


Figura 17: Precio de acuerdo al sistema FLO

Tenga cuidado de estar suficientemente cubierto por los contratos de venta de Comercio Justo, para que pueda pagarle a los agricultores el precio mínimo de Comercio Justo y el premio orgánico. Al principio es difícil explicarles a los agricultores que cualquier producto para el que usted no consigue un comprador de Comercio Justo, puede solamente pagar un precio orgánico. La certificación de Comercio Justo puede también no ser aceptado para todos los productos y en todas las situaciones.

Aunque a menudo se pasa por alto, es importante observar que el precio mínimo de FLO suele definir lo que la organización de productores debe conseguir (“precio en depósito de la organización de productores” o el “precio en finca de los productores”) y no el precio individual por agricultor. Esto significa que el precio mínimo de FLO incluye los costos de todas las actividades necesarias para producir la certificación orgánica y los productos de Comercio Justo. Esto incluye los costos de la extensión, SCI, la certificación, el acopio y - si es ejecutado por la organización de productores - la limpieza, clasificación y empaque. La organización de productores puede deducir estos costos a partir del precio mínimo de Comercio Justo y pagar el resto al agricultor.

## Definiendo y manejando premios para los agricultores

El premio es aquello que se paga a los agricultores, además del precio normal de mercado. Hay tres tipos de premios en este contexto: el premio orgánico, el premio de Comercio Justo y el premio por la alta calidad del producto. El premio que se paga al agricultor es a menudo similar al premio que alcanzan en el mercado. Si usted espera un premio orgánico del 15% sobre las exportaciones, por lo general es seguro pagar los agricultores el 15% sobre el precio en finca. Cuando usted tiene una

49 See [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

operación lo suficientemente grande. Si usted se ocupa de los productos en conversión, es una buena idea pagar a los agricultores un cierto premio (aunque más bajos, por ejemplo, 5-10%) durante los dos primeros años de la conversión. Esto proporciona a los agricultores un incentivo para participar y adherirse a la producción orgánica. Si usted consigue obtener una mejor calidad de producto a través de la extensión y del sistema de control interno, usted debería a su vez ser capaz de obtener este premio, aun cuando la venta de los productos en conversión se realice en el mercado convencional.

Si usted sigue el sistema de FLO FairTrade, sus clientes necesitan pagar la prima de Comercio Justo. El premio de Comercio Justo debe ser utilizado para los proyectos comunitarios decididos por un órgano de representación de los productores. Si la prima de Comercio Justo se gestiona a nivel de las distintas cooperativas de base, la cooperativa central de productores tiene que distribuir la prima de Comercio Justo a todas las cooperativas de base en función a la cantidad de productos que entregan.

Es una buena idea pagar a los agricultores un premio por la calidad del producto. Esto los motivará a participar en la gestión de la calidad y ofrecer productos de alta calidad, que a su vez le permita a usted obtener un mejor precio en el mercado (ver capítulo 9.2).

### **Manejando pagos para los agricultores**

El precio exacto que usted puede conseguir en el mercado, y la cantidad que puede vender bajo Comercio Justo, no suele ser conocido al momento de comprar el producto. Por lo tanto, puede ser una buena idea pagar a los agricultores en dos plazos:

- 1° pago: el precio mínimo que ofrece a los agricultores por sus productos orgánicos (tiene que ser al menos tan altos como los precios del mercado local);
- 2° pago: premio para productos orgánicos, Comercio Justo y calidad, en función de las ventas reales.



Compra de algodón orgánico Comercio Justo en una aldea en Burkina Faso. (Fotografía: Helvetas)

La mayoría de los negocios orgánicos se inician abriendo oficinas de compras en las aldeas. También pueden delegar el acopio de los cultivos a la asociación de agricultores de la aldea. En algunos sistemas, los agricultores están obligados a entregar su producción en grupo para una gran tienda de compras o almacén.

Cualquiera que sea la figura, es importante que el personal de compras esté debidamente instruido, que las balanzas de peso hayan sido calibradas en presencia de algunos agricultores y que los agricultores hayan recibido una tarjeta de identificación y un registro de compra. En la mayoría de los negocios orgánicos, a los agricultores se les paga con efectivo en mano a la entrega, lo que implica ciertos riesgos. Asegúrese de que los pagos se realicen de una manera transparente y comprobable, e investigue toda denuncia de fraude por parte de su personal de compras. Siempre que sea posible, efectúe los pagos en cuentas bancarias de los agricultores, ya que reduce el riesgo de perder el dinero. Naturalmente, estas transferencias bancarias también tienen que ser realizadas con prontitud.

## **Resumen de recomendaciones**

- Las cooperativas de productores deben ser cuidadosas con el manejo de las actividades empresariales que vayan más allá de su capacidad administrativa. Las empresas deberán garantizar que los intereses de los agricultores sean atendidos y que puedan participar en la toma de decisiones.
- Con el fin de fomentar la confianza y la lealtad con su base de producción, comuníquese de manera transparente, cumpla con sus compromisos y garantice el beneficio de los agricultores.
- Al seleccionar a los agricultores que participarán en su negocio, asegúrese de que los diferentes grupos de la comunidad agrícola puedan participar, y que no estén muy dispersos geográficamente.
- Defina claramente los roles dentro de la extensión y del sistema de control interno y asegúrese de que los servicios sean efectuados de acuerdo a las necesidades de los agricultores.
- Asegúrese de que las personas correctas se encuentren en los puestos correctos. Proporcione incentivos adecuados para que los miembros de personal calificado sean motivados para permanecer en su negocio.
- Fije los precios en finca de manera que sean lo suficientemente altos como para motivar a los agricultores a vender a usted, sin poner en peligro la rentabilidad de su negocio.
- Si no está seguro de poder vender todo el producto con el esperado premio orgánico y posiblemente de Comercio Justo, acuerde con los agricultores que una parte del premio será pagado en un momento (definido) posterior.

## 8 CERTIFICACION Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para los negocios orgánicos, lograr y mantener la certificación es uno de los aspectos más difíciles de controlar. Se requiere un nivel de organización, comunicación y transparencia que no todo el mundo puede ofrecer. En este capítulo encontrará una guía práctica sobre cómo lograr y mantener la certificación sobre la base de un sistema de control interno (SCI).

### 8.1 OPCIONES DE CERTIFICACIÓN

En la mayoría de los mercados más grandes para los productos ecológicos - Europa, América del Norte, Japón, Brasil, Sudáfrica, China, India – el etiquetado de los productos agrícolas como “orgánico” requiere de la certificación de un organismo de certificación autorizado (OC). La certificación necesita renovarse anualmente y debe cubrir todos los procedimientos y medidas comerciales involucradas, hasta la venta del producto.

La certificación orgánica garantiza que el producto haya sido realmente producido cumpliendo normas orgánicas. Construye la confianza entre el comprador y el productor, también protege al auténtico productor de la competencia desleal. La integridad orgánica de sus productos es una condición previa para el acceso a los mercados orgánicos.

Algunos compradores ofrecen pagar por el certificado, a condición de que tengan la propiedad de los mismos. Aunque esto puede ser tentador, ya que ahorra costos, también puede conducir a una fuerte dependencia hacia este comprador específico. En la mayoría de los casos, los negocios orgánicos están en mejor situación cuando son propietarios de los certificados, y cuando son flexibles sobre la decisión de a quienes vender.

#### ¿Qué certificación necesita?

En principio piense acerca de cuáles son sus mercados objetivos. Si usted quiere venderle a la Unión Europea, va a requerir de la certificación según las normas orgánicas de la UE, si usted quiere venderle a los Estados Unidos, tiene que ser con la certificación NOP, y JAS para vender al Japón.<sup>50</sup> Para los mercados locales orgánicos, se aplican las normas y los reglamentos de cada país, si es que están disponibles. Aunque las regulaciones oficiales más importantes tienen requisitos similares, también existen algunos aspectos que son específicos. El reglamento NOP, por ejemplo, requiere que los productores tengan un plan de producción y permite el reconocimiento retroactivo de la conversión.

Además de las regulaciones públicas orgánicas obligatorias, en algunos mercados con normas voluntarias privadas, las etiquetas juegan un rol importante. Las etiquetas privadas como: Soil Association del Reino Unido, Naturland de Alemania o la etiqueta BIO SUISSE subetiqueta “Knospe”, por ejemplo, pueden ser más populares que las normas y los logotipos oficiales. Los supermercados y las marcas a veces tienen sus propias etiquetas y normas,



50 Para el enlace respectivo, ver Anexo A5.1.

que van más allá de los reglamentos orgánicos. Si desea ser capaz de atender a los diferentes mercados y sus etiquetas, asegúrese de cumplir con los diferentes requerimientos.<sup>51</sup>

Algunos compradores pueden tener requisitos adicionales relativos a las normas sociales, de producción, de seguridad alimentaria o requieren una combinación de certificaciones orgánicas y otras, como el de Comercio Justo, Rainforest Alliance o Global-GAP (ver capítulo 2.5 y A5.2 del anexo).

Orgánico, junto con otras certificaciones puede ser una condición previa para la comercialización de sus productos, pero no son una garantía para encontrar un comprador. Como la certificación implica ciertos costos, asegúrese de adquirir certificaciones adicionales sólo cuando haya compradores.

### **¿Cómo seleccionar el organismo de certificación adecuado?**

En la mayoría de las situaciones se puede elegir entre varios organismos de certificación. Debido a la competencia global, los precios son muy competitivos, lo que se puede utilizar para negociar tarifas más reducidas. Sin embargo, la certificación de bajo costo por lo general viene acompañada de un servicio de baja calidad. Es mucho mejor para su negocio si usted insiste en usar los servicios de alta calidad en materia de inspección y de certificación, aunque esto sea más costoso. Su certificador puede ayudarle a establecer una agricultura orgánica real, una gestión de calidad, además de trazabilidad e integridad del producto. Recurrir a la oferta más barata puede resultar ser más costosa al final. Existe el riesgo de que los agricultores no tomen con seriedad las normas. También puede ocurrir que un certificador, que presupuestó en principio un precio accesible para un producto mínimo, exija más adelante inspecciones adicionales o ensayos por los cuales usted deba pagar más. Asegúrese de que todo está incluido en la oferta – como gastos de viaje, hotel, alojamiento, análisis de residuos, segundas inspecciones, certificados de transacción, etc. Proporcionar especificaciones claras al convocar ofertas de diferentes organismos de certificación.

Los criterios para la selección entre las diferentes ofertas incluyen:

- El reconocimiento de la entidad de certificación en el mercado objetivo (indagar a compradores potenciales)
- La gama de certificaciones que ofrece (orgánico para la UE, NOP, JAS, GlobalGAP, etc.)
- Oficina local. Trabajar con inspectores locales experimentados que hablen el idioma del lugar
- Orientados al servicio, que proporcionen el tiempo requerido para el procesamiento de archivos (seguimiento)
- Gastos de viaje, inspección, certificación, certificados de transacción

Si su actitud es la de apostar por la calidad en lugar de la certificación más barata, atraerá a una mejor clase de compradores que están dispuestos a pagar mejores precios. Estos son los compradores que quieren crear asociaciones con proveedores de confianza, éstos no están interesados en buscar cada año ofertas baratas de materias primas. Por lo tanto, piense cuidadosamente acerca de cómo desea posicionarse en el mercado. Pregunte en otros negocios orgánicos en su país, así como a los posibles compradores sobre su experiencia adquirida con diferentes certificadores.

---

51 Para acceder a una comparación completa sobre los requisitos de las diversas normas, ver <http://organicrules.org/view/EU>



### 13 pasos para la certificación

1. Crear conciencia entre los productores
2. Decidir juntos si se opta por O u OFT
3. Comprometer a los productores para seguir ellos mismos las normas O u OFT
4. Capacitar sobre las normas de producción
5. Capacitar acerca de las organizaciones de producción (en caso de OFT)
6. Capacitar sobre los documentos requeridos
7. Formalización del SCI, registro
8. Contrato con los productores
9. Aplicación de las inspecciones externas
10. Inspección anual interna, compilación de los resultados, acciones correctivas de ser necesaria
11. Primera inspección externa
12. Cumplir con la acciones correctivas requeridas
13. Segunda inspección externa, certificación

Si existe, elija un organismo de certificación local que esté aprobado para la certificación de acuerdo a las normas que usted requiere.<sup>52</sup> La Unión Europea mantiene una lista de organismos de Certificación (OC) reconocidos.<sup>53</sup> Algunos países como Costa Rica e India son reconocidos por la UE por contar con normas, certificaciones y acreditaciones equivalentes a las de la Unión Europea. En estos casos, los certificados orgánicos de su organismo de certificación local pueden ser utilizados para la importación en la UE. También existen organismos de certificaciones internacionales que reconocen los certificados de un certificador local.

Si no existe una acreditación internacional - que es el caso de la mayoría de los países en desarrollo - opte por un organismo de certificación internacional que esté trabajando con los inspectores locales. Esto reduce los gastos de viaje, y es más probable que el inspector conozca el contexto local y hable el idioma de los agricultores.

Los contratos de certificación pueden ser renovados - o cancelados - sobre una base anual. El cambio constante de la entidad de certificación no es algo bueno para usted. Esto pudiera suscitar dudas acerca de su credibilidad, del mismo modo que su empresa cambie frecuentemente de compañía auditora. No vale la pena cambiar de certificador después de que hayan detectado casos de incumplimiento. Tenga en cuenta que los organismos de certificación están obligados a intercambiar información cuando cambia de certificador.



Un inspector interno visita los campos de algodón orgánico en Kirguistán (Fotografía: Helvetas)

52 Un directorio de organismos de certificación orgánicos, se encuentra disponible en [www.organicstandard.com/directory.html](http://www.organicstandard.com/directory.html)

53 [http://ec.europa.eu/agriculture/ofis\\_public/index.cfm](http://ec.europa.eu/agriculture/ofis_public/index.cfm)

## **Administración de los costos de certificación**

Los costos de certificación consisten en costos del viaje y alojamiento del inspector, los honorarios de la inspección (en función del número de días necesarios), la tasa de certificación (dependiendo de las diferentes normas con las cuales desea ser certificado, por ejemplo, la UE y NOP), así como los costos eventuales de los certificados de transacción.

Las normas orgánicas requieren que cada finca deba ser inspeccionada al menos una vez al año. Sin embargo, la inspección física de cada uno de pequeños productores por una agencia externa - ya sea por una local o un certificador internacional - implicaría considerables costos. Para reducir estos costos y así facilitar la certificación de los pequeños agricultores, la mayoría de los sistemas de certificación tienen disposiciones para la certificación de grupo basados en un sistema de control interno (SCI, ver capítulo 8.2).

### **Grandes árboles que ayudan al algodón orgánico**

En Burkina Faso un proyecto de algodón incluye; árboles de karité y el sésamo en su certificación orgánica. Como estos cultivos estaban creciendo en las ya certificadas y controladas áreas del operador, ningún período de conversión y pocos costos adicionales fueron necesarios. Todos los datos necesarios para la producción podrían ser recogidas durante las visitas regulares de la inspección interna. Los datos recogidos se presentaban a la agencia de certificación antes de la inspección externa. Durante la inspección, estos datos fueron verificados y los cultivos fueron incluidos en el certificado. El costo adicional para la inclusión de los cultivos en el certificado fue de alrededor 1.000 euros, mientras que el volumen de ingresos que ahora incluye nueces de karité vendidos como orgánicos, ha aumentado en más de 70.000 euros.

A pesar de que los altos costos de certificación son mencionados con frecuencia como un obstáculo importante para los pequeños agricultores para convertirse a la agricultura orgánica, por lo general son mucho menores que los costos de extensión y del sistema de control interno (salarios, transporte, equipos, etc.). Ambos costos pueden ser reducidos mediante el establecimiento de sistemas eficientes.

Mientras más eficiente sea el funcionamiento del sistema de extensión, y mejor sea el trabajo del SCI, menor será el personal necesario y la inspección podrá ser efectuada más rápidamente por una certificadora externa. Otra forma de reducir los costos por unidad de certificación consiste en incluir varios cultivos en el marco del mismo SCI y el certificado, por lo que el premio orgánico adicional podría contribuir a cubrir estos gastos (ver recuadro).

No hay duda de que la certificación es costosa, incluso con un SCI, y aunque varios cultivos se encuentren cubiertos bajo un mismo certificado. Por otro lado, proporciona el acceso a los mercados de interés. Para ser un negocio viable, el valor adicional generado a través de la certificación deber ser mayor que los costos de certificación. Esto requiere una cierta escala de producción: 1.000 agricultores certificados bajo un SCI no costaría más que 100 agricultores certificados. Usted necesitará más personal para la extensión o SCI si tuviera más agricultores que deben ser cubiertos, pero usted puede ganar en eficiencia. Después de tres a cuatro años, el costo de certificación no debería representar más del 2 - 3% del precio de exportación, mientras que el costo de personal de campo para la extensión o el SCI puede costarle un 4 - 6% en un proyecto eficiente.

Los costos de certificación en Comercio Justo de FLO-Cert dependen del tipo de organización, su tamaño (número de miembros), del número y cantidad de productos certificados.<sup>54</sup> FLO International

<sup>54</sup> Ver [www.flo-cert.net/flo-cert/main.php?id=13](http://www.flo-cert.net/flo-cert/main.php?id=13)

ha creado un fondo para el cual las organizaciones de pequeños agricultores pueden recibir una subvención de hasta el 75% de su certificación inicial de Comercio Justo.<sup>55</sup>

## 8.2 DESARROLLAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En un SCI, un organismo central (por ejemplo, la cooperativa o el procesador) garantiza y verifica que todos los agricultores cumplan con las normas respectivas. Cada agricultor tiene que firmar un contrato con la organización en la que ratifican su compromiso a seguir la normativa interna específica del proyecto (ver ejemplos en el anexo A5.3 y A5.4). El operador del SCI mantiene archivos de todos los productores e inspecciona a cada miembro al menos una vez al año. Los riesgos que podrían comprometer la integridad orgánica del producto deben ser identificados en todos los niveles de producción, transporte, almacenamiento y procesamiento. Los procedimientos del control interno necesitan estar enfocados en estos riesgos específicos.

Los inspectores internos tienen que inspeccionar las fincas al menos una vez al año. Algunas inspecciones adicionales – con o sin aviso – pueden ser llevadas a cabo. Un oficial de aprobación o un comité interno de aprobación pueden lidiar con los incumplimientos de acuerdo a los procedimientos establecidos y sus sanciones, y decide si una finca específica puede ser aprobada para la certificación.

En este contexto, la agencia certificadora externa inspecciona el funcionamiento del SCI sobre la base de su documentación y con una nueva inspección física de un determinado porcentaje de fincas. La tasa de re-inspección depende del tamaño del grupo y del rendimiento del SCI. En términos generales, el SCI y la certificación externa necesitan cubrir todos los pasos del comercio y del procesamiento implementados por el proyecto (Figura 18).

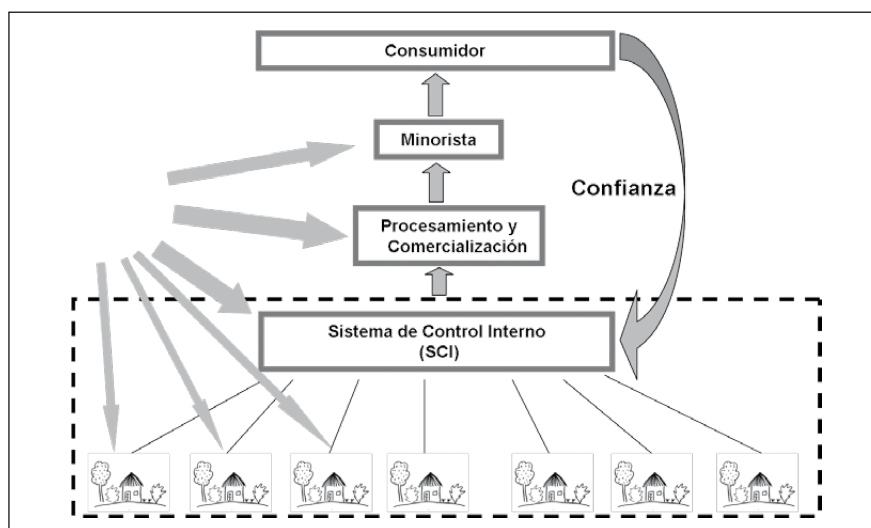


Figura 18: Estructura de un sistema de control interno y su relación con el certificador externo (adaptado de la IFOAM)

Para obtener una descripción detallada de certificación de grupo y de las directrices para desarrollar un SCI, consulte la herramienta de la IFOAM ‘Smallholder Group Certification’<sup>56</sup>. La IFOAM también ofrece un programa de formación con imágenes didácticas para capacitar al personal del proyecto del SCI. Por lo tanto, los capítulos siguientes explican los aspectos que requieren de una mayor atención desde una perspectiva empresarial.

55 Ver [www.fairtrade.net/producer\\_certification\\_fund.html?&L=title%3DOpens](http://www.fairtrade.net/producer_certification_fund.html?&L=title%3DOpens)

56 Ver <http://shop.ifoam.org/bookstore>

### Preguntas claves para la construcción de un sistema de control interno

- ¿Qué estructura tendrá el SCI del proyecto? Cómo será administrado?
- ¿Quién desarrollará los documentos del SCI? De qué manera?
- ¿Cómo el proyecto involucrará a los agricultores en el SCI?
- ¿Quién decidirá internamente sobre la aprobación de los agricultores y sobre las sanciones?
- ¿Cómo estarán organizados los inspectores (por quién, cuán a menudo, separación del consejo)?
- ¿Cómo asegurarse de que las inspecciones internas sean eficaces y confiables?
- ¿Qué medidas serán implementadas para asegurar la trazabilidad?

### Estructuras y roles en el SCI

El SCI está estrechamente relacionado con el sistema de extensión (ver capítulo 7.3). Es importante que usted establezca una extensión simple, eficiente y un Sistema de Control Interno en el que todo el personal tenga un rol claramente definido (Figura 19). Un ejemplo de cómo las funciones y responsabilidades de cada actor se presenta con detalle en la figura del anexo A4.1.

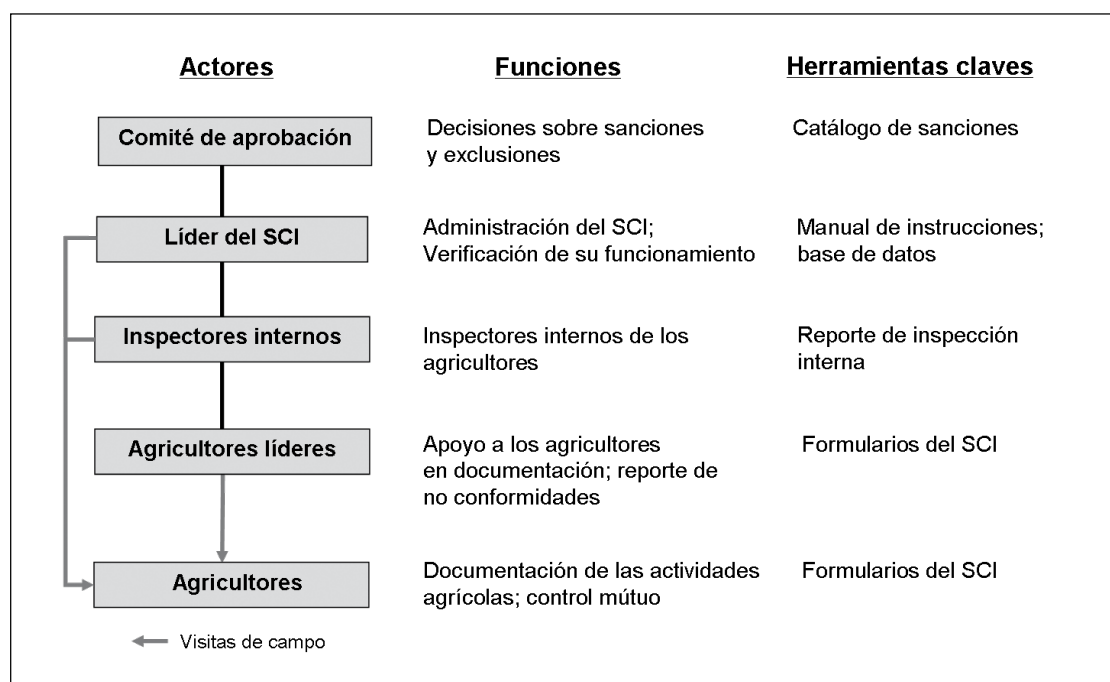


Figura 19: Personas involucradas en un SCI, y las herramientas esenciales que se utilizan.

### Formularios y procesos del SCI

Los principales procesos relevantes para el SCI son: el registro y la capacitación de los agricultores, la documentación de la finca y los datos de campo, la inspección interna de la finca incluida la estimación de las cosechas esperadas, y el mantenimiento de la trazabilidad durante el “acopio del producto”. La persona responsable del SCI debe supervisar el trabajo de los inspectores internos y verificar la trazabilidad durante el procesamiento, almacenamiento y venta. En la Tabla 9 se enumeran estos procesos, se determinan las personas responsables y se indican los formularios requeridos.

<i>Proceso</i>	<i>Personal responsable</i>	<i>Formulario/Documentos</i>
Contrato de agricultores	Personal de Extensión	Acuerdo del agricultor, regulaciones internas
Capacitación a agricultores en el tema orgánico	Personal de Extensión	Diario del agricultor, regulaciones internas
Documentar el perfil de las fincas, dibujar mapas, medir campos	Personal de Extensión	Ejercicio del mapeo participativo
Asesoramiento técnico, visitas y control de las fincas	Personal de Extensión	Diario del agricultor, registro del agricultor
Inspección interna de las fincas y de las cosechas estimadas	Inspector interno	Reporte de inspección: finca
Procesamiento de datos	Personal de documentación	Base de datos, completar archivos de agricultores
Decisiones aprobadas por agricultores	Comité de aprobación	Reportes de inspección, lista de agricultores aprobados
Acopio de los productos de los agricultores individualmente	Agente de compra con o sin personal de extensión	Documentos de identidad de los agricultores, lista aprobada de agricultores con estimaciones de cosechas
Supervisar actividades de inspección interna	Líder del SCI Supervisor de campo	Reportes de inspección completadas, registro de fincas re-inspeccionadas
Consolidación de los registros, verificación de la trazabilidad en el procesamiento, almacenamiento y ventas	Líder del SCI Supervisor de campo Administrador del almacén	Registro del flujo de productos ingresos/egresos

**Tabla 9: Procesos de un SCI, personas responsables y la documentación necesaria**

Los procedimientos y formularios están documentados en el manual del SCI, en el manual de procedimientos o en el manual de gestión de calidad.<sup>57</sup> Esto ayuda a desarrollar una idea clara sobre las funciones y responsabilidades del personal involucrado, y a contar con todos los documentos pertinentes. También permite al nuevo personal y al organismo de certificación entender cómo funciona el sistema. Existen varias muestras de los documentos del SCI disponibles.<sup>58</sup> Sin embargo se recomienda que usted contrate a un consultor local con experiencia para el diseño de su SCI. En la mayoría de países los propietarios de negocios orgánicos podrán darle alguna recomendación. El consultor también puede entrenar a su personal en la implementación del SCI.

### ***Lidiando con las no conformidades***

La selección cuidadosa, la capacitación de los agricultores y un sistema de control interno que funcione, son fundamentales para garantizar el cumplimiento de las normas orgánicas por parte de los agricultores. Sin embargo, incluso con el sistema de control más sofisticado, es imposible tener 100% del control. De igual importancia es la relación de confianza entre los agricultores y el proyecto. Los agricultores deben entender que si sólo uno de ellos violase las normas, la certificación de todo el proyecto podría estar en juego. Si los agricultores tienen un fuerte sentido de responsabilidad, el control social mutuo entre los agricultores podría ser la clave para garantizar de manera eficaz la integridad orgánica del proyecto.

57 Ejemplo. Manual Operativo de Mobiom en Mali (disponible en la sección de herramientas [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org)) Manual del SCI de ALCODE en Uganda, [www.grolink.se/epopa/Publications/ALCODE-ICS-Mar07.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/ALCODE-ICS-Mar07.pdf)

58 Consulte el kit de capacitación de IFOAM para SCI para la certificación en grupo, <http://shop.ifoam.org/bookstore>

Sin embargo, en cada proyecto habrá agricultores que – ya sea por error o deliberadamente - violen las normas orgánicas. Si estas violaciones no son detectadas y sancionadas por el Sistema de Control Interno, pero salen a la luz durante la inspección externa o en la comprobación de los residuos en el producto final, el proyecto se arriesga a perder su certificación orgánica. Para reducir este riesgo, los proyectos pueden considerar la creación de incentivos para que los propios agricultores admitan la aplicación de insumos prohibidos, por ejemplo, dándoles la oportunidad de volver a unirse al proyecto después de pasar nuevamente por el período de conversión.

Si un agricultor es encontrado en flagrante violación de las normas, el proyecto tiene que aplicar sanciones claramente definidas (ver el ejemplo de un catálogo de sanciones en el Anexo A5.5). Estas pueden comenzar desde el rechazo de sus productos por un año, hasta la eliminación del agricultor del grupo orgánico. Normalmente existe un Comité de Aprobación que decide en estas cuestiones. Es importante informar y discutir los resultados con los representantes de los agricultores para evitar que lo mismo vuelva a ocurrir.

### **Asegurando la trazabilidad**

Uno de los riesgos más críticos que ponen en peligro la integridad de los productos orgánicos se da cuando ingresan productos de fincas que no están cubiertos por el SCI al flujo de productos orgánicos. Cuando los productos orgánicos alcanzan un precio que es considerablemente superior al precio del mercado convencional, los compradores de algunos agricultores y los productores pueden sentirse tentados de entregar el producto que proviene de productores convencionales. Con el fin de garantizar que esto no suceda, es obligatorio hacer una estimación de cosecha de cada finca.<sup>59</sup> Para ello, es importante verificar el tamaño del campo indicado por el agricultor (con cinta métrica, GPS o Google Earth). Cuando los agricultores entregan su producción a la empresa o cooperativa, la cantidad entregada se comprueba contra la cantidad de la cosecha estimada (Cuadro 10).

<i>Código</i>	<i>Nombre del agricultor</i>	<i>Superficie de cultivo (ha)</i>	<i>Rendimiento esperado (kg/ha)</i>	<i>Cosecha esperada (kg)</i>	<i>Producto entregado (kg)</i>	<i>Dif. %</i>	<i>Comentario</i>
A-123	XXX	0,8	600	480	510	6%	Ok
A-234	YYY	0,6	500	300	460	53%	Mantener a un lado, verificar!

**Tabla 10: Lista de productores aprobados con productos entregados versus cosechas estimadas**

Es igualmente importante mantener un registro de las cantidades de productos orgánicos durante el transporte, procesamiento, almacenamiento y venta. Además se debe establecer un sistema de pesaje, para los registros escritos, los recibos en cada nivel y el cotejo de los totales.

### **Capacitación del personal de campo del SCI**

Una vez desarrollados los elementos básicos del SCI, el personal de campo debe estar capacitado para implementar el sistema. El manual del SCI (o los capítulos correspondientes al funcionamiento o el manual de gestión de calidad) proporcionan la base para esta formación. Usted necesita prestar especial atención en brindar una completa capacitación del puesto de trabajo a los inspectores internos. Ellos no sólo tienen que ser capaces de llenar los formularios de una manera que refleje la

<sup>59</sup> Para procedimientos tales cómo; estimaciones de cosecha y controles de trazabilidad que pueden ser efectuados en la producción de algodón ver [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org) -> Library -> Tools

realidad sobre el terreno, sino también para detectar puntos críticos de control y efectuar las preguntas correctas durante las inspecciones. Además de la respectiva formación inicial, todo el personal requiere de una actualización anual. En la mayoría de los países, el movimiento orgánico nacional puede ayudarle a ponerse en contacto con consultores expertos que le pueden ayudar en esto.

Con frecuencia, las actividades del SCI comienzan a finales del año, y las inspecciones y visitas a fincas son realizadas a toda prisa. Entonces demasiadas fincas son inspeccionadas en un día, o los formularios son completados sin todavía visitar las fincas y campos. Permitir que esto suceda es algo inaceptable, ya que pone en peligro la certificación, y tampoco ayuda a los agricultores. Por otra parte, existe también el peligro de que el personal sea muy lento, con ganas de hacer un “excesivo” buen trabajo. Esto significa que les llevará demasiado tiempo, lo que definitivamente generará altos costos. Por otra parte, pueden crear un documento de cómo debe ser hecho, en lugar de cómo realmente es efectuado en el trabajo en la finca, con el fin de complacer a la gestión y al certificador. Por tal motivo, durante una buena capacitación y supervisión del personal de campo estos aspectos deben ser abordados en forma adecuada. Usted necesita contar con un supervisor de campo muy efectivo.



Capacitación del personal de campo en Tanzania (Fotografía: AELBI)

**8.3 TRAZABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE DATOS**

La gestión de un negocio que involucra a cientos o miles de agricultores individuales quienes necesitan ser controlados, también significa manejar una gran cantidad de datos. Para cada finca, es necesario recopilar y actualizar los distintos tipos de datos: Información sobre las fincas (con datos del agricultor, terrenos, etc.), su producción (la extensión de área del cultivo de interés, las cosechas estimadas y reales), los insumos suministrados, las inspecciones, el pago, etc. Además de los datos a nivel de campo, se necesita manejar los datos a nivel central, tales como los datos del personal, los datos del cliente, y los datos relativos al *stock*, procesamiento y ventas (Figura 20).

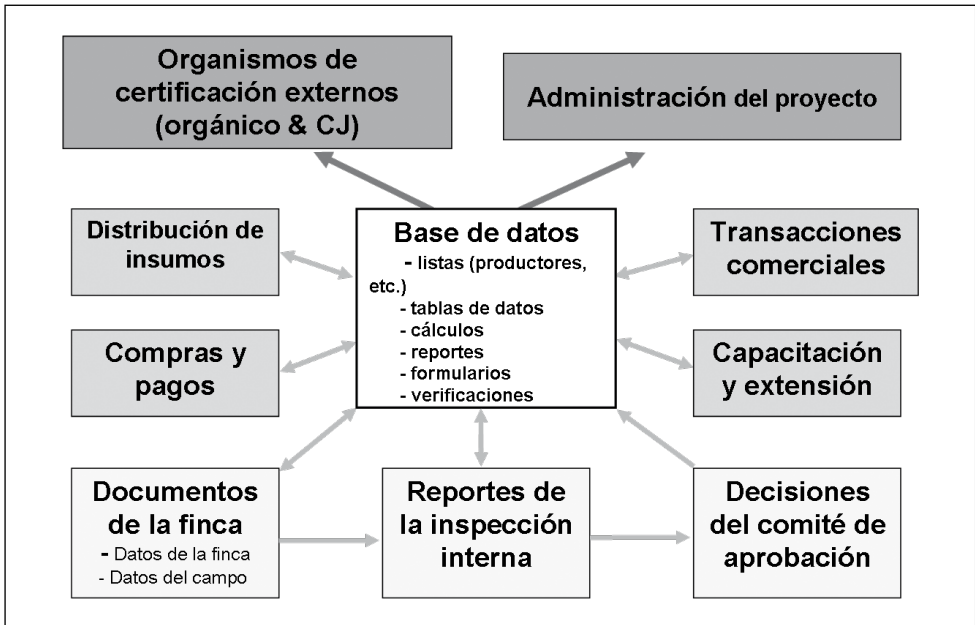


Figura 20: Funciones de una base de datos centralizada en un negocio orgánico. Las flechas indican el flujo de información

Tener estos datos disponibles, no es sólo una necesidad para la certificación, también es crucial para la gestión de su negocio. Usted necesita ser capaz de planificar la extensión y las operaciones del SCI, la compra de insumos, el transporte y la transformación de los productos. En base a estos datos usted va a manejar su flujo de caja y usted sabrá entonces cuánta producción puede ofrecer y cuándo estará disponible para el mercado. Puede comenzar con un conjunto de tablas escritas a mano, algunas hojas de cálculo o tal vez con un sistema de base de datos real.

Una base de datos tiene las siguientes funciones:

- Mantener a la mano en todo momento una lista actualizada de los agricultores aprobados.
- Recolectar y centralizar datos de campo (por ejemplo, detalles de la producción de cada finca).
- Cálculos de los totales y promedios (por ejemplo, cosechas totales estimadas o rendimientos promedios).
- Mantener registro de las actividades de la extensión o del SCI (por ejemplo, participación en capacitaciones, inspecciones pendientes/completadas, etc.).
- Administrar la información ya procesada de regreso al campo (por ejemplo, lista de agricultores aprobados).
- Manejar datos personales (dirección de productores, personal, clientes, etc.).

### **Desarrollar una base de datos para su negocio**

Antes de comenzar a desarrollar una base de datos, piense cuidadosamente acerca de qué datos necesita para gestionar a nivel central. Es fácil preparar una base de datos con todo tipo de archivos para el ingreso de datos, pero la recopilación y actualización de estos datos es lenta y costosa. Por lo tanto, usted debería restringir los datos a un mínimo absoluto. Usted puede, por ejemplo, con el fin de tener una idea de cuánto estiércol está disponible, sentirse tentado a recoger el número de animales de las fincas de todos los agricultores para su base de datos. Sin embargo, mantener actualizado estos datos, es una tarea colosal. Usted puede estar mejor al recopilar esta información en la encuesta de sólo una muestra representativa de las fincas.

La forma más simple de una base de datos asistida por computador, es una hoja en Excel en el que todos los datos esenciales de los agricultores son introducidos en una tabla (ver Tabla 11).

<i>Código del Agricultor</i>	<i>Nombre</i>	<i>Año de ingreso</i>	<i>Pueblo</i>	<i>Extensión de tierra (ha)</i>	<i>Superficie cosecha A (ha)</i>	<i>Ultima fecha de capacitación</i>	<i>Fecha de inspección</i>	<i>Estatus</i>

**Tabla 11: Extracto de una base de datos de productores**



La desventaja de Excel es que los registros de datos son difíciles de manejar cuando el negocio crece y los agricultores producen varios cultivos. Un sistema de base de datos como Access permite el almacenamiento de datos de una manera que ayuda fácilmente a:

- entender los datos por medio de simples formularios.
- interconectar diferentes niveles de datos.
- acceder a extractos de datos de años específicos, cosechas, regiones, etc.
- crear reportes resumidos.
- exportar datos específicos a formatos simples (por ejemplo, un formulario o archivo Excel)

Como se trata de un área de especialización, consulte con otros proyectos orgánicos sobre qué sistemas utilizan y los servicios de quien utilizan para configurar y mantener el sistema, incluida la capacitación de su personal para usarla correctamente.

### **Administración de datos**

La base de datos más sofisticada no es de utilidad si los datos contenidos son incorrectos, inexactos o no actualizados. Administrar la base de datos por ello involucra verificaciones y controles cruzados. La persona responsable de la gestión de datos debe comprobar periódicamente si los datos del año en curso son introducidos con exactitud. Por otra parte, él/ella debe comprobar que los datos introducidos sean realistas, por ejemplo, mediante la clasificación simple y con cálculos cruzados. Idealmente, esto también implica controles in situ en fincas seleccionadas al azar.

La recopilación de datos no tiene utilidad alguna cuando los resultados no están disponibles en el momento adecuado y en el nivel donde es requerido. Las decisiones del comité de aprobación y las estimaciones de la cosecha, por ejemplo, deben estar disponibles en las aldeas cuando el producto es entregado por los agricultores - de lo contrario, no sirven. Por ello es importante que usted piense acerca de cómo transferir datos desde el campo hasta el centro y viceversa.

Asegúrese de que tengan acceso a la base de datos las personas adecuadas. Como la base de datos puede contener algunos datos delicados de los productores, tome las medidas apropiadas para garantizar la confidencialidad.

## **8.4 MANTENIMIENTO DE LA CERTIFICACIÓN**

Estar certificado no es algo de una sola vez, sino un proceso continuo. Obtener la primera certificación es un gran esfuerzo, el reto de mantener la certificación no debe ser ignorada. Perder la certificación orgánica es lo peor que le pueda pasar, ya que al vender su producción no podrá recibir un premio orgánico, pero todavía tendrá que soportar todos los costos adicionales (incluidos los de certificación!).

Como los agricultores deben cumplir con las normas durante todo el año, la vigilancia del SCI debe estar activa durante todo el año también. No es suficiente rellenar los formularios y hacer una inspección interna escasa, poco antes de que el inspector externo llegue. El SCI ha de iniciar sus operaciones antes de que comience la temporada (el registro y la formación de nuevos agricultores en el SCI, la actualización de los archivos de los agricultores, etc.) y las necesidades para controlar continuamente las actividades en curso hasta el momento de la cosecha. Algunos OC insisten en que usted emplee a personal de campo con contratos fijos para garantizar que estén activos durante todo el año. La persona que es responsable del SCI hace un plan anual de actividades. La inspección interna

suele tardar tres de los doce meses del año y es culminado un mes antes de que se inicien las cosechas (ver el ejemplo de un plan anual operativo en el Anexo A4.4).

### ***Verificación del sistema***

No es suficiente establecer un SCI, contratar y capacitar al personal de campo. También hay que asegurarse de que realmente hagan su trabajo, y que la información recogida sea la correcta. La recolección de información confiable sobre el terreno es un proceso agotador, y el personal de campo puede sentirse tentado a llenar con cifras aproximadas, incluso sin necesidad de visitar las fincas. Para evitar esto, un sistema de controles cruzados a través de una persona responsable del SCI debe ser introducida. El/ella debe volver a visitar una parte seleccionada al azar de entre 2-5% de las fincas en los momentos críticos durante la temporada (por ejemplo, después de que el registro del agricultor se haya completado, antes de iniciar las cosechas), y verificar la información registrada. La supervisión regular del personal de campo también ayuda a identificar cuellos de botella y deficiencias, y por lo tanto contribuye a la mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema. Al final esto ahorrará tiempo y dinero.

### ***Gestión de calidad y SCI***

Tener un sistema funcionando, el cual permite un contacto permanente con los agricultores puede convertirse en LA GRAN ventaja competitiva de un negocio orgánico. El SCI permite la introducción de aspectos de gestión de calidad sin tanto esfuerzo adicional. Puede integrar medidas que mejoren la calidad del producto durante la producción, cosecha y manejo post-cosecha en el reglamento interno, y verificar su aplicación a través de los controles internos (es decir, incluirlos en el informe de inspección). Las medidas de gestión de calidad más importantes son por lo general mantener el producto libre de contaminación y clasificar productos de menor calidad (ver capítulo 9.2).

### ***Administración del crecimiento***

Constituye un desafío especial mantener la calidad del SCI en situaciones de rápido crecimiento de la empresa. La inclusión de un gran número de nuevos agricultores requiere la nueva contratación de personal de campo, que a su vez necesitan ser capacitados y supervisados por el Supervisor de Campo. Aunque el crecimiento es necesario para alcanzar economías de escala (ver capítulo 6.4), aumenta la carga para el equipo inicial – y en consecuencia cuesta más dinero. Al final, un crecimiento demasiado acelerado, puede poner en peligro la certificación, como también puede reducir la calidad de las medidas del control interno. Para evitar esto, asegúrese de que su personal está bien preparado para gestionar el crecimiento, y mantener la velocidad de la misma dentro de los límites razonables.

### ***Verificación del SCI***

Es oportuno revisar el SCI incluyendo el manual después de culminada la inspección externa anual y antes del inicio de la nueva temporada. Las inspecciones externas suelen dar lugar a algunas solicitudes de medidas correctivas o condiciones y recomendaciones de la agencia certificadora. Estos deben ser incorporados en el SCI para la próxima temporada. Es una buena idea combinar esta revisión externa con un examen interno, en el cual se involucre al personal del SCI. Un método simple para hacer esto es llevar a cabo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Durante una reunión, solicitar al equipo del SCI la lista de las fortalezas y debilidades que han sido observadas en el SCI en la temporada anterior. Pregúnteles que oportunidades ven para mejorar

la eficacia y la eficiencia del SCI, y que amenazas ven para su funcionamiento durante la próxima temporada. En base a este análisis, puede definir los métodos apropiados para mejorar el sistema.

Tenga cuidado de que todo el personal (incluidos los agentes de compra) sean conscientes de los cambios que usted decida. Si es necesario, realice capacitaciones de actualización con el personal. Asegúrese también de que los agricultores estén adecuadamente informados sobre los cambios que necesitan tener en cuenta.

Tenga cuidado con la introducción de nuevos formularios cada vez que un nuevo aspecto sea tomado en consideración. Puede que tome más tiempo pensar cómo éste aspecto puede ser integrado en el actual conjunto de formularios y procesos, pero esto vale la pena si a cambio se adquiere eficiencia. Muchos SCI tienden a volverse grandes y pesados con el correr de los años, lo que vuelve difícil manejar datos. Por lo tanto, es conveniente realizar un estudio sobre los formularios y procesos del SCI cada cinco años. Mantenerlo simple y sencillo es el principio más importante en la gestión de un SCI. De lo contrario existe el riesgo de que el SCI se vuelva ineficaz - y muy costoso!

### **Resumen de recomendaciones**

- Piense temprano sobre cual es su mercado objetivo para decidir qué certificación necesita
- Insista en servicios de certificación de calidad antes que opciones baratas
- Para reducir costos de certificación, intente incrementar la eficiencia de su SCI y cubra varias cosechas comerciales bajo una certificación
- Establezca la estructura de la extensión, del SCI y defina claramente los roles y las responsabilidades para todos los involucrados
- Defina procesos claros y formularios prácticos, asegúrese de que sean aplicados
- Organice normas internas claras, defina y aplique sanciones efectivas en caso de no conformidades
- Utilice estimaciones y recibos trazables de los productos orgánicos
- Capacite al personal del SCI “en el trabajo” y asegúrese de implementar a tiempo los controles internos
- Mantenga toda la producción y los datos del SCI actualizados y una base de datos bien administrada
- Asegúrese de efectuar un control permanente del SCI y revíselo periódicamente, sin hacerlo muy pesado
- Intercambie experiencias y herramientas con colegas de proyectos orgánicos de la región

## 9 DESDE EL CAMPO HASTA EL MERCADO

La configuración de una producción orgánica adecuada y certificable es una cosa, sin embargo, otra es asegurar que usted obtenga una materia prima de calidad de los agricultores, y mantener o incluso aumentar la calidad del producto en el camino hacia el mercado. En este capítulo se explica cómo puede lograrse esto durante el proceso de: adquisición, transporte, almacenamiento, procesamiento y exportación. Le proporciona ejemplos prácticos y recomendaciones.

### 9.1 LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LA CALIDAD

No existe un mercado para productos orgánicos de baja calidad. Como los compradores y los consumidores están pagando más por el producto, no esperan sólo que sean certificados como orgánicos, sino también que sean de buena calidad. En el mercado de exportación, la calidad es a menudo la preocupación principal de los compradores. Los clientes simplemente quieren recibir lo que han pedido, y por lo que están pagando. Entender el significado de calidad, tener un sistema para gestionar la calidad, y tratar de mejorar continuamente permite ganar una mejor posición en el mercado. Los productores y los clientes no siempre tienen la misma comprensión de la calidad (ver el recuadro). Por tanto, es recomendable verificar con sus clientes qué necesitan exactamente en términos de calidad del producto.

#### **Hablando sobre calidad**

Los compradores siempre hacen hincapié en la importancia de la calidad del producto, y los proveedores afirman que sus productos son de buena calidad. ¿Están realmente hablando de lo mismo? ¿La buena calidad significa calidad A, baja acidez, alta pureza, o la ausencia de microorganismos?

¿Es mejor la calidad del producto de lo que está normalmente disponible en el país de origen, pero todavía inferior a lo que está disponible en el mercado internacional?

Sin duda alguna ayuda cuando los proveedores pueden proporcionar un parámetro de calidad confiable y medible, y pueden indicar con precisión cuáles necesitan ser las especificaciones mínimas de calidad.

No sólo la calidad de por sí es de importancia para los clientes, sino también la consistencia de la calidad. Usted debe ser capaz de notar las diferencias en su producto a través de los años. La coherencia no depende únicamente de usted, sino de muchos factores. Usted, sin embargo debe trabajar para lograr la coherencia y ser capaz de explicar que hace y cuáles son los efectos sobre el producto final. Tenga en cuenta que las normas de calidad pueden cambiar drásticamente con medios tecnológicos (por ejemplo, la reducción de impurezas debido a la tasa de detección óptica de éstas impurezas).

#### **La calidad paga!**

Dado que la calidad se puede mejorar con algunas medidas simples (ver capítulo 9.2), esto puede ser una recompensa inmediata en el comienzo mismo de la conversión orgánica. Usted todavía no puede estar recibiendo un premio orgánico, pero es posible que ya obtenga un mejor precio debido a

una calidad superior. En Uganda, un comerciante que solía comprar cacao húmedo y fermentado, se sorprendió al percatarse de que podía llegar a casi un 30% más del precio por la correcta fermentación y secado del cacao.

Una vez que el producto está certificado, el premio abonado a los agricultores cubre ambos aspectos, el hecho de que sea orgánico y que la calidad es buena. Como principio, muchos comerciantes adquieren solamente el producto orgánico de primera calidad de los agricultores. Producir calidad de segundo grado tiene entonces que ser vendido en los mercados convencionales.

El suministro de buena calidad no es difícil, y es una necesidad. Al mismo tiempo es una oportunidad - la calidad paga! Por lo tanto, tómelo seriamente, y no decepcione a sus compradores con la calidad del producto.

### **Los invisibles**

Incluso si su producto se ve y sabe bien, puede ser rechazado debido a su contaminación con microorganismos o toxinas. Salmonella o E. coli son los microorganismos que suelen estar vinculados a condiciones poco higiénicas en el manejo de la post-cosecha. Pequeños hongos que crecen en condiciones de humedad de los diversos productos pueden producir aflatoxina y ocratoxina. El contenido de cadmio en el cacao cultivado en ciertos suelos volcánicos puede ser tan alto que los granos deban ser mezclados con granos de otros orígenes para garantizar que el contenido de cadmio no esté por encima de un nivel permisible para la ingesta diaria.

Estos problemas de contaminación no son específicos de la producción orgánica. La gestión de la calidad es un tema para todas las etapas de producción. Si la contaminación es detectada, sus clientes podrán rechazar contenedores completos debido a las estrictas regulaciones del país importador. En el caso de contaminación por aflatoxinas en sésamo o maní, el lote de productos rechazados podrán aún ser utilizados para la extracción de aceite, pero la pasta restante no podrá ser utilizada para el consumo animal. Siempre es una sorpresa para el exportador cuando los envíos son rechazados, y conduce a una pérdida importante de ingresos.

Una correcta gestión de calidad en el cultivo, manejo post-cosecha y almacenamiento evita la mayoría de los problemas de contaminación. Sin embargo, más y más análisis están siendo efectuados, más y más problemas aparecen, atrapando a los productores desprevenidos.

### **Sistema de administración de calidad**

El Sistema de Control Interno (ver capítulo 8.2) es una buena plataforma a través de la cual se puede hacer frente a aspectos de calidad. Si usted necesita un Sistema formal de Gestión de Calidad es otra cuestión. Depende de la frecuencia con la que el producto que usted está tratando se enfrente a problemas de calidad. Esto parece ser un tema cada vez más común. Los agricultores turcos temían que sus higos pudieran tener aflatoxina, los agentes comerciantes africanos pensaban que los compradores sólo querían reducir los precios cuando se quejaban de la salmonela en el sésamo, nadie se preocupaba por la seguridad alimentaria en el café (que se tuesta de todas formas) hasta que se encontró la ocratoxina.

En la mayoría de los países en desarrollo existe poca formación sobre los sistemas de gestión de calidad en la agricultura. Sin embargo, son cada vez más comunes en el ámbito de la elaboración de alimentos. Cuando se está procesando productos orgánicos para alimentos, los compradores pueden

preguntar si usted cuenta con un sistema ARPC (Análisis de Riesgos y Puntos de Control Críticos<sup>60</sup>). Sobre la base de un análisis sobre los riesgos para la seguridad alimentaria de su operación, es necesario definir un sistema de seguimiento y medidas correctivas para sus puntos de control críticos.

## 9.2 OBTENCIÓN DE PRODUCTOS DE CALIDAD DE LOS AGRICULTORES

Usted puede pensar que productos de alta calidad sólo pueden provenir de las fincas comerciales. Sin embargo, la experiencia demuestra que los pequeños agricultores en los países en desarrollo pueden producir gran cantidad de buenas materias primas de calidad a precios competitivos, cumpliendo con diversas certificaciones y con los requisitos de calidad. Un buen número de empresas, incluso prefieren la pequeña producción en la agricultura industrial a causa de una mejor calidad.

Requisitos previos para la calidad de la producción de los pequeños agricultores incluyen:

- Alguna asistencia externa inicial en el campo de la administración de calidad,
- Capacitación del personal de campo que a su vez trabaja con los agricultores para traducir los requerimientos del mercado a la práctica.
- Capacitación e instrucción de todas las otras personas en la cadena sobre cómo manejar el producto.
- Un precio de incentivo para premiar por buena calidad (calidad basada en precios)

### *El lado de los agricultores*

En muchos casos en realidad es bastante fácil para los oficiales de campo el trabajo con los agricultores para la mejora de la calidad del producto. Es principalmente una cuestión de cuidado y esfuerzo adicional. Las condiciones meteorológicas son probablemente el factor de preocupación más importante - y la gente reduce la gestión de la calidad!

Las características de la agricultura orgánica adecuada ya son tratadas en el capítulo 5. Las buenas prácticas de la agricultura orgánica como la selección de variedades adecuadas, fertilización adecuada y el riego, rotación de cultivos y el manejo de malezas, etc., no sólo determinan la productividad, sino también el tamaño, sabor y la vida útil del producto. La fertilización nitrogenada excesiva, por ejemplo, puede resultar en una baja calidad del producto. Por otro lado, sólo hay muy pocos cultivos que lo hacen bien sin ningún tipo de fertilización (por ejemplo, la fruta del cactus).

En la agricultura orgánica es más difícil controlar el daño que las plagas y las enfermedades puedan ejercer sobre el producto. Para las frutas sobre todo hay un nivel de tolerancia baja en el mercado por los daños causados por insectos y enfermedades (ocultos). Un ejemplo es la fruta del mango que debe estar libre de mosca de la fruta y la antracnosis (una enfermedad fungosa). Las frutas frescas que no cumplen los requisitos de calidad para la exportación aún pueden encontrar un mercado en la fabricación de pulpa, jugo o deshidratación, pero a un precio más bajo. Las medidas preventivas como la poda de los árboles para permitir la aireación y la eliminación de frutos caídos por tanto, puede valer la pena ya que resultará en más cantidad de mangos de calidad de exportación.

---

60 Ver [www.haccpalliance.org](http://www.haccpalliance.org)

## **Aspectos de calidad en la cosecha**

Una mayor e inmediata mejoría en la calidad se puede lograr a través de la recolección adecuada. Cosechar cuando el producto está maduro es una necesidad evidente. Un ejemplo típico son los granos de café, que deben ser recogidos cuando están en rojo. El costo de la falta de recolección periódica y puntual es muy alto en términos de calidad y precio. Una vez que los frutos han sido reducidos a pulpa usted no puede ver cual será el sabor - sólo lo puede degustar. Con otros productos, como la piña, la madurez puede ser vista fácilmente a través del cambio del color, o la dulzura se puede medir con un refractómetro para brix. Los mercados del Norte sólo tienen algunos mercados (medianos), para los tamaños de la fruta. Cuando van por carga marítima a menudo son cosechadas un poco antes, ya que siguen madurando hasta que sean refrigerados. Los tamaños más pequeños y más grandes se deben dejar por unos días más para llegar a la madurez, y sólo entonces deben ser elegidos para el mercado de productos frescos locales, para hacer jugos o para deshidratarlos.

### **Separando diferentes calidades**

Una medida de gestión de calidad importante es clasificar los productos de menor calidad. En el algodón, por ejemplo, los agricultores deben mantener cápsulas infestadas e inmaduras en una bolsa separada, mientras cosechan. Una vez que las diferentes calidades son mezcladas, será un gran trabajo conseguir separar la mala calidad de cada lote. Mezclar buena calidad con una calidad inferior no vale la pena! También necesita tomarse cuidado para no contaminar el producto mediante el uso de contenedores o bolsas para cosecha que estén sucias.

En el caso de las frutas y hortalizas frescas especialmente, (orgánica o no orgánica) no puede haber problemas de higiene básica durante la cosecha y la manipulación del producto. ¿Se lavan las manos los recolectores y empacadores antes de empezar su turno? ¿Dónde efectúan sus necesidades? ¿Acuden al trabajo cuando sienten problemas estomacales? Los mercados exigen cada vez más la presencia cercana de baños, agua corriente, jabón y toallas limpias para proveer algunas condiciones de higienes mínimas. La presencia de esta infraestructura es de interés directo, y responsabilidad del comprador. Esto fácilmente puede combinar con programas de desarrollo comunitario. La comunidad se beneficiará de la presencia de un nuevo pozo para beber y lavarse mientras que el comprador se beneficia en términos de una mejor higiene y seguridad. Por lo tanto, es de interés para el comprador hacer que el agua potable se encuentre disponible.

## **Manejo post cosecha en las fincas**

Para algunos productos después de la cosecha, las operaciones tales como; el secado, la selección y la fermentación son realizadas en la finca, antes de que el producto sea recogido o sean comprados en almacén. No todos los agricultores tendrán las habilidades, la paciencia, o la mano de obra disponible para manejar estos procesos con el cuidado necesario para obtener un producto de primera calidad. En el caso del cacao fermentado y secado en Uganda, por ejemplo, hay pocos agricultores que logran transformar la totalidad de su cacao con la máxima calidad.

La falta de higiene y, en particular la presencia de gallinas de corral y cabras pueden afectar gravemente la calidad del producto. Ya es una gran mejoría el secado del café, cacao o sésamo sobre lonas en lugar de utilizar directamente el suelo. Mientras las lonas no se utilicen para otros fines para mantener el producto limpio y libre de malos olores. También ayuda cuando el producto es recolectado

rápidamente cuando viene la lluvia. Todo esfuerzo es inútil cuando las gallinas y las cabras entran en escena. Pero también hay otros factores que pueden afectar la calidad del producto durante su manejo en las fincas. Los agricultores de las partes de Camerún que son conocidos por su precipitación en extremo elevada, por ejemplo, efectúan el secado del cacao en plataformas con techos de paja que por debajo son calentados a leña. En consecuencia, el cacao de Camerún es tristemente célebre por su olor y sabor a humo.

Estos ejemplos demuestran que el manejo de la post-cosecha en las fincas agrícolas pueden afectar fuertemente la calidad del producto y por lo tanto su precio en el mercado. Problemas con la calidad son a veces las razones por las cuales los procesos de postcosecha son efectuados lejos de las fincas de los agricultores. Ejemplos de ello son las centrales industriales para pulpa de café, cacao o las unidades de fermentación de la manteca de karité, que permiten el control de calidad durante todo el proceso. En ese caso, el agricultor entrega solamente las materias primas, tiene menos trabajo en el procesamiento (y también su esposa), y por lo general gana un mayor ingreso debido a la mejora de la calidad. Sin embargo, esto significa que la adición de valor es extraída de la finca para ser otorgado a otras personas a las que hay que pagar sueldos, a las fábricas que necesitan una inversión considerable, y si la dirección no es buena, puede significar una pérdida de ingresos para el agricultor.



Secado de sésamo en una finca en Uganda. (Fotografía: AELBI)

### ***¿Almacenamiento en la finca?***

La mayoría de los pequeños agricultores no tienen espacio para el almacenamiento, y por lo general no hay instalaciones adecuadas. Existen numerosos factores que pueden afectar la calidad del producto durante el almacenamiento en la finca:

- ¿Están limpias las bolsas o los cestos utilizados para el almacenamiento?
- ¿Las instalaciones del depósito se encuentran limpias, libres o con malos olores y humo?
- ¿Se utilizan algunos químicos para controlar insectos de interior?
- ¿Son mantenidos los productos suficientemente secos, y sobre el suelo?
- ¿Pueden los insectos, animales de granja, niños ingresar al depósito?

En resumen, si usted quiere contar con un producto de calidad, hay una gran cantidad de puntos a tenerse en cuenta, mucho por limpiar, y mucho para ser controlado por el personal de campo. Almacenar en las fincas por lo tanto debe ser evitado, en la medida que sea posible. Idealmente, el producto debe pasar del campo a una instalación de almacenamiento con buena gestión centralizada.

### ***La calidad tiene su precio!***

Cuando los agricultores y los intermediarios no están siendo recompensados por una mejor calidad, la calidad del producto tiende a ser baja, y degenera con el tiempo. Esto es casi siempre el caso en situaciones donde a los agricultores se les paga un precio, independientemente de la humedad, impurezas o tamaño. Esto significa que mejoras sustanciales pueden y deben ser hechas en el desarrollo de la actividad orgánica, pero sólo sucede cuando se obtiene un mejor precio por una mejor calidad.



Mejor calidad y precio, se consigue normalmente a través de un cuidado especial y un esfuerzo adicional. A muchos agricultores, sin embargo, no les importa demasiado la calidad de su producto, ya que serán mezclados con la de sus colegas durante el acopio. Usted puede cambiar esto mediante la realización de un control de calidad en el momento en que cada agricultor entrega sus productos. Los productos frescos que no cumplan con los requisitos deben ser rechazados, incluso cuando se trate del jefe de la aldea, o un agricultor a quien el dinero le fuera prestado. Imagine la escena en la que se niega la admisión de un producto, pero es un proceso que vale la pena efectuar, como la calidad paga. Una vez que el precio esté un poco más alto, entonces se puede exigir más a los agricultores. Algunos compradores o tiendas de acopio gestionan un sistema paralelo. Ellos compran la mejor calidad de los productos orgánicos por un mejor precio. Producto de inferior calidad son comprados a precio convencional y son mantenidos por separado.

### 9.3 TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA

Poco después de la cosecha, los agricultores suelen entregar sus productos a una tienda de acopio. Esto puede ser la propia tienda de la asociación de base a nivel de aldea, el almacén central de su cooperativa, o la tienda del comprador. Cualquiera sea el arreglo, este es un punto crítico en el esfuerzo para asegurar la calidad y la transparencia al hacer negocios. Qué puede salir mal durante el transporte entre la finca, el almacén de acopio y durante el almacenamiento es a menudo ignorado.

#### ***La gestión de calidad en el transporte***

Puede ser difícil para el agricultor llevar sus productos a la tienda de acopio. Si las tiendas orgánicas de acopio no se han extendido o no están permanentemente abiertas, podría evitar a los agricultores ir kilómetros extras, y vender el producto a la vuelta de la esquina por un precio menor. Al hacer el viaje, las bolsas se pueden romper, o podría llover. Se puede contratar colectivamente una camioneta con otros agricultores y varias cosas pueden suceder que puedan comprometer la calidad y la integridad del producto. Hacer una entrega fácil es a menudo un factor crítico para obtener un producto orgánico y que mantenga sus buenas condiciones. La disposición de instalaciones adecuadas de almacenamiento a nivel de aldea y una camioneta que recorra los alrededores para recoger el producto, podría costar algo, pero por lo general vale la pena hacerlo.



Transporte de castaña de cayú de Coopercaju, Brasil  
(Fotografía: Claro)

En algunos casos, se utilizan comerciantes intermediarios (acopiadores) para recoger el producto de los agricultores. Sin embargo, no todos ellos están dispuestos a cumplir con los requisitos de trazabilidad y calidad de una empresa orgánica. A menudo están acostumbrados a utilizar menos documentación y sistemas más flexibles. Tal vez no quieran mantener una administración detallada, y puede que no quieran que sus libros sean examinados por los inspectores orgánicos. La falta de trazabilidad y gestión de la calidad en el sistema de compra, obviamente, puede tener efectos de gran

envergadura en el negocio. Por eso es importante para un negocio orgánico mantener este proceso en sus propias manos.

### ***Gestión del almacenamiento correcto***

Una vez que el producto es llevado a la tienda de acopio, las condiciones de almacenamiento son mucho más controlables. Aunque algunos productos puedan tener requisitos específicos, los siguientes aspectos deben ser considerados con el fin de mantener la trazabilidad y la calidad durante el almacenamiento de los productos orgánicos:

- mantener limpio y secos las instalaciones de depósito
- mantener ventanas enmalladas para prevenir el ingreso de plagas.
- verificar la calidad antes de aceptar el producto e introducir al depósito.
- Documentación apropiada de los lotes que ingresan y egresan.
- empaque apropiado de las mercaderías en bolsas limpias, recipientes o contenedores.
- buen etiquetado de cada bolsa o contenedor en el lenguaje local y en inglés, indicando estatus (orgánico, en conversión) y origen (agricultor o grupo de agricultores).
- mantener bolsas fuera del suelo y lejos de las paredes para evitar la formación de moho.
- monitoreo regular de plagas de depósito (insectos, ratones); utilizar trampas si es necesario.
- muestreo regular y análisis del producto.

Asegúrese de que todos los funcionarios que trabajan en el depósito hayan recibido la suficiente capacitación e instrucciones claras. Es una buena idea describir los procesos en un manual sencillo que sirva como documento de referencia para el administrador del depósito.

## **9.4 PROCESAMIENTO Y VALOR AGREGADO**

La adición de valor no significa necesariamente la inversión en infraestructura de procesamiento. Como se explicó en los capítulos anteriores, mejorar la calidad es una manera eficaz y relativamente barata de crear mayor valor. La adición de certificación es otra forma de agregar valor (ver capítulo 2.5). Sin embargo, a través de procesos simples como la limpieza, clasificación, fermentación y secado, o procesos más complejos como la extracción, desmote, prensado o enlatado; pueden agregar un valor considerable a su producto, y así obtener un precio más elevado.

### ***La preparación de un producto antes de la venta***

Los agricultores entregan un producto que dice estar limpio. En la mayoría de los casos, el producto todavía tiene que ser limpiado, clasificado, y a veces mezclado. Ofrecer un producto más limpio (por ejemplo sésamo con el 99,9% de pureza en lugar de 99,5%), o clasificar de acuerdo a los deseos de los clientes, son otras formas de agregar valor. Para los productos secos, como cereales y legumbres, esto se puede realizar con simples equipos como un cernidor o una seleccionadora. Otros productos antes de ser vendidos se deben descascarillar (por ejemplo, semillas de girasol), trillar (por ejemplo café pergamino) o molienda (por ejemplo arroz).

El procesamiento del café, la fermentación de granos de cacao o la curación de las habas de las vainillas son un tipo bastante diferente de tratamiento. Existen numerosos factores en estos procesos que determinan la calidad del producto, y requiere de mucha habilidad y experiencia para dominarlas. La



Fermentación de cacao en la Cooperativa El Ceibo, Bolivia (Fotografía: Claro)

curación de las habas de la vainilla requiere de un mínimo de 7 semanas durante el cual los granos – la mayor parte del capital! - necesitan tener vigilancia permanente en una tienda especializada.

Equipos más sofisticados son necesarios cuando por ejemplo las semillas oleaginosas, cereales, legumbres o frutos secos requieren la fumigación con CO<sub>2</sub> para garantizar una durabilidad de seis meses sin infestación de insectos. Se vuelve aún más complicado cuando el comprador quiere que el producto tenga un escrutinio sobre nivel de aflatoxina (utilizando rayos UV), o cuando tienen que ser procesados a través de un Selector Óptico (detección óptica de impurezas o de inferior calidad). Considerando que existen soluciones relativamente baratas para empezar, los equipos profesionales se convierten rápidamente en grandes inversiones, que necesitan grandes volúmenes para ser rentables.

No es necesario ser propietario de estas instalaciones. Algunos de estos equipos están disponibles para ser alquilados para la semana que usted los necesita, o usted puede contactar a un subcontratista para que los ejecute sobre una base comercial. Si se utilizan las instalaciones que normalmente procesan los productos convencionales, es necesario asegurarse de que hayan sido limpiados previamente con el fin de evitar la contaminación de su producto orgánico.

### **Procesamiento adicional**

Es cierto que con la transformación de materias primas orgánicas, genera más valor agregado y empleo en el país. El hecho de que los costos laborales sean bajos, sin embargo, no es una garantía de que el producto sea competitivo. Las industrias locales convencionales a menudo no son las mejores y las más baratas que el resto del mundo. Cuando no fueron competitivos en el sector convencional, ¿por qué serían exitosos en el sector orgánico? Además, con la globalización el aumento de la demanda del mercado parece cambiar más rápido que nunca. La composición del producto o por lo menos



Preparando bananas orgánicas para deshidratar en Brasil (Fotografía: Gebana)

los requisitos de embalaje y las etiquetas parecen cambiar cada año. El mercado quiere que los trozos de piña estén en su propio jugo en latas con anillo en un año y en el siguiente en frascos de vidrio. No se sorprenda si el comprador quiere una piña más amarilla, o la piña en su jugo de maracuyá.

A menudo se subestima lo complicado que es iniciar una operación de procesamiento para las organizaciones de agricultores y empresarios. El procesamiento es un negocio muy diferente de la producción primaria o la exportación de materias

primas. Organizar a los agricultores para la producción orgánica, la mejora de la calidad, lograr y mantener la certificación, el desarrollo de los mercados de materias primas, son considerables desafíos. Sólo cuando estos aspectos son dominados y están en buen funcionamiento, debería considerarse invertir en más transformación. Cuando el procesamiento requiere otros ingredientes (insumos orgánicos certificados tales como el azúcar), o si el comprador quiere que usted use sus envases y hay que importarlos, pues, obviamente el procedimiento no es sencillo.

A pesar de estas observaciones preventivas, procesar (parte) de la materia prima uno o dos pasos más adelante aún puede ser una inversión rentable para su negocio. Además de añadir valor a su producto, también le permite diversificar su mercado, y abastecer a los mercados locales y regionales. La extracción de aceite de sésamo o de girasol, la mantequilla de cacao en grano o nueces de karité, son relativamente fáciles y no requieren de grandes inversiones. Otra opción para el procesamiento local es el secado de frutos, para lo cual hay algunos ejemplos orgánicos de mucho éxito.<sup>61</sup> Sin embargo, aún con secadores solares híbridos, es todo un reto obtener un producto de alta calidad durante todo el año.

Aunque cada tipo de tratamiento tiene sus propias particularidades, hay algunos principios a tener en cuenta que son válidos para todos ellos:

- Haga un estudio de viabilidad antes de decidir invertir.
- Verifique con clientes y expertos de modo a identificar el equipamiento adecuado.
- Elija un local que cuenta con la infraestructura necesaria (camino, electricidad, agua corriente, etc.) y que esté lo razonablemente cerca de los productores.
- Diseñe las estructuras de un modo que el trabajo fluya, pueda ser optimizado y expandido si es posible.
- Asegúrese que la gente que está a cargo de la gestión de la operación cuenta con las técnicas y el conocimiento práctico necesario.
- Asegúrese de que es mantenida una adecuada higiene (capacite al personal) y disponga de infraestructura adecuada (baños, protección contra moscas, etc.)

Lo que parece mejorar las probabilidades de éxito es una estrecha cooperación entre las cooperativas locales o empresas con los compradores del Norte. Esto ayuda a obtener financiación, desarrollar equipamiento adecuado y producto, o asegurar al menos un mercado. Algunos muy buenos ejemplos existentes de tal cooperación incluso han dado lugar a productos nuevos e innovadores.

## 9.5 EXPORTACIÓN

La exportación de productos agrícolas es un negocio arriesgado que requiere de mucha experiencia y buena gestión. Va desde la preparación para el transporte de las mercaderías a la tramitación de los pagos. Hay un montón de información general sobre cómo organizar las exportaciones.<sup>62</sup> En este capítulo, usted encontrará algunos consejos adicionales específicos para la exportación de productos orgánicos.

---

61 Ejemplo. Burkinature en Burkina Faso, <http://burkinature.ifrance.com> y BioFresh en Uganda, [www.biofreshltd.com](http://www.biofreshltd.com)

62 Ver el planificador de exportación de CBI (Centro de Promoción de Importaciones de los países en Desarrollo) Una guía completa para los exportadores potenciales en los países en desarrollo, <http://cbi.nl/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=55&via=pub>, La guía de la logística de exportación de Organic Exchange, [www.organicexchange.org/Documents/farmer\\_expo2.pdf](http://www.organicexchange.org/Documents/farmer_expo2.pdf), e informaciones específicas sobre exportación a la UE, <http://export-help.cec.eu.int>, y a los EE.UU., [www.aphis.usda.gov/ppq/precleanance](http://www.aphis.usda.gov/ppq/precleanance)

## **Preparación del embarque**

Hay muchos ejemplos donde se ponen en peligro la calidad orgánica, debido a las condiciones de almacenamiento y durante el transporte, incluso cuando el producto se encuentra en embalaje para la exportación. Una fuente de riesgo es el material de embalaje. Las bolsas de exportación deben ser de material adecuado que no contamine al producto. Ha habido problemas porque las bolsas de yute de Bangladesh fueron impregnadas con plaguicidas, para mantener las propias bolsas en buenas condiciones. Los pallets de madera sobre los cuales se cargan las bolsas pudieron haber sido tratados también.



Cargando contenedores en un barco en Paranaguá-Brasil  
(Fotografía: Gebana)

En muchos puertos, las normas vigentes exigen que los productos agrícolas sean fumigados de forma rutinaria ya sea necesario o no. Esto, obviamente, no puede hacerse con productos orgánicos, por lo que usted necesita obtener una excepción a la regla. Asegúrese de que los recipientes utilizados para el traslado estén limpios y sean los adecuados para el tipo de producto. Productos como el café y el cacao son transportados en contenedores ventilados. Cuando los contenedores adyacentes son fumigados, parte de esta fumigación pueden ingresar al contenedor orgánico. Algunos de estos

problemas pueden ser evitados al trabajar con las mejores y más costosas líneas de contenedores y estos puntos son discutidos antes de que las exportaciones tengan lugar. Cuando se obtiene por lo más barato, puede ser más difícil predecir qué llega del otro lado. Como se mencionó antes, el cliente extranjero valora la calidad y la confiabilidad en el producto antes que un precio bajo.

## **Requerimientos del empaque**

Todo pedido debe venir con una especificación o exigencia de envasado. Teniendo en cuenta que el envase puede afectar la calidad del producto y también puede ser un importante factor de costo es importante ser conscientes de estos requerimientos. Las dimensiones, materiales y construcción del contenedor deben estar descriptos con claridad. El incumplimiento de estas especificaciones puede dar lugar a reclamos costosos como cuando llegan cajas aplastadas y el producto está dañado. En el caso de los envases a granel, la facilidad del manejo en el destino, al igual que el costo de eliminación de residuos utilizados como paquetes, son factores importantes para el comprador. Uno no sólo debe tener en cuenta las necesidades del cliente, sino también las condiciones específicas del método de embalaje y del transporte en sí. Los embalaje de frutos en las fincas, que se mojan al lavarse, el transporte por un camino de 30 kilómetros de baches, paletizado y puesto en container al aire libre (lluvia) es diferente que traer los frutos en cajas de cosecha a una empacadora que se encuentra en la zona portuaria.



Empaque de dátiles orgánicos para exportar en Tunicia.  
(Fotografía: Gebana)

Los precios de los materiales para envasado varían enormemente con el número del pedido y conseguir cierta armonía en las condiciones de envasado puede ahorrarle mucho dinero. Esa es una buena razón para que los empresarios de una misma categoría de producto cooperen, y unan el volumen de sus órdenes de pedidos al fabricante del paquete. Lo ideal sería que usted pueda obtener cotizaciones de precios de diferentes fabricantes de envases a nivel local o regional. Cuando se les indica cuál es el producto y el mercado, ellos pueden aconsejar sobre las opciones. Para los productos envasados al por menor es usual importar o recibir los materiales del embalaje y etiquetas del país o de la empresa a la cual usted está vendiendo. Las cajas de cartón en la que los frascos de vidrio vacíos llegan, podrían volver a ser utilizadas para exportar el producto final.

El envasado de un producto vendido al por menor es más propenso a los cambios de acuerdo a las preferencias del comprador que los envasados a granel. No sería el primer empresario que ordena un contenedor de un determinado tipo de envase, para darse cuenta medio año después que las demandas han cambiado y usted queda en stock con ellas. Un cambio en el empaquetado a menudo viene con un cambio de equipo para envasado. El cambio de frascos de vidrio por frascos de latas con anillo es toda una inversión. El cambio de papel rayado de 12,5 kg con grapas, por cajas de cartón corrugado de 10 kg engomado, o bolsa de cartón con revestimiento de polietileno podría ser un problema menor.

El Centro de Comercio Internacional<sup>63</sup> tiene varias publicaciones online sobre el tema, incluso una dirección de correo electrónico especial para la investigación<sup>64</sup>.

### **El escarabajo en la botella**

Un importador europeo para aceites esenciales comenzó el abastecimiento de aceite de menta orgánica de un nuevo proveedor. El aceite que recibió fue de excelente calidad, pero para su sorpresa, descubrió un escarabajo muerto en uno de los envases de aluminio. Impensable! ¿Qué hubiera pasado si su cliente hubiera recibido este recipiente con el escarabajo! El proveedor no pudo explicar la presencia del escarabajo, y pensó que el importador estaba inventando una historia con el fin de reducir el precio. Durante la próxima visita del importador a su proveedor, miró el lugar donde se almacenaban los contenedores vacíos. El lugar para el almacenamiento se mantenía limpio, pero los contenedores estaban almacenados sin sus tapas - un lugar ideal para que los insectos se oculten! El proveedor reaccionó con rapidez, limpió y cerró todos los recipientes vacíos.

### **Requerimientos para el etiquetado**

La forma en que un producto comercial es etiquetado está sujeta a reglamentaciones específicas, en su país de origen, pero sobre todo en los países donde se comercializa el producto. La Unión Europea tiene normas específicas de etiquetado para alimentos. Es necesario confirmar los requisitos de etiquetado con el comprador<sup>65</sup>. En él se incluirán, disposiciones mínimas tales como:

- El nombre del producto.
- La lista de ingredientes, comenzando por el de mayor proporción, culminando con el más pequeño.
- Cantidad neta.

63 [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

64 [packaging@intracen.org](mailto:packaging@intracen.org)

65 [http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/comm\\_legisl\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/comm_legisl_en.htm)

- Fecha de vencimiento.
- Condiciones de almacenamiento tales como “mantenga seco”, o “mantenga refrigerado”.
- El nombre y dirección de la manufactura, o empaquetador.
- Origen, por ejemplo, Vietnam.

Está prohibido tratar de inducir al error al consumidor. No se debe sugerir cualidades del producto que no son ciertas o no exclusivas de su producto.

Para el mismo fin, y con frecuencia exigido por el mismo certificador, se debe indicar un número de lote o fecha de envasado, para permitir la trazabilidad. Ya que el manejo de productos es cada vez más automatizado durante su posterior manipulación, la mayoría de los compradores le pedirá, o le proveerá de los códigos de barras.

### **Requerimientos sanitarios y fitosanitarios**

Los riesgos alimenticios han dado lugar a medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF). El mercado de la UE parece estar más abierto que el mercado de los EE.UU. cuando se trata de permitir las importaciones de países en desarrollo, sobre todo cuando hablamos de productos frescos. Norte América es particularmente famoso por sus requisitos fitosanitarios. Usted debe consultar los sitios web pertinentes<sup>66</sup> y se le aconseja recibir ayuda especializada cuando se desea ingresar al mercado norteamericano. Los diversos requisitos a menudo se consideran como barreras al comercio. Esto ha llevado a la Organización Mundial del Comercio (OMC) a desarrollar un acuerdo de MSF. Consulte el sitio web de Sistema de Gestión de Información (SPS) para obtener mayor información<sup>67</sup>.

### **Términos de pago**

Los pagos de los clientes a los proveedores, es decir de los importadores a los exportadores, puede ser un tema complicado. Al vender productos en los mercados internacionales, existen varios riesgos, tanto para el exportador (vendedor) y el importador (el comprador). Usted quiere estar seguro de obtener el pago de las mercaderías enviadas, y su cliente quiere estar seguro de obtener la calidad del producto que ha ordenado. Los términos de pagos y las condiciones deben negociarse con cuidado, y estar fijados claramente en los contratos de venta. Los procedimientos de pago en el comercio internacional están en la mayoría de los casos relacionados con los Incoterms.<sup>68</sup> Los Incoterms son los plazos de entrega como FCA (franco transportista), FOB (franco a bordo), CIF (costo, seguro y flete) y CFR (costo y flete). Cada Incoterm tiene sus propios riesgos y responsabilidades. Si las condiciones de pago están relacionadas con los Incoterms, el pago es automático en el momento en que las mercancías hayan sido entregadas según lo especificado en el contrato de venta.

Si no está seguro de que un cliente pagará, usted puede pedir una letra de cambio o una carta de crédito antes de enviar la mercadería. Una carta de crédito es una garantía del banco del comprador que le afirma que pagará si todas las condiciones en el contrato de venta han sido cumplidas. Aún usted corre el riesgo de que su cliente reclame que la calidad no corresponde a las especificaciones acordadas. Por lo tanto, puede preferir un acuerdo de “contra entrega de documento” (CED), lo que significa que una vez que el contenedor se entrega en el puerto, el comprador tiene que pagar en

66 [www.aphis.usda.gov/ppq/precleanance](http://www.aphis.usda.gov/ppq/precleanance)

67 <http://spsims.wto.org>

68 Ver [www.iccwbo.org/incoterms](http://www.iccwbo.org/incoterms)

efectivo a cambio de los documentos de embarque, antes de recibir la mercancía. Si el comprador no paga, usted puede vender los bienes a otra persona.

Por otra parte es obvio que el comprador quiere contar con algún tipo de seguridad para recibir el producto real que el/ella haya pagado, y no terminar con un contenedor de productos que él/ella no pueda usar o vender. Una forma razonable de hacer justicia para ambas partes es, por ejemplo, llegar a un acuerdo con el comprador que el 80% del producto sea pagado “en efectivo contra entrega de documentos”, y el restante 20% dentro de los 30 días de la entrega, tras el análisis del producto.

Es bastante habitual que el comprador haya tomado su decisión basado en una muestra del producto que le haya facilitado. Muy a menudo, es enviada una muestra no representativa, lo que significa que el comprador espera algo mejor de lo que recibe realmente. Esto puede conducir a los descuentos e incluso a los rechazos del envío. Usted debe enviar una muestra representativa y conservar una parte de dicha muestra para sí mismo. Si hay poca confianza mutua, usted o el comprador puede exigir que la agencia de puerto o un inspector, tales como SGS o Control Unión tome la muestra, e incluso supervise la carga y descarga del contenedor, para evitar discusiones interminables acerca de los descuentos más adelante. Esto es particularmente relevante si se cubren los gastos de transporte y los de seguros (CIF).

### **Resumen de recomendaciones**

- Hacer uso del SCI para garantizar que el producto sea de alta calidad y consistente. Asegurar la gestión de la buena calidad durante la cosecha y manejo poscosecha.
- Llevar a cabo controles de calidad cuando los agricultores ofrecen sus productos. Pagar un precio más alto por los productos de alta calidad.
- Disponga de instalaciones de almacenamiento apropiadas y adecuadas para la recolección de productos de las aldeas. Asegúrese de que la trazabilidad está garantizada durante la compra, el transporte y almacenamiento.
- Comprométase con el procesamiento sólo en la medida en el que sea capaz de manejar. Simple procesos tales como: limpieza, clasificación y fermentación puede añadir un valor inmediato considerable a un producto, sin involucrar grandes inversiones y riesgos.
- Antes de la creación de una unidad de procesamiento, compruebe si tiene un modelo de negocio viable y si el resultado puede satisfacer las exigencias del mercado.
- Asegúrese de que el material de embalaje y los contenedores utilizados para el traslado estén limpios y sean los adecuados para su producto.
- Con el fin de asegurar que usted reciba el pago por las mercaderías enviadas, asegúrese de que los términos de pagos estén definidos de manera razonable en los contratos de venta. Envíe muestras representativas a sus clientes antes del envío.



## 10 MARKETING

A lo largo de esta guía una serie de características de los mercados orgánicos han sido desarrolladas, sobre todo en el capítulo 3. Este capítulo es acerca de la comercialización: como llevar sus productos al mercado, y la manera de conseguir que alguien compre sus productos. Algunos empresarios tienen un don natural para la comercialización, a otros les resulta difícil. Mucho se ha escrito en otra parte acerca de la comercialización de productos agrícolas en general y en algunos casos sobre la comercialización orgánica en particular.<sup>69</sup> Este capítulo le proporciona la base de los conocimientos técnicos necesarios para la comercialización exitosa de productos orgánicos.

### 10.1 ESTRATEGIA DEL MARKETING

Hacia finales de la década de 1990, hubo una escasez en la oferta de la mayoría de los productos orgánicos. Todo proveedor podía encontrar un lugar en el mercado internacional. Hoy en día es un mercado de compradores, hay mucho en oferta, los productos provienen de muchos países diferentes, los compradores pueden escoger y elegir. Los recién llegados tratan de encontrar su lugar siendo más baratos. Mientras que abaratar la producción orgánica es la manera de empezar un negocio, por lo general trae aparejados problemas de calidad y de integridad. Usted puede comenzar en la parte inferior del mercado, pero tan pronto como sea posible debe avanzar mediante la construcción de un historial de ofertas cumplidas, aprendiendo y mejorando en el camino.

#### ***Mercado al contado versus mercado fijo***

Algunos negocios orgánicos venden a un comprador. La mayoría sin embargo, vende a varios compradores en mercados muy diferentes. Cuando usted entrega a un comprador fijo cada año, usted es parte de una cadena integrada de suministro. Usted todavía puede vender parte de sus productos en el mercado al contado: esto es más para los especuladores. A menudo las empresas orgánicas comienzan en el mercado 'al contado', y con el tiempo encontrará algunos compradores fijos. El mecanismo de su comercialización, naturalmente, varía en función del mercado al cual se dirige.

#### **¿Negociación rápida o una relación de largo plazo?**

Tigray Agencia de Promoción de Comercialización Agrícola (Tampa) apoya los productores de cebolla en el norte de Etiopía para establecer vínculos con un mayorista de una importante ciudad en el distrito. Un contrato entre el mayorista y el grupo de agricultores se firmó mientras que la producción estaba en fase de plantación. El precio acordado era 2,20 birr (0,22 dólares) por kilogramo. En el momento de la cosecha, otro comerciante de la región prometió a los agricultores que les comprarían sus cebollas a 2,40 birr (0,24 dólares) por kilogramo, lo cual puso fin al contrato anterior. Sin embargo, éste nuevo comprador no respetó el acuerdo y, finalmente, los agricultores tuvieron que vender sus cebollas en el mercado local a 1,20 birr (0,12 dólares) por kilogramo. Los agricultores por lo tanto perdieron bastante en comparación con el precio ofrecido por el mayorista que había querido establecer una relación comercial con mayor largo plazo.

*Ghidey Gebremedhin Debessu, TAMPA, Etiopía*

69 Ejemplo. EPOPA, 2006. Organic Exporter Guide. Hands-on help for exports from Africa. [www.grolink.se/epopa/Publications/EPOPA%20Organic%20Exporter%20Guide%2006.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/EPOPA%20Organic%20Exporter%20Guide%2006.pdf);

FiBL, 2004. Una guía para las iniciativas de marketing exitosas en el sector orgánico.

<https://www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338>

## ***El desarrollo de un plan de marketing***

No es necesario escribir un gran plan, pero es importante pensar a través de una serie de áreas donde hay que tomar algunas decisiones, y entonces, eso se convierte en su plan de marketing o estrategia. El plan de marketing es parte de su plan de negocios (ver capítulo 6.1). Cuando usted lo revise algunos años más tarde lo apreciará y se dará cuenta de cuánto ha cambiado. Habitualmente, un plan de marketing incluye los siguientes pasos:

1. Visión del Mercado – tendencias, segmentos del Mercado, mercados objetivos.
2. Revisión de la competencia.
3. Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. Objetivos de ventas & objetivos de marketing.
5. Estrategias.
6. Presupuesto de marketing.
7. Sincronización.

### **Comercialización conjunta de algodón de África Occidental**

Con el fin de alcanzar una posición fuerte en el mercado, usted también puede optar por formar asociaciones estratégicas con otras organizaciones de productores o empresas. Durante un taller sobre desarrollos de cadenas de valor orgánico y Comercio Justo, varios de los participantes, involucrados en la producción y comercialización de algodón orgánico procedentes de África Occidental discutieron juntos sobre cómo podrían fortalecer su posición en el mercado con una asociación estratégica en materia de comercialización conjunta.

Sensibilizar a los clientes sobre las ventajas competitivas de algodón orgánico procedente de África es una actividad costosa, que también puede requerir actividades de marketing en los países de destino. Como todos los productores de algodón orgánico de África Occidental, las organizaciones y sus socios de apoyo tenían este mismo objetivo, fácilmente podría diseñarse una estrategia conjunta y compartir los costos para la ejecución de la estrategia de marketing.

Otras actividades relacionadas al marketing conjunto podrían ser:

- Puesta en común del volumen ofrecido de algodón orgánico.
- el desarrollo de un conjunto de base de datos con clientes potenciales.
- comunicarse conjuntamente con los clientes potenciales sobre la cantidad disponible y la calidad.
- establecer un local de comercialización conjunta para el algodón orgánico de África Occidental.
- fomento de la capacidad conjunta de los especialistas en marketing de las distintas organizaciones individuales.
- desarrollar conjuntamente herramientas de marketing como sitios web, folletos, etc.
- Unificar participación en ferias.

Hay un montón de información general en Internet sobre la elaboración de planes de marketing. Algunos de ellos no son tan relevantes para el contexto de un negocio de agricultura orgánica. En algunos casos, la información se ha prometido de forma gratuita, pero automáticamente le sugiere comprar algo. Sin embargo, es una buena idea navegar en Internet para obtener inspiración para desarrollar el contenido de un plan de marketing.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Websites útiles son [www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials](http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials) y [www.quickmba.com/marketing/plan](http://www.quickmba.com/marketing/plan)

## 10.2 LAS 4 PS

Un ejercicio útil para desarrollar su estrategia de marketing es pensar en las 4 Ps.<sup>71</sup> Se trata de Producto, Precio, Plaza y Promoción. Un ejemplo sería el siguiente.

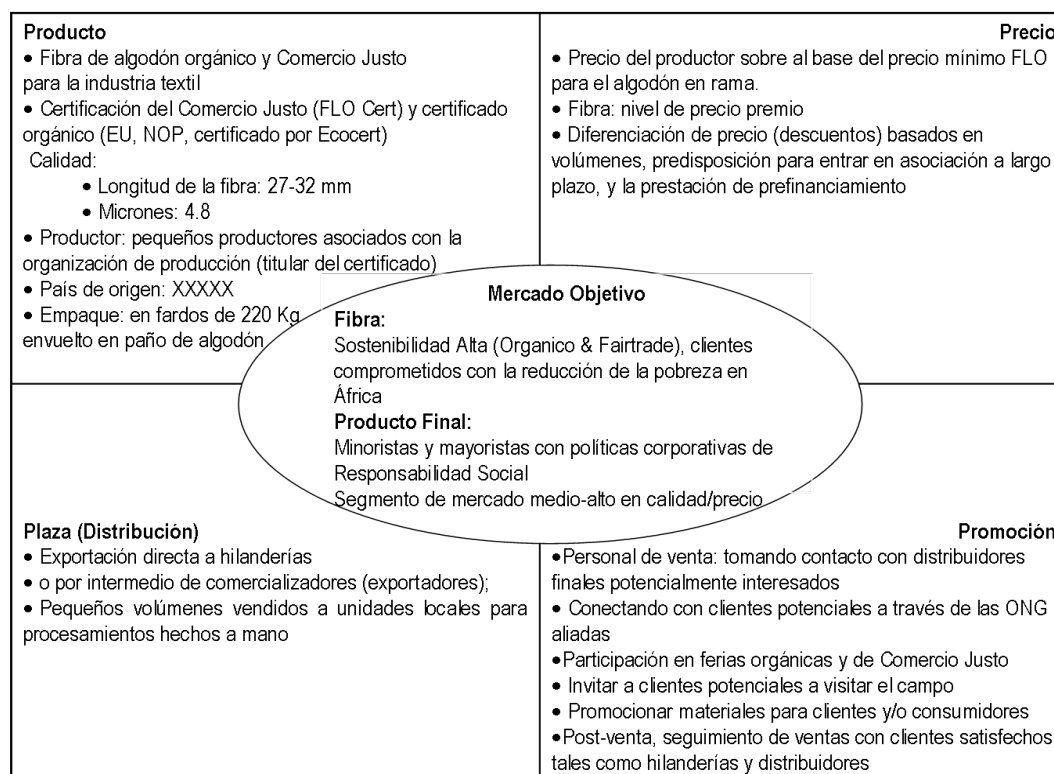


Figura 21: Ejemplo de las 4Ps para el marketing del algodón orgánico y de Comercio Justo de África.

### Producto

¿Conoce los detalles de su producto: la variedad, las especificaciones, lo que usted está vendiendo y cómo se compara con sus competidores? ¿Cómo está efectuando sus envíos? ¿Cuáles son las condiciones de pago que usted propone? ¿Hay una historia detrás del producto (por ejemplo, el impacto en los medios de subsistencia de los agricultores)? ¿Ha solicitado a los distintos compradores qué es lo que están buscando? ¿Puede usted ofrecer eso?

Si usted es un exportador de café, puede ser bastante fácil determinar si existe un mercado para su café orgánicos y / o de Comercio Justo, como la mayoría de los orígenes son bien conocidos para la mayoría de los comerciantes. Para muchos productos, el mercado depende en gran medida de que producto se trate. Muchos compradores insisten en ver y examinar una muestra antes de decidir si es un producto que podría interesarle. Envíe una muestra representativa y siempre pregunte por los resultados de sus análisis, hay mucho que aprender de estos.

### Precio

El nivel de precio de su producto le otorga una cierta posición en el mercado. Los precios de los productos orgánicos son objeto de oferta y demanda. Para muchos productos básicos se toma el precio mundial del mercado convencional como referencia, con un cierto porcentaje de premio fijo o añadido, por ejemplo 15%. Esto es aún sólo una idea sobre el precio, durante todo el año, los precios

71 Para una descripción en detalle, ver [www.netmba.com/marketing/mix](http://www.netmba.com/marketing/mix)

pueden variar hasta cierto punto. En tiempos de escasez temporal en particular los precios pueden dispararse. Si hay un exceso en la oferta, los precios, incluso pueden caer a niveles de los productos convencionales.

Hay 4 tipos de estrategias de precios (Figura 22):

- **Precios de Penetración:** El precio se establece artificialmente bajo para ganar cuota de mercado. Una vez logrado esto, el precio se incrementa.
- **Precios Económico:** Esto es un precio bajo. El costo de comercialización se mantiene en un mínimo. Se utiliza el organismo de certificación más barato. Usted ofrece un producto y eso es todo, sin hacer preguntas.
- **Precio Diferenciado:** Usted puede cobrar un precio alto porque tienen una ventaja competitiva considerable, o porque hay una escasez en el mercado. Sin embargo, un precio alto no es sostenible, lo que realmente atrae a nuevos competidores en el mercado, y el precio cae inevitablemente debido al aumento de la oferta.
- **Precio Premium:** Se utiliza un precio muy alto porque hay algo único en el producto o servicio que se ofrece. Este enfoque se utiliza cuando existe una ventaja competitiva sustancial. Estos precios se cobran por ejemplo, en el caso del los cafés especiales.

		Calidad	
		Bajo	Alto
Precio	Bajo	Económico	Penetración
	Alto	Diferenciado	Premium

Figura 22: Matriz del precio estratégico (Fuente: [www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com))

Normalmente usted acordará en un precio en dólares americanos US\$ o en euros €. En el momento en el que establece el precio, el cálculo debe estar correcto. Sin embargo, la fecha de pago puede ser 2 o 3 meses después. Si está de acuerdo con un precio antes de comprar a los agricultores, tiene que ser muy conscientes de los riesgos que corre con el tipo de cambio y el precio en finca. Un ejemplo de cómo la rentabilidad del negocio puede cambiar por completo figura en el capítulo 6.4 (análisis de sensibilidad).

Para reducir estos riesgos, las dos partes pueden ponerse de acuerdo sobre un mecanismo de fijación de precios, que posiblemente incluya también a los agricultores (asociaciones). Se reduce el riesgo, pero al mismo tiempo aumenta la oportunidad de obtener el mejor precio posible.

## Plaza

A la mayoría de las empresas les gusta vender. En algunos sectores se tiene la opción de suministrar a un agente, a un distribuidor. Ejemplos de ellos son los envíos semanales de la fruta fresca enviada a Europa por carga marítima. Nadie sabe realmente cuál será la situación del mercado en dos o tres

semanas cuando los frutos llegan al mercado. Como es un producto perecedero usted está a merced del comprador. En tal situación, podría ser de utilidad trabajar con un agente por comisión, quien conoce el mercado y es capaz de vender la fruta destinada al mejor precio posible. No puede lidiar con eso desde Gana, Camerún o Costa Rica.

Otro ejemplo es el aceite o la mantequilla de karité. Si desea abastecer al mercado de cosméticos donde tiene que entregar un volumen relativamente pequeño, tal vez 1500 Kg. Cuando el suministro es desde África Occidental, tiene que enviar un volumen pequeño por vía aérea. La alternativa es enviar un contenedor marítimo y tener la opción de tener stock en alguna parte de Europa desde donde los productos son distribuidos. Tales distribuidores a menudo se convierten en socios en su negocio. Lo mismo sucede con las especias.

Existen algunas iniciativas para fomentar determinadas plataformas comerciales basadas en Internet.<sup>72</sup> En las empresas donde la calidad orgánica y la integridad son más importantes que en el comercio regular, estas iniciativas son limitadas. Para las empresas de los países en desarrollo, donde ya es difícil hacer negocios normales, la venta de productos por Internet añade otra dimensión. Sin embargo, es una plataforma interesante para ver qué hay alrededor. Usted puede colocar su producto en un sitio web y ver que ofertas serias y no tan serias le llegan. Si se vuelve serio habrá que efectuar contactos personales.

## **Promoción**

La forma más importante para promover su producto o su empresa, es a través de la comunicación con sus clientes. Este es el talón de Aquiles o el punto débil de muchas empresas que se inician que a menudo se sienten un poco inseguros, hay que ser capaz de presentarse, usted tiene que comunicarse bien.

Usted puede comenzar con la recopilación de información para el folleto de la empresa, con la historia y la ubicación del proyecto, la base de producción, lo que se ha logrado en el proyecto con el tiempo, cuáles son los planes para el futuro, y terminar con información sobre el producto tales como las especificaciones, volúmenes, época de cosecha, y las opciones de embalaje.<sup>73</sup> El siguiente paso es la formulación de su propuesta única de venta, (PUV). Usted indica la razón por la cual sus productos se destacan: ¿son mejores, más baratos, o centrados en un nicho de mercado específico? La mezcla particular de los beneficios fundamentales es la base para la promoción de sus productos, esto es lo que usted está vendiendo. Si su producto no se destaca, entonces, sus servicios necesitarán hacer la diferencia. Puntualice ese elemento. ¿Es usted mejor con los tiempos de entrega, condiciones de pago, o al contestar el teléfono que sus competidores? Para más información, consulte la sección “La Construcción de la Imagen”.<sup>74</sup>

Usted puede imprimir esta información en forma de un folleto, pero primero debe pensar en donde distribuirlo. Si usted no tiene intención de participar en ferias será de poco uso tener un folleto. Otra opción sería la de preparar hojas de descripción del producto para cada producto en oferta, la cual puede incluir información sobre la iniciativa en su parte posterior (ver por ejemplo el Anexo A6.1). Usted necesita este tipo de información a mano cada vez que alguien se comunique con usted o con alguien más de su compañía. Su personal tiene que comunicar a todos la misma historia.

---

72 Un ejemplo es [www.greentrade.net](http://www.greentrade.net)

73 Un ejemplo de folletos, ver [www.grolink.se/epopa/Publications/index.htm#Brochures](http://www.grolink.se/epopa/Publications/index.htm#Brochures)

74 SIPPO/CBI, 2003. Your Image Builder. [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html)

El mismo tipo de información es a menudo puesto en el sitio web de la compañía. Mientras que mucha gente se enorgullece de tener un sitio web, su utilidad en términos de promoción es a menudo limitado, si el sitio no se encuentra fácilmente a través de un buscador de Internet, o si el contenido no es actualizado. Sin embargo, un sitio web bien mantenido y bien comunicado puede ser una herramienta útil para promover sus productos. En algunos países, el movimiento nacional tiene una plataforma de Internet a través de la cual todos sus miembros pueden presentar sus productos. Cualquiera sea el medio que usted elija, usted tiene que actualizar la información al menos una vez al año.

### **10.3 CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

El contacto personal es vital en la comercialización orgánica, más que en el comercio en general. Para que una relación de negocios se convierta en más que un acuerdo puntual usted necesita construir una relación personal con sus compradores. Considerando que en el comercio convencional, el producto por lo general ingresa en una provisión anónima, este no es el caso de los productos orgánicos. Los compradores, minoristas e incluso los consumidores quieren saber de donde viene el producto.

Cuando se es nuevo en la actividad orgánica se puede estar en desventaja para saber cómo llegar a los primeros contactos. El sitio web GREENTRADE lo puede poner en contacto con compradores potenciales.<sup>75</sup> Los catálogos de las ferias anteriores también son buenas fuentes de información. Pídale a un amigo que visite una feria para traer una copia del catálogo. En algunos casos como el de la Biofach, estos catálogos se encuentran en Internet. La Cámara de Comercio, la Junta de Exportación o las embajadas extranjeras a menudo tienen bases de datos con solicitudes. Es posible que desee hablar con alguien acerca de sus ideas. Otro punto de entrada podrían ser las conferencias orgánicas locales donde los organizadores han invitado a algunos oradores internacionales. Puede no estar en su línea de negocio, pero aún le puede dar algunos consejos y contactos. Sin embargo, no hay mejor lugar para encontrar a los posibles compradores que una feria internacional.

#### ***Participación en ferias comerciales***

Para mantener sus relaciones comerciales al día, es mejor reunirse con sus principales compradores cada año. A menos que usted tenga fondos para visitarlos uno por uno, o para invitar a cada uno a visitar su negocio, no hay forma mejor para hacerlo que en una feria comercial. Hay una serie de ferias específicas para el comercio orgánico, y cada vez se encuentran más presentes los proveedores de productos orgánicos en las ferias de comercio en general.

Las ferias son un buen lugar para que los compradores sepan que usted está en el mercado, para mostrarse a sí mismo y ver qué están ofreciendo los otros, y compararse con la competencia. Es un buen lugar para conocer a sus (potenciales) compradores, y para comprender sus necesidades. Es un excelente lugar para ver y discutir cómo el mercado se mueve de manera que usted pueda adaptarse en el tiempo. Muy a menudo importantes pedidos son acordados. Algunos de los compradores pueden invitarlo a visitar sus instalaciones antes o después de una feria comercial. Puede ser una inversión que valga la pena. Unas semanas después de la feria se debe utilizar toda esta información para evaluar su negocio y - si es necesario - para adaptar su estrategia de marketing.

---

75 [www.greentrade.net](http://www.greentrade.net)

## Las principales ferias orgánicas

- La más grande y antigua feria orgánica es la Biofach<sup>76</sup> en Nuremberg, Alemania, en febrero de cada año. Biofach es tan exitoso que se ha extendido a otros países tales como los EE.UU., Japón, China, India y Brasil.
- The All Things Organic<sup>77</sup> en Chicago es el principal evento para los EE.UU. y Canadá. Es organizado por la Asociación de Comercio Orgánico OTA<sup>78</sup>, la asociación empresarial ecológica en América del Norte.
- En el Reino Unido, la principal feria es la de Natural and Organic Food Expo<sup>79</sup>, como su nombre lo indica es tanto para los productos orgánicos certificados como los de productos naturales. Esto incluye a los complementos alimenticios.
- En Dubai se encuentra The Middle East Natural and Organic Product Expo (MENOPE)<sup>80</sup> que le daría una idea del mercado de Oriente Medio.
- The European Fair Trade Fair es una nueva exposición específicamente para productos de Comercio Justo, celebrado hasta ahora en Francia.<sup>81</sup> Esto es interesante si sus productos orgánicos también están certificados para el Comercio Justo.

Existen muchas más exhibiciones nacionales donde los productores locales y los compradores se encuentran, pero también los compradores vienen del extranjero en busca de los productos a importar. Estos no son por lo general tan interesantes para visitar o exponer para los exportadores de países en desarrollo.

Para el mercado local o regional usted debe buscar ferias comerciales locales o nacionales. Muy a menudo las asociaciones orgánicas tendrán un stand allí. Esto puede ayudarle en el desarrollo de su negocio a nivel nacional o regional. No se olvide: usted puede exportar su producto conforme a la certificación orgánica, pero puede ser mucho más fácil vender volúmenes de producto de buena calidad como convencional en el mercado local.

## Cómo llegar a las ferias internacionales

Usted puede optar por ir en calidad de visitante, o tener su propio puesto. Hay una gran diferencia. La primera es suficiente si lo que desea es mirar a su alrededor, o si ya conoce a los compradores. Si no



los conoce todavía puede que tenga que hacer la inversión para exponer. Esto es, para muchos, bastante caro, pero también lleva su tiempo organizarse. Hay un número de agencias que tienen programas para apoyarlo y estar allí. A veces esto es parte de una actividad más amplia para mejorar su negocio. Ejemplos de ello son CBI<sup>82</sup>, SIPPO<sup>83</sup> y el CDE<sup>84</sup>. En algunos países, la Junta de Promoción de Exportaciones ofrece estos esquemas, también.

76 [www.biofach.de](http://www.biofach.de)

77 [www.organicexpo.com](http://www.organicexpo.com)

78 [www.ota.com](http://www.ota.com)

79 [www.naturalproducts.co.uk](http://www.naturalproducts.co.uk)

80 [www.biztradeshows.com/natural-organic-expo](http://www.biztradeshows.com/natural-organic-expo)

81 [www.salon-europeen-commerce-equitable.org/en](http://www.salon-europeen-commerce-equitable.org/en)

82 [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu)

83 [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch)

84 [www.cde.eu](http://www.cde.eu)

Para las empresas establecidas, es una actividad regular visitar las ferias, pero es un gran paso para una nueva empresa. Para los exportadores africanos existe un Pabellón de África en la Biofach<sup>85</sup>. Es centralizado, pero cada país o región tiene un coordinador local que apoya a los exportadores y a los visitantes para organizar un stand país. Los exportadores de otros continentes dependen de su Junta de Exportación para organizar un stand país. Estas agencias ayudan a prepararse para una feria, y asesoran con el folleto o con el póster y qué muestras ofrecer. Ellos le pueden dar una lista de compradores potenciales que también exhiben. Esto se hace siempre con costos compartidos: inevitablemente, tendrá que pagar parte de los gastos usted mismo, incluso si es sólo el vuelo.

Si usted va al manual de feria de SIPPO “De los contactos a los contratos” es una guía muy buena para ayudarlo a sacar el máximo provecho de su participación.<sup>86</sup> No olvide que una cosa es hacer una buena presentación durante la feria, pero que la ‘prueba del budín’ viene después de ella. Usted debe hacer planes para el seguimiento de lo que se ha discutido durante las reuniones, enviar recordatorios, etc. Sólo entonces es una inversión que dará sus frutos.

### **Mantener las relaciones con los clientes**



Una cooperativa de agricultores en Bolivia se encuentra con clientes para cacao orgánico y Comercio Justo (Fotografía: Claro)

La comunicación es clave para el mantenimiento de relaciones con los clientes. En el comercio internacional, esto sucede principalmente por correo electrónico. Sea muy serio en lo referente al manejo de sus correos. Responda a mensajes de correo electrónico dentro de una semana a más tardar. De lo contrario va a crear la impresión de que usted no está en el negocio. Llamar por teléfono puede ser el principal sistema de comunicación local, pero las llamadas internacionales son a menudo extremadamente costosas. Skype (voz sobre Internet) ofrece algunas oportunidades más accesibles o gratuitas y se utilizan cada vez más.<sup>87</sup>

Si usted está en el campo o en el extranjero, y por lo tanto no está disponible para los compradores, delegue tareas de comunicación a otra persona. Usted todavía puede mantener contacto telefónico con su personal, para el caso de consultas sobre la mejor forma para responder a un requerimiento. En algunas empresas sólo está permitido al director comunicarse con los clientes. Esto no da una buena impresión ya que nadie desea trabajar con una empresa que gira en torno a una sola persona (ver capítulo 6.7, capacidad de gestión).

Hay que responder a las preguntas de los compradores potenciales. Algunos de estos no estarán con serio interés, estarán con intención de averiguar que ofertas tiene usted disponibles. No dañe si revisa de nuevo con ellos unos meses más tarde. Es más importante efectuar el seguimiento de clientes con los que ha hecho negocios antes. Obtener sus comentarios - ¿Están satisfechos con su producto y servicio, qué se podría mejorar para la próxima vez? En caso de tener un cliente insatisfecho, no se esconda. No piense en excusas, sino trate de encontrar soluciones.

85 [www.organicafricapavilion.com](http://www.organicafricapavilion.com)

86 [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html)

87 Disponible para descarga gratuita en [www.skype.org](http://www.skype.org)



Es muy importante que usted sea confiable. Es un gran error comprometerse a entregar algo si no se puede. No olvide que los compradores se comunican entre sí, cuentan historias, pero también se compran unos a otros. ¿Cómo desea ser recordado cuando hablen de usted? ¿Usted quiere que digan “Ah, ese es bueno”, o que digan ‘Oh, no, ese no’? Algunos exportadores no desean dar a conocer con quien han efectuado negocios y por cuánto tiempo o cuáles han sido sus experiencias. Hay exportadores que han abastecido aproximadamente a cada comprador, pero cada vez se ha sido una única venta. Si usted puede demostrar que cumple sus contratos por tres años con un comprador determinado, y si nunca falló en un contrato, entonces usted está en una buena posición para encontrar un mejor mercado.

### **¿Por qué los compradores se adhieren a usted?**

Tener un par de compradores leales es uno de los factores de éxito más importantes para su negocio. A continuación encontrará una lista de razones por las cuales los compradores pueden adherirse a usted:

- Usted envía el producto y el volumen deseado, cuenta con calidad constante año tras año.
- Usted efectúa un seguimiento profesional de los reclamos sobre calidad. Usted busca evidencias, investiga, explica, y aprende de ello.
- Usted puede ser fácilmente contactado. Responde seriamente, aún en situaciones difíciles. Cuando no está allí, está alguien más en su organización que puede ofrecer respuestas.
- Usted cuenta con información clara de cuan lejos puede ir en tema de precios, y puede explicar por qué no los puede reducir. Conoce los números y las alternativas.
- Tiene la voluntad de escuchar los problemas de sus compradores. No cuenta historias o excusas todo el tiempo.
- Informa sobre los problemas de su lado si los otros hacen lo mismo con usted. Usted actúa como socio.
- Usted puede mantener un secreto o dos (para que ellos le digan más...)
- Cuando usted promete algo, lo mantiene. Usted es fiable y de confianza.
- Puede hacer contacto con sus competidores, pero debe ser abierto en lo que hace, y no negarlo, o puede crear la impresión que está embaucando.
- Usted tiene la voluntad y la capacidad de ajustar, mejorar y expandir.

## **10.4 ¿QUÉ ASISTENCIA Y APOYO PUEDO OBTENER EN EL MARKETING?**

En la mayoría de los países existe una Junta de Promoción de Exportaciones. Pueden tener la información, contar con un programa de apoyo, como visitar ferias comerciales internacionales. Podrá haber donantes para financiación del sector privado que tienen un componente de desarrollo de mercado. Véase por ejemplo qué está haciendo en su país la USAID<sup>88</sup>.

El Centro Holandés para la Promoción de las Importaciones, CBI<sup>89</sup> tiene un programa para entrenamiento de exportación en el ámbito de los ingredientes naturales para la alimentación, productos farmacéuticos y cosméticos. Lo orgánico se ajusta en todo esto, y los exportadores de

---

88 [www.usaid.gov/our\\_work/economic\\_growth\\_and\\_trade](http://www.usaid.gov/our_work/economic_growth_and_trade)

89 [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu)

30 países pueden aplicar. La preselección, la visita de un experto que hace una auditoría para ver cuán preparado se encuentra. Esto conduce a un plan de acción, y usted puede conseguir la ayuda de expertos que lo visitan, o mantienen correspondencia con usted. Usted puede participar en el seminario EXPRO, que incluye un estudio de familiarización de la cadena de suministro del lado del importador. Al final del seminario usted escribe un plan de marketing de exportación. A continuación, inicia los preparativos para la participación en una importante feria, como la Biofach. La participación en la exhibición dura tres años. Es subvencionada, pero se espera que usted se haga cargo de los costos cada vez más.

SIPPO es el Programa de Promoción de las Importaciones de Suiza<sup>90</sup>. Tiene la posibilidad de apoyar a los productores para participar en ferias comerciales seleccionadas: de nuevo Biofach es una de ellas. La página web SIPPO tiene una serie de publicaciones relacionadas con los temas de exportación e importación.

Si también está certificado bajo las normas de Comercio Justo, se puede beneficiar de la ayuda proporcionada por los coordinadores locales del movimiento de Comercio Justo. Varias organizaciones apoyan a las organizaciones de sus productores. La Organización del Etiquetado de Comercio Justo (FLO)<sup>91</sup> cuenta con coordinadores regionales para apoyar a los productores nuevos y existentes para mejorar su negocio. También Twin Trade<sup>92</sup> en el Reino Unido tiene un programa de colaboración.

### **Resumen de recomendaciones**

- Piense en los puntos más relevantes para la comercialización exitosa de sus productos (mercados de destino, competitividad, estrategias de marketing y el presupuesto, etc.)
- Decida cómo colocar su producto en el mercado (especificación de producto, precio, canales de distribución y promoción).
- Encuentre las especificaciones de su producto, si es necesario efectúe los exámenes para obtener parámetros de calidad. Sea claro acerca de cómo su producto se compara con la de sus competidores.
- Cuando acuerde un precio con un cliente, tenga en cuenta las posibles fluctuaciones de los precios en el mercado local (los agricultores pueden vender en el mercado) y los tipos de cambio.
- Verifique opciones de venta a los mayoristas o agentes que conocen el mercado y que podrían ser capaces de mantener el stock del producto en lugares centralizados.
- Prepárese para la interacción con los clientes de una manera profesional. Presente su negocio y ofrezca de forma adecuada (por ejemplo, folletos, página web), y asegúrese de que la información proporcionada esta actualizada.
- Con el fin de ponerse en contacto con posibles compradores y de conocer el mercado, participe en ferias internacionales especializadas en productos orgánicos - ya sea como visitante o como expositor. Una buena preparación y el seguimiento son fundamentales para una exitosa visita a una feria comercial.
- Asegúrese de una comunicación rápida y confiable con sus clientes. Reciba sus comentarios, y trate de encontrar soluciones en caso de que reciba quejas.

90 [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch)

91 [www.fairtrade.net/what\\_we\\_do](http://www.fairtrade.net/what_we_do)

92 [www.twin.org.uk/PPP](http://www.twin.org.uk/PPP)

## 11 CONTINUAR

Una vez que su negocio está organizado y funcionando, es probable que piense en el próximo paso a tomar con el fin de ampliar, mejorar y consolidar. En este capítulo se recogen un par de temas que valen la pena considerar en esta etapa. Se trata de llegar a la escala y a la profundidad (impacto), y la necesidad de cambiar constantemente y adaptarse. Termina con algunas reflexiones y orientaciones sobre el rol de su negocio en un contexto nacional e internacional.

### 11.1 CRECIMIENTO A ESCALA

Los donantes suelen limitar su apoyo para el desarrollo de las cadenas de valor a una fase inicial en la que los costos son elevados ya que el poder de alcance es limitado aún, sin embargo a nivel de investigación y extensión son más que intensivos. En los primeros años, el “costo de la intervención por agricultor” es alto. Una vez que el personal de campo y los campesinos descubren qué es lo que funciona, los primeros agricultores están certificados y se ha ganado un mercado; más agricultores pueden unirse, y los costos por agricultor deben bajar sustancialmente. Cómo enfrentar economías de escala (ver capítulo 6.4). Los compradores normalmente quieren mayores volúmenes una vez que están satisfechos con la calidad. Por lo tanto, es importante desarrollar un enfoque de crecimiento a escala, pensar y trabajar en las fases de desarrollo de su negocio. Usted podría comenzar con 200 agricultores, y su plan es que en 6 años, habrá 1000 participantes.

#### **Capacidad de réplica**

En algunas cadenas de valor es fácil aumentar la producción, siempre y cuando exista una demanda creciente del producto y los agricultores estén lo suficientemente interesados en formar parte de la iniciativa. Otras cadenas son pequeñas y se mantendrán pequeñas. En este caso, costos iniciales altos pueden no estar justificados. Como todo negocio tiene que partir de la demanda del mercado, la evolución de esta demanda es un factor crítico para la expansión. Si la demanda de mercado aumenta rápidamente para la producción como para mantenerse con él, uno podría perder compradores, ya que irán a otra parte. Hay un ejemplo extremo en el que un grupo de agricultores de Uganda tuvo un envío de prueba de frutos secos preenvasados. Dos semanas después de la llegada a Europa, el cliente envía un mensaje en el que deseaba de inmediato 3 veces más del volumen inicial, ya que el producto se vendía muy bien. Este tipo de salto en la demanda es difícil de responder, y puede incluso conducir al final de la relación comercial (como ocurrió en este caso).

Por otra parte, si se detiene la demanda del mercado, el crecimiento de la producción puede detenerse también. Esto se observó en los proyectos de algodón orgánico de África Occidental en el 2009, donde la expansión se interrumpió temporalmente como consecuencia de un exceso de oferta a nivel mundial (ver recuadro). Esto reitera el punto; es preferible que una empresa no dependa de un solo producto o mercado. Como último recurso también debe haber un mercado convencional. Tener un mercado de emergencia en mente todo el tiempo.

Un grupo de productores de piña orgánica de África Occidental empezó a procesar piña y tuvo que consolidar su proceso de producción y aumentar su primer mercado antes de que pudieran incluir a más agricultores. En general, es bueno tener un cierto amortiguamiento: hay agricultores que esperan venderle, o existen mecanismos para comprar demás o de menos de los agricultores. Eso significa que

usted, o los agricultores, necesitan tener alternativas (locales) de mercado en momentos de menor demanda.

#### Ampliación de la producción de algodón orgánico en África Occidental

En 2002, Helvetas (Asociación Suiza para la Cooperación Internacional) comenzó a apoyar a los agricultores del algodón en Malí para convertirlos a la producción orgánica y para acceder a los mercados de Comercio Justo de Europa. Dentro de cuatro años, la iniciativa que había comenzado con unos 200 agricultores se convirtió en una organización de productores con cerca de 2.000 miembros. Consecuentemente, se iniciaron nuevos proyectos en Burkina Faso, Senegal y Benin. Para el año 2008, en respuesta a la fuerte demanda del mercado, el número de productores de algodón orgánico con estas iniciativas había crecido a 13.000. Además de algodón, las organizaciones de productores también comenzaron a trabajar con sésamo, karité y otros cultivos. La rápida expansión de la producción del algodón orgánico en Asia y una desaceleración de la demanda mundial debido a una fuerte crisis económica condujeron a un exceso de oferta de algodón orgánico en el 2009. La crisis afectó a algunos de los compradores de algodón de África occidental, las organizaciones de productores decidieron detener su expansión hasta que la situación del mercado se relajara. Los agricultores fueron alentados a reducir su superficie de algodón, hasta cierto punto, y cultivar en cambio sésamo, maní y mijo, para los cuales las perspectivas del mercado eran mejores. Finalmente, la crisis estimuló los esfuerzos para diversificar la producción y los mercados, aumentar la eficiencia y reducir así el precio de coste, e intensificar el procesamiento local y el valor agregado.

### ***Adaptarse a nivel de escala***

Cuando su empresa ha crecido de manera significativa, es probable que usted tenga que revisar algunas de sus estructuras, procesos y adaptarlos a la nueva escala de operaciones. Usted probablemente tendrá que redefinir roles y responsabilidades dentro de la organización y puede ser necesario contratar a más personas a las que puede delegar tareas que no son capaces de manejar por si mismos por más tiempo.

Un sistema de extensión que cubre 5.000 agricultores debe contar con procesos de gestión más sofisticados que una de 200 agricultores. Con el fin de conseguir reducir los costos por cada nuevo agricultor, es necesario desarrollar menos personal con métodos intensivos, por ejemplo, mediante la participación de agricultores líderes que capaciten a otros agricultores. Para nuevos grupos objetivos o para nuevos productos, sin embargo, costos más elevados para la construcción de capacidad podría estar temporalmente justificada. Otro asunto relacionado con ampliación es el sistema de control interno: cuanto mayor sea el grupo de productores que obtenga, más desarrollado el SCI debe estar. En algún momento puede que tenga que revisar y reorganizar todo el sistema. Eso es perfectamente normal cuando el negocio crece.

## **11.2 GENERANDO IMPACTO**

Como un negocio orgánico maduro no sólo quiere ver buenas cifras en sus libros, pero también quiere estar seguro de que lo que está haciendo beneficia a los agricultores, al medio ambiente, y al país. Es probable que también quiera hacer saber a otros, para que adquieran su producto o apoyen su trabajo de alguna manera. Algunas agencias donantes insisten en el seguimiento del impacto de su apoyo. Pero, ¿cómo puede saber el impacto real de su trabajo?

## **Medición del impacto**

El impacto en este contexto se refiere al cambio en la situación económica, social y ambiental de las comunidades campesinas involucradas, que es inducido por la actividad orgánica. Va más allá del aumento de los ingresos, también examina cómo los ingresos adicionales se distribuyen y se gastan, y cómo los medios de vida cambian (ver recuadro).

Una primera aproximación para evaluar el impacto económico es considerar los indicadores Proxy que pueden observarse fácilmente, por ejemplo, el cambio en el número de animales en la finca, motocicletas o casas de ladrillo. Usted puede hacer esto de manera más sistemática mediante la realización en primer lugar de un estudio de referencia antes de la temporada de comercialización, y compararlos con los cambios después de un par de años. Sin embargo, pueden existir razones variadas para estos cambios, muchos de los cuales no están relacionados con su intervención (desarrollo económico en general, condiciones climáticas, etc.) Estas deben ser identificadas. Otro enfoque para evaluar el impacto de la actividad orgánica es comparar los agricultores orgánicos con un grupo similar de agricultores convencionales. Para esto se necesita seleccionar muestras representativas de las fincas orgánicas y convencionales situados en la misma zona y recoger los datos sobre los efectos más relevantes. Es mejor centrarse en un conjunto limitado de datos que pueden ser fácilmente recogidos, en lugar de perderse en encuestas complejas.

Antes de que se comprometan en las evaluaciones de impacto<sup>93</sup>, es una buena idea familiarizarse con los conceptos básicos, y echar un vistazo a algunos ejemplos<sup>94</sup>.

### **Indicadores habituales de Impacto**

- proporciones de cultivos en tierras de cultivo.
- rendimiento de la cosecha.
- margen bruto de la cosecha (ingresos menos costos de los insumos).
- la carga de trabajo y la distribución.
- los ingresos del hogar y su utilización.
- fertilidad del suelo (por ejemplo, contenido de carbón orgánico).
- estatus de salud y nutrición.
- cambio en la relación de géneros.
- habilidad para enfrentar riesgos.

## **Conociendo el impacto**

Usted puede utilizar este tipo de metodología para usted mismo para monitorear el impacto económico directo. Su personal de campo debe ser capaz de realizar una encuesta entre muestras de agricultores orgánicos y convencionales en un período del año en el que no estén tan ocupados. Lo ideal es involucrar a los agricultores que lleven registros sencillos de costos de los insumos, los rendimientos y los ingresos, que por lo general son capaces de hacer con un poco de ayuda de su personal de campo. Evaluaciones más sofisticadas, como por ejemplo; la equidad de género, la salud o la vulnerabilidad, requieren más experiencia y se debe dejar a los especialistas.

93 Websites de interés sobre evaluación del impacto en general es [www.iaia.org](http://www.iaia.org), y para el impacto social y ambiental en particular [www.isealalliance.org](http://www.isealalliance.org) (Standards Tools -> Assessing Impacts)

94 Ejemplos de estudios de impacto en la agricultura orgánica están disponibles en las siguientes páginas: [www.epopa.info](http://www.epopa.info); [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org); [www.fibl.org](http://www.fibl.org)

Con un poco de suerte se puede encontrar una agencia externa que hará la evaluación del impacto, con o sin la participación de sus agentes, de forma gratuita o por poco dinero. Estos podrían ser estudiantes de tesis de una universidad nacional o extranjera, o consultores enviados por las organizaciones que le apoyen a usted. A continuación, usted recibirá un informe independiente, que es más confiable.

Siempre hay mucho que aprender de estos estudios, es otra forma de ver lo que está haciendo. A menudo, estos estudios indican formas en las que usted puede mejorar su impacto, y le proporcionará sugerencias sobre cómo consolidar y ampliar su negocio. También, pueden mostrar las debilidades, y ser críticos. No tome como algo personal que - siempre debe haber algo para mejorar!



Una investigadora entrevista a una productora Hindú sobre un estudio de impacto en la India (Fotografía: Helvetas)

### 11.3 APRENDIZAJE Y MEJORA CONTINUA

Cualquier negocio puede tener éxito sólo cuando se observan constantemente su desempeño, aprender de lo positivo, así como las experiencias negativas, y sabe adaptarte a los cambios del entorno - al medio ambiente local, así como al mercado.

#### ***Indicadores del rendimiento***

¿Cuál es un indicador de éxito? ¿Es el volumen de productos vendidos, o cuánto dinero hay en su cuenta bancaria al final del año? Existen otros indicadores que valen la pena mirar:

- Costos reales al final de la estación comparados con los cálculos de los costos anteriores.
- Costos del personal de campo por granjero y por producto.
- Cantidad de productos vendidos por agricultor.
- Costos aislados por unidad de salida (certificación, logística, administración, marketing, costos financieros).
- El aumento de ingresos para su negocio así como para el granjero promedio.
- Precisión de la evaluación de sus riesgos, y cómo usted puede corregir estos riesgos.
- Número de no conformidades identificados durante la inspección.
- Número de productores que desean unirse a la iniciativa.
- Rotación del personal.
- Reclamos de clientes.

## **Mejora continua**

Como es de esperarse, hay ciertas técnicas desarrolladas para la evaluación periódica de su rendimiento empresarial. Uno de ellos se llama el ciclo PDCA o círculo Deming, que significa “Planificar-hacer-chequear-actuar”.<sup>95</sup> Esto significa que usted planifica sus actividades, los pone en práctica, los mide (controlar) y luego actúa sobre lo que ha encontrado.

Es importante involucrar a su equipo en la evaluación del rendimiento de su negocio, ya que pueden ser conscientes de los problemas que usted está pasando por alto. Si ellos están implicados en el análisis, es más probable que se propongan aplicar las medidas correctivas necesarias. Usted puede hacer ejercicios como preguntarse a sí mismo y a su equipo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son los agricultores orgánicos con los que trabajamos? ¿Cuán sostenible es su sistema agrícola? ¿Son fiables los proveedores, son leales a nuestro negocio, somos leales con ellos?
- ¿Contamos con un buen libro para el mantenimiento y sistema de gestión de datos, obtenemos la información que necesitamos para optimizar el negocio?
- ¿Dónde ganamos y dónde perdimos oportunidades de negocio? ¿Cómo nos perciben nuestros clientes, y qué podríamos hacer para mejorar las relaciones con los clientes?
- ¿Cuánto cambia el entorno en el que operamos?, ¿qué hay de los mercados en los que nos dirigimos? ¿Qué podemos hacer para responder a estos cambios?
- Verá que bien vale la pena efectuar este tipo de auto-evaluación, y es probable que detecte algunos puntos para ayudar a mejorar su desempeño comercial interno. Sólo la mejora continua y la adaptación lo mantendrán en el negocio a largo plazo.

## **11.4 REDES NACIONALES E INTERNACIONALES**

La mayoría de la gente de negocios - orgánicos o no - inician sus empresas por su cuenta. Muchos piensan que la participación de otros, puede generar dependencias y lo volvería vulnerable. Por otro lado, no hay mucho que ganar con la colaboración con otras empresas e iniciativas que tienen objetivos similares.

### **Colaboración a nivel nacional**

El desarrollo de un sector orgánico en su país también le beneficia a su negocio. Por supuesto que dirige su negocio por su cuenta, pero es mejor comunicarse, coordinar e incluso cooperar con iniciativas semejantes. En varios países existen movimientos nacionales u organizaciones no gubernamentales con el propósito específico de facilitar el desarrollo del sector orgánico. Al ser miembro, usted apoya a este desarrollo y también mantiene el contacto con personas con ideas afines.

Puede haber beneficios en el plano político (ver capítulo 4.3), así como en el nivel del negocio. El intercambio de información entre proveedores de insumos, organismos de certificación u otros proveedores de servicios, vale la pena. En algunos casos se organizan capacitaciones a nivel nacional, como las actualizaciones de la certificación, o sobre el mantenimiento de su SCI. Algunos movimientos

---

95 [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\\_de\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming)

orgánicos nacionales organizan mesas redondas donde los interesados de un subsector se reúnen para coordinar sus actividades. Otros reciben fondos de donantes para las actividades relacionadas con el comercio, como la organización de un stand en ferias nacionales e internacionales, o el desarrollo de los mercados locales.

Hacer las cosas juntos puede tener sus dificultades a veces, pero debe traer beneficios al final. Incluso si usted piensa que el movimiento nacional es impulsado por organizaciones no gubernamentales y por lo tanto no es su estilo, todavía puede contribuir a un entorno más adecuado para su negocio. Por lo tanto, sigue valiendo la pena ser un miembro, uno tranquilo pero de apoyo, o un miembro activo cuando pueda. Básicamente, cuanto más entregue, más podrá obtener de ello.

### **Un mejor negocio**

Los exportadores de piña en Ghana son conocidos por su feroz competencia, sin embargo, hay algunos intereses en común. Se constató que el precio que los exportadores pagaban por las cajas de piña difería en 200%. Como el costo de los envases es casi el mismo que el del producto, la unificación del pedido de cartón rápidamente rindió sus frutos. Al final decidieron cooperar.

### ***¿Que puede esperar de las redes internacionales?***

En una escala aún mayor existen redes internacionales para la agricultura orgánica y el Comercio Justo. Las redes internacionales más relevantes para las empresas orgánicas y de Comercio Justo son:

- IFOAM - Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Orgánica ([www.ifoam.org](http://www.ifoam.org))
- Organic Exchange - una red de negocios para la fibra orgánica y la industria textil ([www.organicexchange.org](http://www.organicexchange.org))
- FLO - Organización de Etiquetado de Comercio Justo ([www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net))
- WFTO – Organización Mundial del Comercio Justo ([www.wfto.com](http://www.wfto.com))

Estas organizaciones proporcionan información y producen publicaciones sobre productos orgánicos y de Comercio Justo, y enlazan con otras empresas u organizaciones (directorios). Organizan reuniones y conferencias donde se puede aprender más sobre temas específicos y establecer contactos útiles. Todos ellos tienen boletines que lo mantienen informado sobre los nuevos avances del sector. Por último, es que efectúan una campaña para un entorno normativo propicio, y tienen sus propios proyectos para apoyar iniciativas de los países en desarrollo. Al convertirse en miembro de una de estas organizaciones, se pasa a ser miembro de una comunidad global. Usted consigue acceso a la información y a la red, y usted puede participar activamente en la configuración del desarrollo del sector.

Otra opción es unirse a una comunidad de prácticas, formado alrededor de su área de interés. Una comunidad de prácticas es una plataforma basada en Internet en la que los profesionales intercambian sus conocimientos y discuten temas de interés comunes. Un ejemplo es la Plataforma Global de la Comunidad del Algodón Orgánico ([www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org)).



## **Resumen de recomendaciones**

- Desarrolle un enfoque escalable, y trabaje en fases para desarrollar su negocio.
- No dependa de un producto y de un mercado solamente, ya que su plan de crecimiento de lo contrario puede verse afectado por las fluctuaciones de la demanda del mercado.
- Manténgase flexible para reaccionar ante el mercado y pensar en mercados alternativos en épocas de menor demanda.
- Cuando su empresa haya crecido sustancialmente, adapte sus estructuras y procesos a la nueva escala.
- Evalúe el impacto de su trabajo al controlar la evolución de los indicadores económicos, sociales y ambientales en el tiempo, y la comparación de "sus" agricultores con sus pares convencionales.
- Revise el rendimiento de su negocio a intervalos regulares con la ayuda de los indicadores de resultados significativos y métodos adecuados (como PDCA).
- Involucre a su equipo en una autoevaluación de su negocio, y solucione los puntos para mejorar el rendimiento empresarial.
- Colabore con las empresas y organizaciones con ideas afines para el desarrollo conjunto del sector orgánico en su país.
- Únase a redes internacionales y comunidades de prácticas con el fin de tener acceso a la información y a los conocimientos técnicos.

## **12 ¿CUÁL ES EL ROL DE LOS FACILITADORES, EL GOBIERNO Y LOS DONANTES?**

Como se ha indicado en un principio, esta guía está dirigida principalmente a personas directamente involucradas en los negocios orgánicos. En este último capítulo se aborda las organizaciones que apoyan el desarrollo de fincas orgánicas y cadenas de valor. Estos pueden ser ONG, organismos de desarrollo, los gobiernos locales y los donantes.

### **12.1 FACILITANDO DEL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ORGÁNICAS**

Los facilitadores típicos de las cadenas de valor orgánicas son las ONG de desarrollo y programas de desarrollo empresarial. Su papel suele ser temporal, necesario hasta el periodo de tiempo en el que un negocio orgánico es institucional y económicamente viable, y la cadena de valor está funcionando correctamente. Si algún tipo de facilitación es necesario de forma permanente, debe ser ofrecido por un proveedor de servicios y debe ser pagado por los actores de la cadena (ver capítulo 4.2).

#### ***¿Cuál es el rol del facilitador?***

El rol del facilitador es desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores de la cadena y de los proveedores de servicios, para ayudarles a superar obstáculos y cuellos de botella. En una situación donde la producción orgánica y la comercialización son totalmente nuevas, el facilitador puede también hacer accesible la información, estimular la innovación, y apoyar a los actores interesados de la cadena en la construcción de las capacidades necesarias.

Una función importante de la facilitación de la cadena de valor es vincular a los interesados adecuados (organizaciones de productores, procesadores, compradores, organismos de certificación, finanzas) y para asegurarse de que ambas partes comuniquen sus necesidades y coordinen sus actividades. El facilitador debe asegurarse de que todos los interesados se escuchen, y actúa como mediador entre los distintos intereses de los actores de la cadena. Hacer esto de una manera que sea aceptada por todos los interesados es mucho más fácil para una organización neutral que para un actor de la cadena de valor.

Las siguientes actividades son adecuadas para facilitar el desarrollo de un negocio orgánico y una cadena de valor:

- Convocatoria de eventos informativos en los cuales los interesados pueden informarse sobre los aspectos básicos de este negocio (sistemas de producción, certificación, mercados), y el apoyo disponible;
- Proporcionar a las empresas orgánicas vínculos iniciales con socios adecuados de la cadena de valor (por ejemplo, procesadores, comerciantes) y los proveedores de servicios (por ejemplo, servicios de desarrollo empresarial, los proveedores de servicios financieros);
- Organizar talleres en los que los actores de la cadena de valor pueden aprender acerca de cómo establecer un negocio orgánico;
- Organizar mesas redondas periódicas en las cuales los diferentes actores de una cadena de valor coordinan sus actividades y discuten la forma de abordar conjuntamente los desafíos;

- Entrenar a los actores de cadenas de valor en la aplicación de su rol, y estimularlos al desarrollo de las capacidades requeridas (participación en cursos, talleres de intercambio, visitas, etc.);
- Hacer campañas para crear un entorno más propicio para las cadenas de valor orgánica (ver capítulo 12.2).

### **¿Qué debería ser evitado?**

Existe una serie de actividades que los facilitadores deben tener mucho cuidado de no realizar (ver el cuadro de “errores comunes”). Facilitar significa que usted no se involucra directamente en la cadena de valor - no produce, compra, vende o presta servicios que sean permanentemente necesarios. Si una ONG o un programa de gobierno que está diseñado para durar sólo unos pocos años desempeña funciones elementales de una cadena de valor, toda la cadena puede derrumbarse una vez que el apoyo termine. Un competente del servicio de extensión agrario y un sistema de control interno, por ejemplo, son esenciales para el funcionamiento de una iniciativa de producción orgánica. Estos servicios no deben ser proporcionados por un proyecto de desarrollo. Sin embargo, el facilitador puede apoyar el desarrollo inicial de las capacidades necesarias, ayudando a los actores para el diseño del sistema y de las herramientas adecuadas, contratar y formar al personal necesario.

#### **Errores comunes en la facilitación de las cadenas de valor orgánicas.**

- Asumir o subvencionar las funciones básicas de la cadena de valor, tales como el funcionamiento de la extensión y el sistema de control interno, o la realización de actividades de comercialización.
- Estar sesgado hacia actores particulares, por ejemplo, exclusivamente la promoción del interés de los agricultores.
- Motivar a los actores para cubrir más funciones de la que son capaces de gestionar.
- Poner en la práctica a las personas que no tienen la experiencia y aptitudes necesarias, incluidos a los extranjeros "expertos".
- Centrarse en un solo producto, ignorando la importancia de los cultivos de rotación o del sistema agrícola.
- Centrarse sólo en un mercado (exportación), haciendo caso omiso de la importancia de la diversificación de productos y mercados.
- Estrechamente centrado en los aspectos de certificación, descuidando la necesidad de abordar los problemas de calidad o los problemas del campo como el manejo de plagas.
- Descuidar el aspecto de crecimiento (punto de equilibrio!) y expansión (impacto!).
- Ausencia de los aspectos importantes que influyen en la cadena de valor (por ejemplo, las políticas gubernamentales, las desventajas competitivas).
- Aferrarse a la fase piloto; carecer de una estrategia de salida clara.

A menudo, los proyectos de desarrollo son demasiado ambiciosos, por ejemplo, uno quiere hacer demasiado en un período de tiempo muy corto. Los grupos de agricultores o empresas deben asumir más de lo que pueden manejar, y dejándose a su suerte en una fase muy temprana. Esto puede dar lugar a fallos que puedan frustrar a los productores, empresarios y a los donantes.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> See also Lusby, F. 2006. Useful Principles for Adopting a Market Development Approach for Enterprise Development Organisations. In: International Journal of Emerging Markets Vol. 1, No. 4.

## **12.2 CREACIÓN DE UN ENTORNO FAVORABLE PARA LOS NEGOCIOS ORGÁNICOS**

El éxito de una iniciativa de cadena de valor orgánica depende en gran medida del entorno empresarial en el que opera. ¿Dificultan aún más las políticas del gobierno la producción orgánica? ¿Existen disposiciones legales que permitan a las empresas privadas hacer cumplir los contratos y enjuiciar prácticas fraudulentas? ¿Pueden las empresas basadas en la agricultura tener acceso al crédito? ¿La investigación agrícola y los servicios de extensión se adaptan a las necesidades de los agricultores orgánicos? En muchos países, las respuestas a la mayoría de estas preguntas son “sólo hasta cierto punto” o “no realmente”.

### ***Trabajar hacia un entorno propicio***

Algunos aspectos del entorno empresarial de un país específico obstaculizan a los agro-negocios en general. Las deficiencias en las infraestructuras de transporte, servicios financieros y sistemas jurídicos afectan a muchos tipos de negocios, y no se pueden cambiar fácilmente. Sin embargo, existen algunos aspectos que causan obstáculos específicamente a los negocios orgánicos. Los sistemas de aplicación de plaguicidas, fumigación obligatoria de los productos agrícolas para la exportación, subsidios a los fertilizantes y la promoción de los OGM son ejemplos de ello.

Para identificar estos obstáculos, es importante consultar y escuchar a los profesionales que participan en las cadenas de valor orgánicas. En el caso de Uganda, el sector exportador orgánico se reunió después de darse cuenta de que el plan del Ministerio de Salud para fumigar chozas de agricultores con DDT con el fin de controlar la malaria, ponía en grave peligro a su negocio (muchos agricultores guardan sus productos en sus chozas). Guiados por el Movimiento Nacional Orgánico (NOGAMU) hicieron entender al gobierno que las zonas orgánicas menos peligrosas serían fumigadas con insecticidas.

En muchos países, existen sistemas nacionales o internacionales para apoyar el desarrollo de la agroindustria. A menudo ellos incluyen acuerdos para la distribución de costos, para la creación de instalaciones de tratamiento o almacenamiento, o programas de promoción de fincas. Las empresas orgánicas deben ser capaces de beneficiarse de estos planes también. La información transparente y proactiva sobre la existencia de estos sistemas, por ejemplo; a través del movimiento de agricultura orgánica del país, es un primer paso en este sentido.

### ***Políticas de agricultura orgánica***

En la mayoría de los países con un sector orgánico, las ONG y las empresas privadas fueron los primeros pilotos. Cada vez más, los gobiernos están tomando un interés en el desarrollo de este sector. Los gobiernos que quieren crear un entorno propicio para los negocios orgánicos podrían formular una política de agricultura orgánica. El libro “Mejores Prácticas para la Política Orgánica”, publicado por el UNEP y la UNCTAD ofrece una orientación integral para la formulación de políticas adecuadas<sup>97</sup>. Los elementos adecuados de una política de agricultura orgánica son:

- Informar a los agricultores y empresas sobre agricultura orgánica.
- Apoyar el inicio de un servicio de extensión y SCI.
- Promover el reciclaje de desechos agrícolas.
- Promover la educación del consumidor y conciencia sobre agricultura orgánica.
- Recolectar y publicar datos sobre producción orgánica y mercados.

97 [www.unep.ch/etb/publications/UNCTAD\\_DITC\\_TED\\_2007\\_3.pdf](http://www.unep.ch/etb/publications/UNCTAD_DITC_TED_2007_3.pdf)

- Desarrollar normas nacionales y regulaciones para fomentar el mercado doméstico.
- Facilitar el desarrollo del Mercado doméstico, fomentar la adquisición pública de productos orgánicos.
- Apoyar actividades de promoción de las exportaciones, por ejemplo la participación en ferias comerciales.
- Establecer investigación orgánica y programas de mejoramiento de semillas.
- Incluir agricultura orgánica en el curriculum de las escuelas y universidades.

En el desarrollo de políticas orgánica, es importante que las diferentes partes interesadas puedan aportar sus puntos de vista. Es una buena idea establecer un órgano permanente de consulta entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado. Tan importante como contar con una política orgánica es que las políticas sean coherentes y no contradictorias. Una vez que la agricultura orgánica esté incluida en las políticas nacionales, los fondos deben estar disponibles para su aplicación.

### **12.3 ¿QUÉ ROL DESEMPEÑAN LOS DONANTES Y LAS AGENCIAS DE DESARROLLO?**

Varios donantes y organismos de desarrollo orgánico apoyan las iniciativas de los países de bajos y de medianos ingresos.<sup>98</sup> Ellos quieren estar seguros de que su apoyo sea eficaz para producir el impacto deseado. También deberían estar preocupados de que las iniciativas se conviertan en un negocio viable que puede continuar sin la financiación de los donantes.

#### ***Razones para apoyar el desarrollo de un negocio orgánico***

Apoyar las iniciativas de agricultura orgánica aborda el desarrollo económico, medio ambiente, y el comercio de una sola vez. Aspectos como la biodiversidad y el cambio climático pueden ser fácilmente agregados a un proyecto orgánico. Cualquiera puede convertirse en un agricultor orgánico, pero la agricultura orgánica parece ser particularmente apropiada para los pequeños productores. Además de las bien conocidas ventajas de la producción orgánica - evitar productos potencialmente dañinos como los agroquímicos y un precio más elevado para los productores - hay algunos aspectos que deben ser de especial interés para los financiadores y los organismos de desarrollo:

- Como la agricultura orgánica por lo general requiere de mayor mano de obra, y se requieren personas para los servicios de extensión, control interno y la adición de valor, las iniciativas orgánicas ofrecen una oportunidad para crear empleo en las zonas rurales.
- Los mercados orgánicos no sólo ofrecen un mejor precio, sino que son por lo general un lugar más seguro para los pequeños agricultores, antes que estar en mercados anónimos a granel donde tienen que competir con los productores mecanizados en gran escala.
- El hecho de que en la agricultura orgánica no se necesite de mucho dinero para los insumos hace que sea más fácil para las mujeres producir cultivos comerciales y así obtener algunos ingresos extras. Si las iniciativas orgánicas tienen en cuenta los aspectos de género desde el principio, las mujeres pueden beneficiarse realmente (ver capítulo 4.4).

<sup>98</sup> Una lista acerca de los principales donantes y organismos de desarrollo que se dedican en la actualidad a apoyar el desarrollo de cadenas de valor y a las empresas ecológicas, figura en el Anexo A2.2

- La certificación Orgánica y de Comercio Justo exigen que los agricultores se organicen en grupos. Esto ayuda a fortalecer su posición dentro de la cadena de valor (el poder de negociación!) Y hace más fácil abordar las cuestiones sociales y ambientales. Las organizaciones de agricultores pueden facilitar el acceso a los conocimientos técnicos, de crédito e influencia política.
- Debido al requisito de trazabilidad en las cadenas de suministros, es más fácil medir el impacto de una intervención. A partir de los documentos del SCI uno puede aprender qué cantidad produce un número de agricultores, y calcular los ingresos adicionales generados. Se puede demostrar la relación calidad-precio.

Al apoyar el desarrollo de cadenas de valor orgánico que enlazan a los pequeños agricultores con el mercado, los donantes y las agencias de desarrollo pueden contribuir a una gestión más sostenible de los recursos, mejores condiciones de vida de los agricultores y trabajadores involucrados, más empleo y generación de valor en el país productor.

### ***Asegurándose que el apoyo sea efectivo***

No todas las iniciativas orgánicas, sin embargo, resultan automáticamente en las cadenas de valor viables que pueden ejecutarse por su cuenta una vez que el apoyo termine. En algunos casos, la intervención de los donantes puede incluso obstaculizar prometedoros negocios orgánicos, ya que puede obstaculizar el pensamiento empresarial emergente, subvencionar a la competencia, y distorsionar el mercado. El efecto a largo plazo de la intervención depende en gran medida de cómo el programa de apoyo está diseñado.

#### **¿Subsidios?**

No hay duda: una actividad orgánica necesita de medios financieros para la puesta en marcha, mejoramiento o ampliación de sus operaciones. Si las perspectivas de obtención de beneficios son lo suficientemente buenas, las empresas privadas puedan invertir su dinero. Es muy probable que este tipo de empresas opten por trabajar con algunas fincas grandes en lugar de trabajar con cientos de pequeños productores en zonas remotas. Si el objetivo inherente de una iniciativa es el caso de la reducción de la pobreza y la inclusión de los grupos desfavorecidos de la sociedad, la inversión de los fondos públicos está justificada.

Sin embargo, el objetivo último al apoyar una iniciativa orgánica, junto a la mejora de los ingresos de los productores y sus familias, es la sostenibilidad financiera de la organización de productores o empresa. Todos los fondos por lo tanto se deben utilizar de manera formal, eficiente y rentable. La dependencia de la financiación de donantes se debe evitar, entre los actores de la cadena de valor. Los instrumentos financieros para la financiación de los actores de la cadena de valor deben estimular el espíritu empresarial, la responsabilidad, la propiedad y la sostenibilidad financiera. Ejemplos de ello son los préstamos, garantías y capital social (ver capítulo 6.5). Sin embargo, una organización de productores o una empresa social que necesita una fuerte base financiera (capital suficiente) para poder beneficiarse de las inversiones externas y de los préstamos. La donación de capital inicial y las inversiones en acciones son mecanismos adecuados para la creación de recursos propios.

Si el objetivo es establecer cadenas de valor y negocios que funcionen por su cuenta más temprano que tarde, los financiadores y las organizaciones de desarrollo deben seleccionar cuidadosamente a los socios que tienen el potencial para lograr este objetivo. Sus contribuciones deben estar diseña-

das de manera a estimular y recompensar el pensamiento empresarial (si no está allí). En la asignación de apoyo financiero, por lo tanto, debe seguirse un procedimiento similar al que un banco haría: comprobar cuidadosamente si el modelo de empresa tiene un verdadero potencial para ser rentable en un tiempo razonable, definir la cuantía de la subvención sobre la base de un plan de negocios, y establecer claras condiciones que deban cumplirse. Las condiciones deben incluir que el progreso en la aplicación es supervisada, documentada, y que otras fuentes de financiación se declaren abiertamente.

Con el fin de asegurarse de que los aspectos del negocio se toman en serio, el donante debe insistir en que el concesionario invierta al menos parte de su propio capital, u organice un préstamo de un banco. Es una buena idea proporcionar parte de la contribución en forma de préstamo que será devuelto una vez que el punto de equilibrio sea alcanzado. Esto es particularmente cierto para los fondos utilizados para invertir en infraestructura de procesamiento. Trabajar con préstamos y no con donaciones también ayuda a reducir los efectos de distorsión de la competencia. Los donantes también pueden cambiar la cantidad adeudada con acciones emitidas a los agricultores.

En lugar de subvencionar componentes específicos, tales como los servicios de extensión o el costo de certificación, los donantes deben pagar preferentemente una contribución decreciente para cubrir la pérdida esperada hasta que la empresa alcance el punto de equilibrio (ver capítulo 6.4). Si las funciones básicas de la operación están subvencionadas, será difícil integrar sus costos al precio del producto una vez que el subsidio se detenga (ver recuadro).

### ***Estrategia de salida***

Los organismos de desarrollo deben tener una clara estrategia de salida para su apoyo a las iniciativas orgánicas. Tienen que comunicar claramente a los socios de qué manera y por cuánto tiempo van a apoyarlos. La estrategia de salida debe garantizar que al final del proyecto de intervención las empresas sean institucionales y económicamente sostenibles. El apoyo no sólo deberá estar limitado a una parte de la financiación de los costes operativos e inversiones, sino también para garantizar que las capacidades y habilidades necesarias sean desarrolladas, que la cadena de valor está funcionando bien, y que se cree un entorno propicio. Un cierto nivel de coordinación entre los donantes es necesario para evitar que ciertos donantes estén llegando en donde otros están saliendo por la falta de progreso (ver cuadro).

#### **Donantes preferidos**

Existen organizaciones de productores, y también empresas privadas que siguen atrayendo fondos de donantes. En algunos casos existen diferentes donantes asistiendo al mismo tiempo. "Ordeñar a los donantes" puede ser una forma de hacer negocios, pero que no refleja bien la capacidad de la empresa para ganarse su propio dinero. No tiene un negocio con un socio comercial confiable, y desde luego no estimula el pensamiento empresarial, si los fondos son obtenidos fácilmente. Aunque el impacto en el desarrollo de fincas orgánicas pueda justificar que esos fondos se utilicen inicialmente, las empresas deben ser muy cuidadosas de no depender de la financiación de donantes para su supervivencia.

Para la sostenibilidad de la cadena de valor, es importante que las empresas tengan acceso a los proveedores de servicios locales. Los donantes van y vienen, los expertos extranjeros también, pero un servicio de proveedor local se mantiene - siempre que obtenga suficientes beneficios de los usuarios que están dispuestos a pagar por ello.

## **Resumen de recomendaciones**

- A fin de desarrollar una nueva cadena de valor orgánica, los facilitadores deben proporcionar información, permitir la comunicación entre los interesados y ayudarlos a superar los obstáculos y cuellos de botella.
- Los facilitadores no deben asumir o subsidiar funciones básicas de la cadena de valor, y no deben favorecer a un agente específico.
- Los gobiernos que deseen apoyar el desarrollo de fincas orgánicas deberían involucrar a los interesados para la identificación de los principales obstáculos. Tienen que garantizar que las iniciativas orgánicas también tengan acceso a los programas generales que apoyan la agroindustria y las exportaciones.
- Las políticas de apoyo al sector orgánico deben abordar en forma integral los diferentes aspectos que crean un ambiente propicio para los negocios orgánicos (acceso a la información, sensibilización de los consumidores, una regulación apropiada, puesta en marcha del apoyo, desarrollo de mercado, etc.).
- Las agencias de desarrollo deben seleccionar cuidadosamente los socios que tienen el potencial de convertirse en empresas viables. Tienen que tener cuidado de que su apoyo estimule el pensamiento empresarial en lugar de obstaculizar la misma.
- Una clara estrategia de salida es necesario que asegure que las iniciativas apoyadas sean institucionales y económicamente sostenibles al final del proyecto.



# ANEXOS

## A1 REFERENCIAS ÚTILES Y PÁGINAS WEB

### **Agricultura orgánica**

#### **Organizaciones y websites**

- IFOAM - Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Orgánica: Información comprensiva, normas y principios, directorios miembros, lista de profesionales, publicaciones, medios de comunicación, plataformas de entrenamiento etc. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)
- ISOFAR - Sociedad Internacional de Investigación de la Agricultura Orgánica: Publicaciones de investigación y eventos. [www.isofar.org](http://www.isofar.org)
- Mundo orgánico: Estadísticas y noticias. [www.organic-world.net](http://www.organic-world.net)
- Orgánicos en la FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: Publicaciones, datos por país, glosario, referencias bibliográficas, websites, instituciones de investigación, eventos, etc. [www.fao.org/organicag](http://www.fao.org/organicag)
- Orgánicos en la ITC – Centro de Comercio Internacional: Directorio de negocios, noticias, publicaciones [www.intracen.org/organics](http://www.intracen.org/organics)
- Naturland: Directrices para el cultivo orgánico de varias cosechas [www.naturland.de/publications.html](http://www.naturland.de/publications.html)
- ILEIA – Centro de información en Agricultura Sostenible Baja en Recursos Externos: Biblioteca, información, noticias. <http://ileia.leisa.info>
- UNEP-UNCTAD: Desarrollo de capacidades en la agricultura orgánica. [www.unep-unctad.org/cbtf](http://www.unep-unctad.org/cbtf)  
-> Organic agriculture

#### **Publicaciones**

- FAO (2007): Organic Agriculture and Food Security  
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/ah952e.pdf>
- FiBL/ITC (2007): Organic Farming and Climate Change
- <https://www.fibl-shop.org/shop/pdf/mb-1500-climate-change.pdf>
- IFOAM Training manuals on organic agriculture in the tropics  
[www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) -> Growing Organic -> Training Platform
- Pretty, J., 2005. *The Earthscan Reader in Sustainable Agriculture*. Earthscan, London.
- Nemes, N., 2009. Comparative Analyses of Organic and Non-Organic Farming Systems: A critical assessment of farm profitability. FAO Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ak355e/ak355e00.pdf>

### **Certificación Orgánica**

#### **Publicaciones**

- Normas y regulaciones: ver Anexo A5.1
- EPOPA/CTA/FAO, 2006: Regulations, standards and certification for agricultural exports.  
<http://www.fao.org/docrep/010/a0791e/a0791e00.HTM>
- FAO Manuals on Certification for agricultural exports. [www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight\\_269.html](http://www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight_269.html)
- IFOAM Internal Control Systems for Group Certification – Training Kit for Producer. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)  
-> Growing Organic -> Training Platform

- ICS tools on [www.organicandfair.org](http://www.organicandfair.org) -> Publications and [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org) -> Library
- IFOAM/IOIA, 2000. International Organic Inspection Manual. [shop.ifoam.org](http://shop.ifoam.org)
- The Organic Standard: Monthly journal on organic certification topics. [www.organicstandard.com](http://www.organicstandard.com)
- The Organic Certification Directory. [www.organicstandard.com/directory.html](http://www.organicstandard.com/directory.html)

## **Comercio Justo**

### **Organizaciones y websites**

- FLO - Organización de Etiquetado de Comercio Justo: Normas, productos, productores, recursos, noticias. [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)
- Instituto para el Comercio Justo: Colección online sobre publicaciones acerca de la investigación de Comercio Justo  
[www.fairtrade-institute.org](http://www.fairtrade-institute.org)
- Organización Mundial del Comercio Justo. [www.wfto.com](http://www.wfto.com)
- Fair for Life. [www.fairforlife.net](http://www.fairforlife.net)
- Ecocert Fair Trade. [www.ecocert.com/-EFT-.html](http://www.ecocert.com/-EFT-.html)
- Soil Association Ethical Trade. [www.soilassociation.org](http://www.soilassociation.org)

## **Facilitación de cadenas de valor**

### **Organizaciones y websites**

- GTZ ValueLinks ([www.value-links.de/manual/distributor.html](http://www.value-links.de/manual/distributor.html))
- KIT Cadenas de valor para el desarrollo (<http://smartsite.kit.nl/smartsite.shtml?ch=FAB&id=12505>)
- SDC Markets4Poor ([www.markets4poor.org/publication](http://www.markets4poor.org/publication))

### **Publicaciones**

- UNEP/UNCTAD, 2008. Best practices for Organic Policy. What developing country governments can do to promote the organic sector.

## **Extensión agrícola**

### **Organizaciones y websites**

- Agridea. [www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch)
- Global Farmer Field School. [www.farmerfieldschool.info](http://www.farmerfieldschool.info)

### **Publicaciones**

- Agridea, 2002. Innovative Approaches to Financing Extension for Agriculture and Natural Resource Management. Conceptual considerations and analysis of experience.  
[www.agridea-international.ch](http://www.agridea-international.ch)
- CIP-UPWARD/IDRC, 2005. Participatory Research and Development for Sustainable Agriculture and Natural Resources Management: A Sourcebook. [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)
- Helvetas, 2005. You Pay for What You Get. From budget financing to result based payments. [www.helvetas.org](http://www.helvetas.org)

## **Cuestiones de género en la cadena de valor**

### **Organizaciones y websites**

- Agri-ProFocus Gender in Value Chains Learning Group. <http://genderinvaluechains.ning.com>

### **Publicaciones**

- EPOPA Gender Learning and Sharing; Project end report. [www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf](http://www.grolink.se/epopa/Publications/GenderProjectEndReport.pdf)
- Farnworth, Cathy & Jessica Hutchings, 2009. Organic Agriculture and Womens' Empowerment. IFOAM. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) -> Growing organic -> Arguments for Organic -> Social Justice
- IFOAM Training Module on Gender in Organic Agriculture. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org) -> Growing Organic -> Training Platform
- Pyburn & Verhart (forthcoming). Strategies for Addressing Gender in Certified Coffee Chains. KIT, Amsterdam.

## **Plan de negocios y gestión**

### **Organizaciones y websites**

- BizPlanIt's Plan de negocio virtual. [www.bizplanit.com/vplan.html](http://www.bizplanit.com/vplan.html)
- ICA – Asociación Internacional de Cooperativas. [www.ica.coop/al-ica](http://www.ica.coop/al-ica)
- FAO/ILO. Organizaciones de Productores y Cooperativas. [www.fao-ilo.org/fao-ilo-coop](http://www.fao-ilo.org/fao-ilo-coop)
- OIT – Organización Internacional del Trabajo. Publicaciones relacionadas a las cooperativas agrícolas. [www.ilo.org/empent/WorkingUnits/lang--en/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_DPT\\_COO\\_EN/index.htm](http://www.ilo.org/empent/WorkingUnits/lang--en/WCMS_DOC_ENT_DPT_COO_EN/index.htm)
- Agromisia/CTA, 2006: Iniciando una cooperativa. Farmer-controlled economic initiatives. [www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-38-E.pdf](http://www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-38-E.pdf)
- Instituciones Financieras: Ver Anexo A3.4
- Micro-finance: [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)

### **Publicaciones**

- Agromisa / CTA, 2010. Entering the Organic Export Market, A practical guide for farmers' organisations. [www.agromisa.org](http://www.agromisa.org). People living in a country which is part of the ACP group (African, Caribbean, and Pacific states) can request the document free-of-charge through [cta@cta.int](mailto:cta@cta.int).
- Berdegué, J.A., E. Biénabe and L. Peppelenbos, 2008. Keys to Inclusion of Small-scale Producers in Dynamic Markets. IIED London.
- FAO, 1998. Agricultural Cooperative Development. A manual for trainers. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/X0475E/X0475E00.pdf>
- FAO, 2009. Business management for small-scale agri-industries. [www.fao.org/docrep/011/i0499e/i0499e00.htm](http://www.fao.org/docrep/011/i0499e/i0499e00.htm)
- Koning, M. de, van Steenhuijsen Piters, B., 2009. Farmers as Shareholders; A close look at recent experience. KIT, Amsterdam. [www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?&id=33740&ItemID=2764&ch=FAB](http://www.kitpublishers.nl/smartsite.shtml?&id=33740&ItemID=2764&ch=FAB)
- MATCOM Cooperative Training Manuals, available from [COOP@ilo.org](mailto:COOP@ilo.org).

## **Mercados y Marketing**

### **Organizaciones y websites**

- Lista de las principales ferias orgánicas, véase capítulo 10.3
- CBI – Centro para la promoción de las Importaciones. [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu)
- Greentrade: Mercado orgánico y plataforma de intercambio. [www.greentrade.net](http://www.greentrade.net)
- Organic Links: Información de Mercado y Directorio de Negocios. [www.organic-market.info](http://www.organic-market.info)
- Mercados Orgánicos en la ITC: Importadores, exportadores, ferias. [www.intracen.org/organics/market-place.htm](http://www.intracen.org/organics/market-place.htm)
- Organic Monitor: Información sobre el mercado orgánico. [www.organicmonitor.com](http://www.organicmonitor.com)
- Organic Trade Association: La plataforma de negocios para Norte América. [www.ota.com](http://www.ota.com)
- Ecomercados: Iniciativa del marketing orgánico en América Central; directorio de empresas e información de mercado. [www.ecomercados.org](http://www.ecomercados.org)
- Sistemas Generalizados de Preferencias en la EU  
<http://ec.europa.eu/trade/wider-agenda/development/generalised-system-of-preferences>
- US African Growth and Opportunity Act, [www.agoa.gov](http://www.agoa.gov)
- Medidas Sanitarias y Fitosanitarias. <http://spsims.wto.org>
- SIPPO – Programa de Promoción de las Importaciones en Suiza. [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch)
- Marketing: [www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials](http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials), [www.quickmba.com/marketing/plan](http://www.quickmba.com/marketing/plan) and [www.netmba.com/marketing/mix](http://www.netmba.com/marketing/mix)

### **Publicaciones**

- Agromisia/CTA, 2004: Marketing for small-scale producers. [www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-26-E.pdf](http://www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-26-E.pdf)
- Buley, M. et al, 1997. Exporting Organic Products; Marketing Handbook. GTZ, Eschborn
- EPOPA, 2006. Organic Exporter Guide – hands-on help for organic exports from Africa. [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)
- FiBL, 2004. A Guide to successful organic marketing initiatives.  
<https://www.fibl-shop.org/shop/show.php?sprache=EN&art=1338>
- IFOAM, 2004. Developing Local Marketing Initiatives. A Guide for Small and Medium Enterprises.  
[http://shop.ifoam.org/bookstore/product\\_info.php?cPath=64\\_22&products\\_id=452](http://shop.ifoam.org/bookstore/product_info.php?cPath=64_22&products_id=452)
- ITC, 2007. Overview of World Production and Marketing of Organic Wild Collected Products. [www.intracen.org/organics](http://www.intracen.org/organics)
- ITC, 2006. Marketing Manual and Web Directory for Organic Spices, Culinary Herbs and Essential Oils. [www.intracen.org/Organics/documents/marketing-manual.pdf](http://www.intracen.org/Organics/documents/marketing-manual.pdf)
- Organic Exchange, 2009: Export Logistics. An introductory guide to procedures.  
[www.organicexchange.org/Documents/farmer\\_expo2.pdf](http://www.organicexchange.org/Documents/farmer_expo2.pdf)
- CBI, 2004. Export Planner. A comprehensive guide for prospective exporters in developing countries. <http://cbi.nl/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=55&via=pub>
- SIPPO/CBI, 2003. Your Image Builder. [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html)
- SIPPO, 2008. From contacts to contracts. A guide to practice. [www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo\\_and\\_partner.html](http://www.sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/sippo_and_partner.html)

## A2 FACILITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

### A2.1 CONSULTARÍA PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ORGÁNICA

<i>Organisations</i>	<i>Commentaires</i>	<i>Mayor Información</i>
IFOAM Forum of Consultants	Asesoría a empresas y a particulares con un código de conducta común para el apoyo al movimiento orgánico	<a href="http://www.ifoam.org/about_ifoam/professional/consultants.html">www.ifoam.org/about_ifoam/professional/consultants.html</a>
ITC platform	Base de datos de contratos de negocios para importadores y exportadores de productos orgánicos	<a href="http://www.intracen.org/dbms/organics/index.asp">www.intracen.org/dbms/organics/index.asp</a>
UNEP	Lista de especialistas	<a href="http://www.unep.fr/scp/rpanel/members.htm">www.unep.fr/scp/rpanel/members.htm</a>
UNIDO	La prestación de servicios comerciales relacionados con el desarrollo, consultoría para el desarrollo de la cadena de valor agraria y un paquete de análisis de cadenas de valor	<a href="http://www.unido.org/index.php?id=7395">www.unido.org/index.php?id=7395</a>
AgroEco LB	Consultoría para la conexión con socios en la cadena de abastecimiento de alimentos orgánicos	<a href="http://www.agroeco.nl">www.agroeco.nl</a>
Bioherb	Consultoría sobre todos los aspectos de la agricultura orgánica y los aceites esenciales, especias, hierbas y plantas medicinales	<a href="http://www.bioherb.de">www.bioherb.de</a>
FiBL	Consultoría en desarrollo de mercados, certificación	<a href="http://www.fibl.org">www.fibl.org</a>
FLO producer support unit	Apoyo a los productores, facilitando las relaciones con los compradores y ayudando a obtener acceso a nuevos mercados	<a href="http://www.fairtrade.net/services_and_relations.html">www.fairtrade.net/services_and_relations.html</a>
Greenet	Apoyo a las iniciativas orgánicas de Asia oriental y sudoriental	<a href="http://www.greenet.or.th">www.greenet.or.th</a>
Grolink	Asistencia para el desarrollo de proyectos, capacitación, y marketing de productos orgánicos	<a href="http://www.grolink.se">www.grolink.se</a>
Helvetas Organic & Fair trade Competence Centre OFTCC	Apoyar el desarrollo de las cadenas de valor orgánicas y de Comercio Justo	<a href="http://www.organicandfair.org">www.organicandfair.org</a>
Intercooperation	Servicios de consultoría e implementación de proyectos en cadenas de valor orgánicas	<a href="http://www.intercooperation.org">www.intercooperation.org</a>
Organic Exchange	Apoyo a agricultores para incrementar su acceso al mercado de productos orgánicos y de las de rotación de cultivos	<a href="http://www.organicexchange.org">www.organicexchange.org</a>
Traidcraft	Aide à la mise en place de chaînes logistiques et au développement de programmes d'accès aux marchés	<a href="http://www.traidcraft.co.uk">www.traidcraft.co.uk</a>

## A2.2 DONANTES Y AGENCIAS DE DESARROLLO QUE APOYAN CADENAS DE VALOR ORGÁNICAS

En la tabla siguiente se muestran importantes organizaciones que están o han estado activos en el apoyo de proyectos de cadena de valor orgánicos. Tenga en cuenta que la lista no está completa, y que las prioridades pueden cambiar con el tiempo.

<i>Organización</i>	<i>Web link</i>
AECF - Africa Enterprise Challenge Fund	<a href="http://www.aecfafrica.org">www.aecfafrica.org</a>
BTC – Belgian Development Cooperation Agency	<a href="http://www.btcctb.org">www.btcctb.org</a>
Danida, Denmark	<a href="http://www.danidadevforum.um.dk">www.danidadevforum.um.dk</a>
DED - German Development Service	<a href="http://www.ded.de">www.ded.de</a>
GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Germany	<a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a>
Hivos - Humanist Institute for Development Cooperation, The Netherlands	<a href="http://www.hivos.nl">www.hivos.nl</a>
ICCO - Interchurch Organisation for Development Cooperation, The Netherlands	<a href="http://www.icco.nl">www.icco.nl</a>
ITC – International Trade Centre	<a href="http://www.intracen.org">www.intracen.org</a>
Oxfam	<a href="http://www.oxfam.org">www.oxfam.org</a>
Pro Invest (EU)	<a href="http://www.proinvest-eu.org">www.proinvest-eu.org</a>
SECO - Swiss State Secretariat for Economic Affairs	<a href="http://www.seco.admin.ch">www.seco.admin.ch</a>
Shell Foundation	<a href="http://www.shellfoundation.org">www.shellfoundation.org</a>
SIDA - Swedish	<a href="http://www.sida.se">www.sida.se</a>

## **A3 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL**

### **A3.1 ESQUEMA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA ORGÁNICA**

#### **Resumen ejecutivo**

- Una parte muy importante de su plan de negocios, especialmente cuando desea convencer a los inversores! Proporciona un resumen preciso de los principales aspectos de su negocio orgánico en un máximo 2-3 páginas.
- Cubra al menos lo siguiente: Ámbito de aplicación de su negocio (producción, transformación, comercio, etc.), descripción de productos, certificaciones, mercados objetivo, estructura organizativa, el equipo de gestión, fuentes de financiación, los requisitos de financiación.
- No se extienda innecesariamente, más detalles sobre cada uno de estos puntos deben ser explicados en el cuerpo del plan de negocios. El resumen ejecutivo tiene por objeto ir al grano, una visión general de su negocio, sus necesidades financieras y los puntos de venta únicos de su negocio.

#### **Descripción de una empresa u organización**

- Explica quien es usted (organización legal) y cuál es su motivación para la agricultura orgánica, el impacto en el desarrollo previsto, los principios rectores en el trabajo con los agricultores etc.
- Describe el historial de su negocio; incluye datos históricos sobre volumen, ingreso, número de agricultores y empleados
- Describe cómo está organizado (organigrama), especialmente cómo usted involucra a los agricultores en su negocio, cómo usted está conectado con los procesadores, comercializadores o proveedores de servicios.
- Describe el estatus corriente de su negocio y sus planes futuros (crecimiento, productos, diversificación, integración vertical).

#### **Ambiente empresarial**

- Describe el entorno político, social y económico en el que opera su negocio. ¿Cuáles son los principales obstáculos y amenazas para un negocio orgánico? ¿Qué oportunidades se pueden utilizar? ¿Cuál es la actitud del gobierno hacia las empresas orgánicas; existen políticas de apoyo?
- Describe la situación de otras fincas orgánicas que operan en su país. ¿Colaboran o participan en redes?

#### **Productos y servicios**

- Describe los productos que usted está planificando ofrecer, el grado de procesamiento, y la especificación de calidad. Explica que certificaciones usted prevé.
- Analiza cómo sus productos compiten en el Mercado.
- Describe el propósito de sus productos. Describe cualquier especificación característica o beneficio de sus productos, por ejemplo, la ventaja competitiva (o desventaja) de su producto.

#### **Análisis de la industria y de la cadena de valor**

- Describe la industria orgánica en la cual usted está (volúmenes, ingresos, tendencias). Describe las oportunidades y las amenazas de la industria a su compañía.
- Describe la cadena de valor en el cual usted está involucrado (mapa de la cadena de valor). Analiza y describe los cuellos de botella, conexiones críticas, oportunidades y amenazas en la cadena de valor.

### **Plan de marketing**

- Describe su Mercado objetivo (en el nivel local, regional e internacional) y los respectivos clientes (procesamiento industrial, mayoristas, minoristas, etc.). Indica el tamaño del mercado y los precios promedios de las ventas del mercado objetivo.
- Identifica las tendencias de su Mercado objetivo concerniente al crecimiento de Mercado, preferencias y cómo estas tendencias forman una oportunidad o amenaza para su negocio.
- Señala cómo usted puede alcanzar su mercado objetivo (precio de ventas, actividades de marketing, canales de marketing y material)

### **Análisis competitivo**

- Identificar a su principal competidor. Describe las fortalezas y debilidades de sus competidores, incluyendo la calidad del producto y los precios de venta.
- Aclara sus (des) ventajas competitivas
- Define la porción de mercado que prevé alcanzar y motiva sobre cómo lograrlo.

### **Plan operacional**

- Describe la ubicación de su oficina y el área de producción, las facilidades y el equipamiento necesitado. Indica el número planificado de granjeros asociados, figuras de producción y número de empleados, etc.
- Describe las actividades de suministro de insumos hasta las ventas, incluidas las relativas al acopio, almacenamiento, transporte y procesamiento del producto.
- Describe la extensión y el sistema de control interno, el sistema de manejo de información y las medidas tomadas para asegurar la calidad del producto.
- Calcula los costos variables y fijos de su producción (costos)

### **Plan financiero**

- Demuestra la viabilidad de su negocio (punto de equilibrio). Calcula y comenta las ganancias que espera o las pérdidas en los próximos 3-5 años (incluido los peores escenarios - los mejores escenarios). Incluye una declaración de ingresos y el balance con los resultados de los últimos 3 años (para las empresas existentes) y los resultados previstos para los siguientes 3 a 5 años próximos.
- Calcula el flujo de caja esperado y las necesidades (comercialización) financieras para los primeros dos años sobre una base mensual.
- Describe los recursos de fondos (capital propio, inversiones, préstamos, pagos adelantados por clientes, subvenciones) y como son utilizados.

### **Plan Administrativo**

- Describe la estructura administrativa y cómo es tomada la decisión. Describe el perfil de los miembros individuales del equipo de gestión.
- Describe al Consejo consultivo, las organizaciones de apoyo o los consultores que le asisten.
- Describe que competencias está aún perdiendo y cómo planifica obtenerlos.

### **Análisis de riesgos**

- Demuestra su habilidad para entender los problemas potenciales que pueden ocurrir en su negocio. Explica como usted planifica reducir y administrar estos riesgos.



### A3.2 HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN - EJEMPLO

<i>Cifras de Producción</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Número de agricultores	200	400	550	700	800
Número de oficiales de campo	5	6	7	8	8
Promedio de área del producto A (ha)	Jan 50	Jan 55	Jan 58	Jan 60	Jan 60
Rendimiento promedio del producto A (Kg./ha)	1'000	1'100	1'150	1'200	1'220
% del producto A entregado al proyecto	80%	85%	88%	90%	90%
<b>Volumen total del producto A (material prima) (t)</b>	<b>240'000</b>	<b>579'700</b>	<b>879'428</b>	<b>1'209'600</b>	<b>1'405'440</b>
Promedio de área del producto B (ha)	0.50	0.60	0.65	0.70	0.72
Rendimiento promedio del producto B (Kg./ha)	600	700	750	780	800
% del producto B entregado al proyecto	60%	70%	80%	85%	90%
<b>Volumen total del producto B (materia prima) (t)</b>	<b>36'000</b>	<b>117'600</b>	<b>214'500</b>	<b>324'870</b>	<b>414'720</b>

### A3.3 EJEMPLO DE CÁLCULOS DE COSTOS

#### *Ejemplo de un procesamiento de piña orgánica*

<b>Volúmen / conversión</b>	<i>15% pedazos/rebanadas, 10% aplastadas, 20% jugos de fruta fresca</i>				
1	Ton. =	2 222	latas =	370	cartones
13 770	Tons. =	30 600	latas =	5 100	cartones
100	ctn. =	210	kg sólidos	60	kg jugo
<b>Costos</b>	<b>Necesario</b>	<b>Precio (Tsh)</b>		<b>Tsh/100 ctn.</b>	<b>US\$/latas</b>
Piña fresca (incl. premio)	1 167	85	/kg	99 195	0.128
Transporte desde el campo a la industria		75 000	/ton	87 525	0.113
Trabajo	60	1 850	/mdía	48 261	0.062
Gasolina	30	1 200	/litro	15 652	0.020
Agua & Electricidad	30 000			13 043	0.022
Latas (facilmente abiertos)	2 222	348	/unidad	772 867	0.269
Etiquetas	2 222	25	/unidad	55 556	0.072
Cajas	100	200	/unidad	20 000	0.026
Pegamento	100	25	/cajas	2 500	0.003
Misc. Gastos				50 000	0.064
Organización en el campo					0.007
Transporte de la industria al puerto		450 000	/camión	30 000	0.039
Costo de certificación					0.072
Total de gastos por lata					0.895
Ingreso de jugos extra	197	361	/litro	71 046	0.091
<b>Total costo por 450g toneladas</b>					<b>0.804</b>
<b>Precios de ventas</b>					<b>0.978</b>
<b>Ganancia/lata</b>					<b>0.174</b>
<b>total ganancia/contenedor</b>					<b>5 331</b>

## Ejemplo de la producción de fibra de algodón orgánico

Volumen / conversión	Factor	kilos				
Kilos de semillas de algodón orgánico		1'900'000				
Kilos fibra	42.0%	798'000				
Kilos de semilla de algodón	55.0%	1'045'000				
Pérdidas en hilandería	3.0%	57'000				
Lbs/kg conversión	0.4535					
FCFA/Euro tipo de cambio	655.96					
USD/Euro, Mar 2008	Jan 55					
Precio de costo (FOB)	Factor	unidad	FCFA total	FCFA/ kg fibra	Euro/ kg	% de FOB
<b>Insumos</b>						
Fertilizantes (desecho)	40		25'080'000	31	0.05	3.9%
Azadas & machetes	1'750	2	1'750'000	2	0.00	0.3%
<b>Provisión de insumos</b>			<b>26'830'000</b>	<b>34</b>	<b>0.05</b>	<b>4.2%</b>
Precio Convencional	180.0		342'000'000	429	0.65	53.5%
Premio orgánico	38.9%		133'000'000	167	0.25	20.8%
<b>Costo de semilla de algodón</b>	<b>250.0</b>		<b>475'000'000</b>	<b>595</b>	<b>0.91</b>	<b>74.3%</b>
<b>Personal de campo</b>			<b>34'025'235</b>	<b>43</b>	<b>0.07</b>	<b>5.3%</b>
<b>Certificación</b>			<b>6'559'600</b>	<b>8</b>	<b>0.01</b>	<b>1.0%</b>
Costo de la tienda en la Aldea	2.0%		9'500'000	12	0.02	1.5%
Transporte tienda-hilandería	12.0	Kg	22'800'000	29	0.04	3.6%
<b>Marketing Primario</b>			<b>32'300'000</b>	<b>40</b>	<b>0.06</b>	<b>5.0%</b>
Costos en la Hilandería	25.0	Kg	47'500'000	60	0.09	7.4%
Costo de semilla de algodón	-30	Kg cs	-31'350'000	-39	-0.06	-4.9%
Classificación	500	fardo (220 kg)	1'813'636	2	0.00	0.3%
Analisis de fibra	20'000	Muestra	200'000	0	0.00	0.0%
<b>Desmotado &amp; empaque</b>			<b>18'163'636</b>	<b>23</b>	<b>0.03</b>	<b>2.8%</b>
Depósito	0.5	2	798'000	1	0.00	0.1%
Gastos de Finanzas	0.8%	0	0	0	-	0.0%
<b>Almacenamiento</b>			<b>798'000</b>	<b>1</b>	<b>0.00</b>	<b>0.1%</b>
Transporte al puerto	21.0	Kg fibra	16'758'000	21	0.03	2.6%
Exportador	1.0%		5'838'519	7	0.01	0.9%
Impuestos	0.5%		2'834'232	4	0.01	0.4%
<b>Marketing de la fibra</b>			<b>25'430'751</b>	<b>32</b>	<b>0.05</b>	<b>4.0%</b>
Coordinación			10'181'745	13	0.02	1.6%
Consultoría			10'364'168	13	0.02	1.6%
<b>Coordinación</b>			<b>20'545'913</b>	<b>26</b>	<b>0.04</b>	<b>3.2%</b>
<b>FOB</b>			<b>639'653'135</b>	<b>802</b>	<b>1.22</b>	<b>100%</b>

### A3.4 INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE PROVEEN PRÉSTAMOS PARA NEGOCIOS ORGÁNICOS Y DE COMERCIO JUSTO

<i>Nombre del Banco</i>	<i>Servicios</i>	<i>Web link</i>
Triodos	Préstamos comerciales para productores orgánicos y de Comercio Justo Microfinanzas	<a href="http://www.triodos.org">www.triodos.org</a>
Oikocredit	Microfinanzas Préstamos Garantías Líneas de Créditos Inversión de capital	<a href="http://www.oikocredit.org">www.oikocredit.org</a>
ResponsAbility	Microfinanzas para PYMES Comercio Justo Financiación independientes Capital Privado	<a href="http://www.responsability.com">www.responsability.com</a>
Rabobank	Financiación comercial Financiación agrícola, Fondo de Garantía para la Agricultura Sostenible Financiación de infraestructuras para la alimentación y las industrias del agronegocio Financiación de tecnología limpia/ energía renovable	<a href="http://www.rabobank.com">www.rabobank.com</a>
Shared Interest	Financiación del comercio y préstamos a más largo plazo para los grupos de productores de Comercio Justo Crédito para los compradores de Comercio Justo para proveer pagos adelantados a productores	<a href="http://www.shared-interest.com">www.shared-interest.com</a>
Etimos	Financiación para instituciones de micro-créditos e instituciones financieras	<a href="http://www.etimos.it">www.etimos.it</a>

## A4 MODELOS DE NEGOCIOS Y PROCESOS

### A4.1 RESPONSABILIDADES, ROLES EN LA EXTENSIÓN Y EN EL SCI

Actores	Responsabilidad del servicio de extensión	Responsabilidad del SCI
Comité de aprobación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de la lista de no conformidades y sanciones</li> <li>• Aprobación del estatus orgánico de los productores basados en las recomendaciones de la inspección.</li> <li>• Decisión sobre la exclusión de productores debido al no cumplimiento con normas internas</li> <li>• Manejo de las apelaciones de productores contra la decisión de sus inspectores internos o administradores del SCI</li> </ul>
Líder de la extensión / SCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo, gestión y revisión del sistema de extensión (planes de estudio, material de capacitación). Desarrollo, gestión y revisión del sistema de extensión</li> <li>• Metodología de capacitación del personal de extensión</li> <li>• Coordinación de actividades de investigación participativa</li> <li>• Supervisión de actividades de capacitación, asesoramiento técnico e intercambio de actividades (incluyendo visitas a al menos 1-2% de los agricultores)</li> <li>• Coordinación del suministro de insumos y distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo, gestión y revisión del SCI (productores, formularios, etc.)</li> <li>• Capacitación del personal en aspectos del SCI</li> <li>• Actualización y análisis de la base central de datos</li> <li>• Supervisión de actividades de la inspección interna (incluyendo reinspección de 1-2% de los granjeros)</li> <li>• Decisión sobre sanciones por incumplimientos menores</li> </ul>
Oficial de campo / inspector interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento técnico para los agricultores</li> <li>• Capacitar a los agricultores</li> <li>• Visitar a cada granjero al menos dos veces por temporada</li> <li>• Monitoreo de la implementación de las prácticas de producción recomendadas</li> <li>• Identificación de los problemas en el campo, y desarrollo de soluciones apropiadas</li> <li>• Facilitar el intercambio entre agricultores</li> <li>• Seguimiento de la distribución de los insumos y equipamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el trabajo de los líderes agricultores</li> <li>• Registrar a los productores (características de la finca, ubicación de las parcelas, tamaño)</li> <li>• Supervisión del mantenimiento de los registros a nivel del agricultor</li> <li>• Transferencia de datos e informaciones al líder del SCI</li> <li>• Inspección interna de cada equipo (verificar registros, inspección física de las fincas, rendimientos estimados)</li> <li>• Inspección de las instalaciones de almacenamiento</li> <li>• Supervisar las compras de productos</li> <li>• Control cruzado de datos de cada agricultor</li> </ul>
Agricultor Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita regular a los agricultores, asesoramiento técnico</li> <li>• Control de implementación de las prácticas de producción recomendadas</li> <li>• Identificación de problemas en el campo, y desarrollo apropiado de soluciones</li> <li>• Facilitación de intercambio entre agricultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a los agricultores en mantener registros</li> <li>• Registro de agricultores interesados en unirse</li> <li>• Transferencia de datos e información al personal de campo</li> </ul>

## **A4.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL OFICIAL DE CAMPO - EJEMPLO**

### ***Equipo y responsabilidades***

El Oficial de Campo (OC) funciona en un equipo formado por otros funcionarios de campo y un Oficial de Documentación (OD), todo esto gestionado por el Supervisor de Campo (SC). El OC reporta al Supervisor de Campo. El equipo trabaja desde la oficina de campo. El OC asiste a reuniones mensuales del equipo en la oficina de campo orgánico. El progreso y cualquier problema que se presente es reportado y es efectuado un plan sobre cómo resolverlos.

Al OC se le asigna a una determinada zona, localidad, un grupo de agricultores por los cuales él / ella es responsable. Del OC se espera que viva en esa zona. Del OC no se espera que sea un agricultor a menos que sea una granja modelo. Durante el momento de la inspección interna (dos meses del año), la oficina puede ser transferida a la localidad de un compañero del OC.

El OC será un buen representante del exportador. Esto incluye que la información correcta del exportador se comunique a los agricultores, y que se retroalimente al exportador con información importante de los agricultores (a través del Supervisor de Campo). Una buena comunicación normalmente significa a través del contacto con los agricultores.

### ***Asistencia a los agricultores***

El OC se encargará de informar correctamente a los agricultores (hombres y mujeres) de las normas de producción orgánicas establecidas en el reglamento interno. Esto significa que con regularidad, la concientización y los talleres de capacitación sean llevados a cabo en las fincas de demostración. El OC prestará asistencia a los agricultores (hombres y mujeres) para mejorar la producción agrícola de una manera orgánica sostenible. Esto puede implicar cierta experimentación en las fincas de demostración o en las fincas agrícolas. La estrategia para mejorar las fincas se decide cada año con el equipo. El OC pone en práctica esa estrategia. El OC debe colaborar con los agricultores para producir predominantemente productos de Calidad 1; recogerlos al momento justo en el momento y de la forma correcta, debidamente fermentado, lavado y secado.

### ***Responsabilidades del SCI***

El OC deberá implementar el Sistema de Control Interno como está descrito en el manual del SCI.

Esto significa que el OC es responsable que cada agricultor esté bajo su responsabilidad.

- Información correcta se encuentre disponible, actualizado desde el Formulario de Visita a la finca.
- Contratos con los productores estén firmados
- Estimación de rendimiento sea efectuada antes de la cosecha
- Una inspección anual interna sea efectuada
- Se efectúen seguimientos de no conformidades con la inspección interna
- Áreas para el mejoramiento indicados durante la inspección interna sean abordados
- Acciones Correctivas Solicitadas por el organismo de certificación sean implementadas

Los documentos bajo el control del OC se mantienen siempre secos y en un lugar seguro. Los documentos desaparecidos deben ser informados al instante al SC. El OC resguarda la integridad

orgánica de los agricultores bajo su control. El no mantener el estado orgánico es una causal de despido bajo sumario.

### **Responsabilidades durante el marketing**

Durante la comercialización, el OC deberá

- comunicar precios y tiempos de compra a los agricultores
- monitorear los precios pagados por la competencia y reportar al SC
- asesorar a los agricultores sobre la logística (depósito, entregas)
- confirmar la identidad de los agricultores que entregan
- asistir al agente de compras en establecer los grados de calidad
- abordar calidades inferiores
- investigar sospechas de sobre entrega y contaminación

### **Equipamiento**

Cada tres años, se le entrega una bicicleta como medio de transporte al OC. El OC es responsable del mantenimiento de la bicicleta. La Avería de la bicicleta no es excusa aceptable para un trabajo no realizado. El OC se le otorgará botas de goma y una gorra para identificarlo como el inspector interno.

### **Objetivos**

Cada año, objetivos específicos serán establecidos por el SC (números de granjeros, rendimiento, nuevas prácticas implementadas, SCI hechos a tiempo)

### **Confidencialidad**

Todos los documentos son confidenciales y no deben compartirse con ninguna persona sin el consentimiento del Supervisor de Campo. Las solicitudes de información de los extranjeros son enviados al SC. El OC debe asistir a los compradores y / o inspectores del organismo de control durante las visitas a los agricultores. En ese momento, el OC deberá responder a las preguntas, compartir información, mostrar los documentos, etc., para facilitar la visita.

### **Otras informaciones**

Al Oficial de Campo no se le permite trabajar durante un año para otro operador orgánico tras la terminación de su empleo, independientemente de quién sea responsable de la interrupción del empleo.

Fecha:

Firma del OC

Firma del Empleador

### A4.3 CONTENIDO DE UN MANUAL OPERATIVO

1. Uso y actualización del manual
  - Objetivos, cómo utilizarlo, distribución
  - Revisión y actualización del manual
2. El sistema de producción orgánico y de Comercio Justo
  - El sistema de la agricultura orgánico, métodos de producción
  - El sistema de Comercio Justo, manejo de precios mínimos y premios
3. Modelo organizacional
  - Organigrama, roles y responsabilidades
  - Selección y organización de productores
4. El sistema de extensión
  - Roles, procesos y herramientas
  - Capacitación del personal
  - Capacitación a los agricultores
  - Visitas de extensión
  - Facilitar el intercambio entre agricultores
  - Provisión de insumos
5. El Sistema de Control Interno
  - Roles, procesos y herramientas
  - Capacitación del personal
  - Gestión del riesgo
  - Documentación
  - Visitas de inspección interna
  - Procedimientos internos de aprobación
6. Operaciones de post cosecha
  - Depósito, acopio, transporte
  - Procesamiento
  - Comercialización, pagos
7. Gestión de calidad y monitoreo
  - Administración de datos
  - Muestreo, verificación cruzada
  - Administración de productos de calidad
  - Monitoreo de impacto

#### Anexos

- Documentos de referencia
- Formularios y planillas

#### A4.4 PLAN OPERATIVO ANUAL

Actividad	Persona Responsable	Herramienta / Formulario	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Feb	Mar
Identificar grupos y granjeros, informar sobre SCI	Personal de Extensión	Reuniones y grupos de discusión, evaluaciones en plenaria													
Riesgos de evaluación	Líder de extensión	Lista de verificación de evaluación de riesgos													
Aplicación de los miembros individuales a las cooperativas primarias	Coop Primaria	Aplicación de los agricultores con firma													
Contrato de agricultores	Administrador del SCI	Acuerdo del agricultor, regulaciones internas													
Capacitación a técnicos del SCI	Administrador del SCI	Materiales de referencia para capacitación													
Capacitación a agricultores en el SCI y producción orgánica	Personal de Extensión	Diario del agricultor, formato del SCI, lista de participantes													
Documentos del perfil de la finca, dibujar mapa	Facilitador	Diario del agricultor, cuestionario de información inicial, registro del agricultor													
Inspección interna de los viveros	Inspector interno	Reporte de la inspección del vivero													
Control y visita de asesoramiento técnico a fincas	Facilitador	Diario de los agricultores, registro de los agricultores (ingreso de visitas)													
Inspección interna de las fincas	Inspector interno	Reporte de inspección de finca													
Inspección interna del centro de transformación	Inspector interno	Reporte de la inspección del centro de transformación													
Supervisar inspección interna	Administrador del SCI	Registro de fincas reinspeccionadas/fábrica de pulpa/viveros													
Aprobar decisiones para los agricultores, fábrica de pulpa y viveros	Comité de aprobación / Administrador del SCI	Reporte de inspección, lista aprobada de agricultores													
Entrega de las cerezas frescas a la fábrica de pulpa	Operador de la transformación	Registro de cerezas frescas entregadas con estimación de cosechas													
Entrega de café pergamino a la fábrica de pulpa	Administrador de Marketing	Registro de pergamino seco entregado													
Trillar café pergamino seco, clasificación	Administrador de Marketing	Registro de actividades de trillado													
Inspección externa	Organismo de certificación/administrador del SCI	Lista aprobada de agricultores/fábrica de pulpa/viveros													
Venta de frijoles verdes	Administrador de Marketing	Registro de ventas													



#### A4.5 LISTA DE CONTROL: ¿QUÉ USTED PODRÍA NECESITAR PARA UN NEGOCIO ORGÁNICO?

<i>Categoría</i>	<i>Detalles</i>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Contador</li> <li>• Personal de extensión, inspectores internos</li> <li>• Personal de comercialización</li> <li>• Labores para procesamiento, empaque, transporte</li> </ul>
Edificios (propios o rentados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edificios de oficina</li> <li>• instalaciones para procesamiento</li> <li>• instalaciones para depósito</li> </ul>
Equipos de procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limpieza / clasificación / equipo para clasificación</li> <li>• equipos de procesamiento y maquinarias</li> <li>• equipo de empaquetamiento</li> </ul>
Equipamiento de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motocicletas para personal de campo</li> <li>• camiones para transporte de productos</li> </ul>
IT& equipos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• computadoras, equipos de internet</li> <li>• impresora, fotocopidora, etc.</li> <li>• equipo de comunicación</li> </ul>
Otros equipamientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanzas para pesar mercadería</li> <li>• GPS / medición de campos</li> </ul>
Servicio Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proveedor de insumos</li> <li>• asesoramiento de servicio técnico</li> <li>• servicio de asesoría de negocios</li> <li>• servicios de transporte (si es subcontratado)</li> <li>• servicio de procesamiento (si es subcontratado)</li> <li>• servicio de auditoría</li> <li>• servicios financieros</li> </ul>
Certificados/Permisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• certificados orgánicos</li> <li>• certificados de Comercio Justo</li> <li>• declaración fitosanitaria</li> <li>• declaración de (no) fumigación</li> <li>• permisos de exportación</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capital propio (patrimonio)</li> <li>• créditos</li> <li>• préstamos comerciales</li> </ul>

## A5 CERTIFICACIÓN Y SCI

### A5.1 COMPENDIO DE IMPORTANTES NORMAS ORGÁNICAS Y ETIQUETAS

Normas/Etiquetas	Comentarios	Mayor información
<b>Regulaciones orgánicas oficiales</b>		
EU-regulaciones orgánicas	Reglamento (EC) No 834/2007 entró en vigor en Enero 1, 2009.	<a href="http://ec.europa.eu/agriculture/organic">http://ec.europa.eu/agriculture/organic</a>
US-NOP	Producción y normas del etiquetado para la agricultura orgánica de productos en los EE.UU.	<a href="http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/NOP">www.ams.usda.gov/AMSV1.0/NOP</a>
Japón JAS	Normas para producción y procesamiento de productos orgánicos en el mercado Japonés	<a href="http://www.maff.go.jp/e/jas/specific/organic.html">www.maff.go.jp/e/jas/specific/organic.html</a>
<b>Etiquetas orgánicas privadas</b>		
Naturland	Etiqueta alemana para la producción agrícola orgánica y la transformación, la acuicultura orgánica, producción de textiles, cosméticos, manejo forestal, bio + fair	<a href="http://www.naturland.de">www.naturland.de</a>
Soil Association	Las normas para la producción orgánica del Reino Unido y la transformación de alimentos, pero también de productos textiles y cosméticos, estándar de comercio ético	<a href="http://www.soilassociation.org">www.soilassociation.org</a>
Swiss bud ("Knospe")	Etiqueta Suiza para los productos alimenticios orgánicos, conocido por prohibir la carga aérea	<a href="http://www.bio-suisse.ch">www.bio-suisse.ch</a>
Demeter	Método de la agricultura biodinámica, que requieren medidas específicas para fortalecer los procesos vitales en el suelo y en los productos alimenticios	<a href="http://www.demeter.net">www.demeter.net</a>
<b>Normas orgánicas para productos específicos</b>		
Global Organic Textile Standard-GOTS	Cubre el proceso entero desde la fibra hasta el producto final	<a href="http://www.global-standard.org">www.global-standard.org</a>
Cosmetics-COSMOS	Iniciativas privadas que han fusionado en una norma Europea	<a href="http://www.cosmos-standard.org">www.cosmos-standard.org</a>

## A5.2 SOSTENIBILIDAD Y NORMAS INDUSTRIALES QUE PUEDEN SER COMBINADOS CON ORGÁNICOS

Normas / Etiquetas	Comentarios	Mayor información
<i>Normas sostenibles</i>		
Fair trade	Alimento, vino, flores, pelotas deportivas	<a href="http://www.fairtrade.net">www.fairtrade.net</a>
FairWild	Normas para los ingredientes naturales de la recolección silvestre	<a href="http://www.fairwild.org">www.fairwild.org</a>
FairForLife	La combinación de las normas sociales y de Comercio Justo para la agricultura, la manufactura y las operaciones comerciales	<a href="http://www.fairforlife.net">www.fairforlife.net</a>
Rainforest Alliance	Conservar la biodiversidad y el estándar para los productos agrícolas y forestales, así como el turismo	<a href="http://www.rainforest-alliance.org">www.rainforest-alliance.org</a>
Utz Certified	Programas de certificación para Café, cacao y té	<a href="http://www.utzcertified.org">www.utzcertified.org</a>
CmiA - Cotton made in Africa	Mejorar la competitividad del algodón africano	<a href="http://www.cotton-made-in-africa.com">www.cotton-made-in-africa.com</a>
BCI	Enfoque para minimizar los impactos perjudiciales en la producción del algodón, ninguna certificación formal, sino auto-evaluación y aprendizaje	<a href="http://www.bettercotton.org">www.bettercotton.org</a>
4C	Productores, comercializadores, industria y sociedad civil trabajando juntos para que el sector cafetalero sea más sostenible	<a href="http://www.4c-coffeeassociation.org">www.4c-coffeeassociation.org</a>
<i>Normas sociales y de calidad</i>		
GLOBALGAP	Referencia clave para las buenas prácticas agrícolas (G.A.P.), es un estándar integrado con las aplicaciones modulares para distintas categorías de productos, principalmente conocido en el sector de frutas y hortalizas	<a href="http://www.globalgap.org">www.globalgap.org</a>
SA 8000	Norma para la mejora de las condiciones de trabajo, basado en las convenciones internacionales de derechos humanos. Fue la primera norma social auditable	<a href="http://www.sa-intl.org">www.sa-intl.org</a>
Child labour	Certificación que indique que los productos agrícolas no son producidos a través del trabajo forzoso o del trabajo infantil	<a href="http://www.laborrights.org/stop-child-labor/child-labor-free-certification-initiative">www.laborrights.org/stop-child-labor/child-labor-free-certification-initiative</a>
International Food Standard	Estándar de seguridad de los alimentos utilizados por muchos supermercados en Alemania y Francia	<a href="http://www.food-care.info">www.food-care.info</a>
BRC Food Standard	Normas de seguridad alimentaria del British Retail Consortium	<a href="http://www.brcglobalstandards.com/standards/food">www.brcglobalstandards.com/standards/food</a>
ISO 9000	Normas de la gestión de calidad	<a href="http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm">www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm</a>
HACCP	Análisis de Peligros & Puntos Críticos de Control, un enfoque sistemático preventivo utilizado en la industria alimentaria	<a href="http://www.haccpalliance.org">www.haccpalliance.org</a>

### A5.3 ACUERDO DEL AGRICULTOR - EJEMPLO

Nombre del Agricultor:.....Código N°: .....

Total finca área (ha):..... Área bajo manejo orgánico:.....

Villa/Localidad..... Distrito: .....

XXX es una cooperativa de productores establecido para el beneficio de los pequeños agricultores productores de café orgánico. XXX proporciona a sus productores asociados con los siguientes servicios:

1. Coordinación de la provisión de adecuados materiales y equipos.
2. Capacitación y asesoramiento técnico de las prácticas de la producción orgánica y la gestión de calidad.
3. Apoyo organizacional a los grupos de productores de café orgánico.
4. Arreglo de la certificación orgánica basado en un sistema de control interno.
5. Compra de granos de café de la producción orgánica certificada a través de los centros autorizados para el procesamiento.
6. Pago de una garantía mínima de precio y premio orgánico al tiempo de la entrega. Los precios y premios serán anunciados al comienzo de cada estación.
7. Procesamiento y marketing de café en los mercados locales e internacionales.

El agricultor declara:

1. Yo, firmante, acepto a convertirme en un miembro de XXX y participar en su producción de café orgánico y el programa de gestión de la calidad
2. Acepto cumplir con el reglamento interno orgánico (que se adjunta), así como las directrices de gestión de calidad especificados por XXX
3. No voy a utilizar pesticidas sintéticos, herbicidas, fertilizantes en cualquier cultivo dentro de mi finca.
4. Sólo voy a utilizar semillas y material vegetal que estén aprobados por XXX y que no sean tratados con pesticidas sintéticos.
5. Me comprometo a suministrar sólo granos de café maduros y sin daños producidos en mis campos de cultivo ecológico certificado. Voy a ofertar las cerezas frescas al operador de pulpa asignado por XXX.
6. Estoy de acuerdo en seguir el programa de capacitación en gestión orgánica dirigido por XXX.
7. En caso de que observe cualquier violación de la reglamentación orgánica, voy a informar de ello al inspector interno o a una persona responsable de XXX.
8. Yo entiendo que cualquier violación de la regulación orgánica dará lugar a la exclusión del programa y la negativa de los productos.
9. Voy a permitir inspecciones por parte de personas autorizadas por XXX y dar acceso a toda la finca, construcciones y documentos.

Fecha:

Fecha:

Firma:

Firma:

Nombre del agricultor:

Representante de XXX:

## A5.4 REGULACIONES INTERNAS - EJEMPLO

<i>Tópico</i>	<i>Regulación</i>
<b>A nivel de finca</b>	
1. Capacitación y Reuniones	Asistir a capacitaciones introductorias en la producción de café orgánico y el SCI. Participar en al menos 3 de cada 5 reuniones de grupo.
2. Documentación	Mantener el diario de la finca al día. Mantener recibos de adquisición de insumos
3. Trabajo Asalariado	Trato justo y pago de la mano de obra contratada, sin la explotación de los niños como mano de obra (garantizar su educación).
4. Sin “producción paralela”	Ninguna producción de café convencional en toda la finca administrada por el firmante.
5. Crianza de animales	Implementar una cama con suficientes materiales en los galpones, mantenimiento de la higiene. Ninguna brutalidad contra los animales, ninguna utilización preventiva de antibióticos, ni hormonas de crecimiento. Recoger el estiércol de granja y protéjalo de la lluvia y el sol directo.
6. Biodiversidad	Promover los cultivos mixtos, integración de árboles autóctonos en la finca, proteger los hábitats naturales.
7. Gestión de Desperdicios	Ningún material peligroso para el medio ambiente arrojados en los campos (por ejemplo, plásticos, pilas), ningún uso de abono si no está completamente descompuesto.
<b>Gestión de la parcelas orgánicas</b>	
8. Historial de las parcelas	Al menos 3 años desde la última aplicación de fertilizantes químicos o pesticidas, de lo contrario el producto tiene que ser vendido como en conversión o convencional.
9. Gestión orgánicas de la parcela entera	Todos los cultivos en las parcelas orgánicas deben ser manejados orgánicamente, sin la aplicación de insumos químicos y el uso de semillas transgénicas (incluidos los cultivos asociados al café).
10. El aislamiento de la parcela orgánica	Suficiente distancia (5 m) o zona de amortiguación (cobertura de min. 3 m) para las parcelas convencionales que son tratados con plaguicidas. Asegúrese de que no ingrese agua de riego de los campos donde se aplican fertilizantes químicos ni pesticidas a las parcelas orgánicas.
11. Conservación de la tierra y el agua	Adoptar medidas para prevenir la erosión del suelo, para aumentar la infiltración y conservar la humedad del suelo (por ejemplo, construcción de terrazas, muros de contención, la siembra de contorno, cultivos de cobertura, abono).
12. Rotación de Cultivos	Suficiente rotación de cultivos intercalados en las plantaciones jóvenes; suficiente rotación entre los cultivos orgánicos anuales, por lo menos una cosecha de soja en tres años.
13. Plántulas y semillas	Sólo las semillas y las plántulas procedentes de fincas agrícolas orgánicas o de los viveros a ser utilizados, convencionales pero sin tratar si no se dispone de semillas, y plantas que puedan utilizarse.
14. Gestión de nutrientes	El reciclaje de materia orgánica mediante compost y / o abono, no quemar los residuos de la cosecha. El uso de abonos orgánicos preparados en la granja (por ejemplo, FYM, compost, fertilizante líquido), ninguna utilización de fertilizante químico. Utilización de fertilizantes externos sólo si se indica en la lista de materiales aprobados o con el permiso del inspector interno.
15. Manejo de plagas, enfermedades y malas hierbas	Uso de las medidas preventivas para evitar infestaciones severas de plagas y enfermedades (medidas sanitarias y fitosanitarias, la rotación y cultivos intercalados, el uso de repelentes, trampas), no utilizar pesticidas químicos o herbicidas. Utilice los insumos para el manejo de plagas sólo cuando figuren en la lista de materiales aprobados o con el permiso del inspector interno.
<b>Gestion de la qualité</b>	
16. Arbres d'ombrage	Dans les plantations de café, il est nécessaire de planter une quantité suffisante d'arbres d'ombrage (idéalement avec 50% d'ombre, au minimum 25%).
17. Elagage et densité des caféiers	Procéder régulièrement à l'élagage et l'écimage des caféiers et éviter une trop forte densité d'arbres propice au développement de maladies et nuisible à la qualité du café (max. 125 arbres/ropani).
18. Récolte	Ne fournir que des cerises mûres, non endommagées ; ne pas livrer la première et la dernière cueillette au centre de dépulpage. Utiliser des sacs ou des cuves propres et livrer les cerises de café au centre de dépulpage le jour même.

## A5.5 LISTA DE NO CONFORMIDADES Y SANCIONES – EJEMPLOS

### *Sanciones y el nivel de las sanciones*

Gravedad	Sanciones	Nivel de decisiones
Muy serio (A)	(A1): Si la no conformidad es admitida por el agricultor: recalificación de la finca y de los productos y exclusión del productor para el año en curso (A2): Si la no conformidad es descubierta: recalificación de la finca y de los productos y exclusión del productor por dos años (A3): En el caso de la utilización de químicos (pesticidas o fertilizantes) para el tratamiento de la parcela: la parcela estará en la conversión por los siguientes dos años	Comité de aprobación
Severo (B)	(B1): En el caso de las medidas que deban realizarse en la actual campaña: advertir a los productores y afirmar las medidas correctivas que deben ser verificadas durante un control interno adicional. (B2): En el caso de las medidas que serán realizadas en la siguiente temporada: Advertir a los productores y afirmar las medidas correctivas; a continuación, comprobar su aplicación durante el siguiente control.	Responsable de área (informar inmediatamente al Líder del SCI)
Menor (C)	(C1): Advertir a los productores el estado de las medidas correctivas, a continuación, comprobar su aplicación durante el siguiente control. En caso de reincidencia: sanción B1	Inspector interno

## No conformidades de acuerdo a las normas internas / control interno

Puntos de control	No-conformidades	Gravedad	Comentarios
Acceso	Negarse a permitir el acceso a los controladores internos y / o externos a las unidades.	A	Si el agricultor está equivocado, aplicar sanción A2. Si no, reprogramar el control interno.
Fraude	Venta de mayor cantidad de productos que la que fue realmente producida en la parcela certificada.	A	Sanción A2
Aumentar el peso	Aumentar el peso del producto (por ejemplo, con agua) antes de su comercialización.	A	Sanción A2
Medidas correctivas	Medidas correctivas demandadas en inspecciones previas no implementadas.	A/B	En el caso de recurrencia deliberada, incrementar el nivel de sanción
Participación en capacitaciones/reuniones	Ninguna participación en capacitaciones o reuniones del proyecto sin una razón valedera.	C	Sanción C1
Documentación	Documentos (fichas de la parcela de la finca, contratos, etc.) no firmados	C	Sanción C1
Finca orgánica	Producción convencional en la misma finca, sin la suficiente separación.	B	Aplicar sanción B1, medidas para garantizar la separación
Producción paralela	Producir con el mismo producto orgánico y convencional	A	Sanción A2
Integración de animales	Insuficientes animales en la finca.	C	Sanción C1
Biodiversidad	Biodiversidad no considerada suficientemente	C	Sanción C1
Administración del desperdicio	Presencia de residuos contaminantes en el campo.	C	Sanción C1
Historial de la parcela	Declaraciones falsas sobre el historial de la finca/ parcela o actividades efectuadas.	A/B	De acuerdo a la gravedad, aplicar sanción A1, A3 o B1.
Rotación de cultivos	Producción de algodón después de la producción de algodón en la misma parcela.	B	Sanción B2
Rotación de cultivos	Insuficiente integración de plantas leguminosas en el sistema de rotación.	C	Sanción C1
Aislamiento de la parcela	Insuficiente separación o zona de amortiguamiento con las parcelas convencionales	C	Sanción C1
Marcado de parcelas	Marcado insuficiente de parcelas orgánicas.	C	Sanción C1
Preparación del suelo	Utilizar fuego para "limpiar" la parcela.	B	Aplicar sanción B2 ; en caso de recurrencia: sanción A3
Semillas	Utilizar semillas tratadas con químicos.	A	Sanción A3, sin conversión de la parcela.
Semillas	Utilizar semillas GMO	A	Sanción A2
Semillas	Dudosa procedencia de las semillas y/o pesticidas orgánicos.	C	Sanción C1
Fertilización	Utilización de fertilizantes químicos	A	Sanción A3, con A1 o A2
Manejo de plagas y enfermedades	Utilización de pesticidas químicos.	A	Sanción A3, con A1 o A2
Manejo de plagas y enfermedades	Utilizar un rociador de una finca convencional.	B	Sanción B1
Manejo de plagas y enfermedades	Presencia de envases y embalajes de los pesticidas químicos o fertilizantes en la finca.	C	Si ningún químico fue aplicado, Sanción C1
Cosechas	Utilización de material no recomendado para recoger la cosecha.	C	Sanción C1
Almacenamiento	Almacenamiento de pesticidas químicos o fertilizantes en la finca.	B	Sanción B1
Almacenamiento	Almacenamiento de productos orgánicos en el almacén convencional.	C	Sanción C1

## A6 HERRAMIENTAS DE MARKETING

### A6.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO – EJEMPLO DEL ALGODÓN DE BURKINA FASO

<b>Producto</b>	<b><i>Fibra de Algodón (orgánico, Fair Trade)</i></b>
Procedencia	Burkina Faso (África Occidental)
Proveedor	UNPCB - Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina (Cooperativa de agricultores, establecido en 1998)
Especificación del producto	Longitud de la Fibra: 27 - 32 mm Micrones: 3.5 – 4.8 Empaque: Fardos de 210 kg (+/- 10 kg)
Certificados	Orgánico: EU (desde el 2004) y NOP (desde el 2008), certificado por Certisys (Bélgica), Titular del certificado: UNPCB Fairtrade: FLO-Cert (desde 2005), Titular del certificado: UNPCB
Cantidades para la venta	2009: cosecha. 950 toneladas; 2010: cosecha. 500 toneladas
Disponibilidad	inmediata (volumen en stock): 500 toneladas 2009 cosecha: Embarque desde Enero 2010 en adelante
Procesamiento	Desmotado (visto) por Fasocoton y Sofitex
Gestión de Calidad	A nivel agrícola: Gestión de calidad en la cosecha y manejo poscosecha, integrada en extensión y sistema de control interno. Seguimiento por parte de personal capacitado técnico de UNPCB y líderes agricultores. Sistemática de análisis de semillas GMO. A nivel de desmotado: Control de calidad en la entrega de la material prima. Sistema de Gestión de Calidad de Fasocoton y Sofitex. Análisis sistemático de OGM de la fibra de algodón.
Exportación/Embarque	Manejo de Exportación: UNPCB (desde 2007, para mercados de la EU y USA) Puerto de exportación: Abidjan (Costa de Marfil) u otro Puerto de África Occidental Contenedores de embarque: 20 o 40 pies, por ejemplo. 10-12 toneladas o 20-24 toneladas Tratamiento: ninguno
Precio	Basado en el precio mínimo de FLO para el algodón orgánico en rama-Fair Trade, incluido premio de Comercio Justo. Ofertas específicas para fibra de algodón (FOB) depende del volumen, calidad y acuerdos prefinancieros.
Contacto	UNPCB - Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina M Georges Guebré (programme officer) 02 BP 1677, Bobo Dioulasso, Burkina Faso Tel.: 00226 76 57 23 29 e-mail: <a href="mailto:gguebre@yahoo.fr">gguebre@yahoo.fr</a> web-site: <a href="http://www.unpcb.org">www.unpcb.org</a>

Una planilla está disponible en [www.organiccotton.org](http://www.organiccotton.org) --> library --> Product description sheet template



## Contrato de Compra 08/2010

**90 (noventa) toneladas (t) sésamo orgánico, sin trillar,  
cosecha 2009, contenido de aceite min. 50%**

**Seller:** XXX  
Dirección  
Contacto: (nombre, teléfono, e-mail)

**Buyer:** YYY  
Dirección  
Contacto: (nombre, teléfono, e-mail)

### Especificación de Productos:

Producto: Sésamo sin trillar  
Volumen: 90t  
Precio: USD 1360 / tonelada  
Condiciones: CIF Rotterdam  
Calidad: Pureza: min. 99.5%  
Humedad: max 7.0%  
FFA: max 1.5%  
Contenido de aceite: min. 50.0%  
Peróxido: max. 1.0  
Declaración libre de OGM  
Certificación Orgánica: IMO, SKAL  
Análisis: SGS análisis de calidad  
Empaque: 18t por contenedor, en big bags de 25kg  
Entrega: inmediata en puerto, Estimación de Arribo (ETA) Rotterdam 20-09-09

---

Fecha, Firma  
Vendedor

---

Fecha, Firma  
Comprador

## A7 HERRAMIENTAS GENERALES

### A7.1 TRAMPAS HABITUALES Y CÓMO EVITARLOS

<i>Trampas Habituales</i>	<i>Cómo evitarlos</i>
Los agricultores no están vendiendo a usted – usted no compra la cantidad necesaria de los agricultores	Proveer de lugares accesibles para la comercialización, trabajar en un precio mejor, ponerse de acuerdo sobre una estrategia de reducción de riesgos con los compradores, construida con la lealtad de los agricultores
Usted no puede comprar porque no han organizado la financiación del comercio a tiempo, usted se están quedando sin dinero para pagar a su personal	Planificar y organizar el flujo de caja a tiempo y contar con un mecanismo confiable para la entrega del dinero a las aldeas
Salida de personal, por ejemplo, para comenzar un negocio orgánico por sí mismos	Sea un buen empleador, pague bien, otorgue contratos por tiempo determinado; tenga declaraciones claras sobre la competencia y confidencialidad en sus contratos; tenga un suplente definido para todas las funciones críticas
Los oficiales de campo efectúan un trabajo mediocre en la extensión y el SCI, no efectúan el seguimiento de las Solicitudes de Corrección de Acción del organismo de certificación	Tenga un supervisor de campo que se ocupe de ellos, establezca objetivos, incentive, garantice que el trabajo siga siendo interesante para ellos
Usted no consigue los certificados a tiempo, o nada, por ejemplo (ya que las inspecciones se realizaron demasiado tarde, no pagó las cuotas a tiempo, etc.)	Asegúrese de que las actividades del SCI se apliquen en el tiempo, que la comunicación con el certificador esté al día, que las facturas se paguen
Los envíos son rechazados por el cliente, debido a la insuficiente calidad o la contaminación con pesticidas o con OGM	Tenga una gestión eficaz de la calidad, enviar muestras representativas; compruebe usted mismo la calidad antes del envío
El mercado cambia, incluso antes de que usted se haya organizado, usted es demasiado lento, no lo suficientemente flexible como para reaccionar	Invertir en productos de usos múltiples y en diversificación, esté preparado para ser flexible desde un principio
Es demasiado protector en su negocio, usted no comparte sus problemas con el personal capacitado, usted lucha, pero no se desarrolla	Comparta sus problemas con algunos amigos, contrate ayuda especial para tareas específicas, adquiera las habilidades necesarias para desarrollar su negocio

### A7.2 LISTA DE CONTROL: ¿QUÉ HACE A UN NEGOCIO ORGÁNICO EXITOSO?

- Sus agricultores son fieles. Más agricultores están dispuestos a participar. Los agricultores agradecen el apoyo del personal de campo; la producción y aumentan la calidad. Los agricultores tienen una finca con futuro.
- Una organización con sede social, clasificación, procesamiento e instalaciones para el envasado, almacenes, oficinas de campo y las estaciones de compra se encuentran funcionando. La garantía de calidad se ha desarrollado. Usted trabaja con la misma empresa de transporte confiable año tras año.
- La empresa está bien administrada, el personal está bien capacitado, existe una baja rotación del personal. La compañía puede ser siempre contactada por correo electrónico, teléfono o fax, y responde rápidamente. Existen disposiciones claras para la toma de decisiones cuando los miembros claves del personal se encuentran de viaje.
- Es la certificación orgánica adecuada para los mercados de destino. El contacto con la certificadora es agradable. Sólo hay pocas solicitudes de medidas correctivas después de la inspección anual.
- Usted cuenta con un volumen considerable de una serie de productos de calidad exigidos por el mercado. Cada tres años hay un nuevo producto. Una propuesta única de venta se ha desarrollado, una que es reconocida por sus compradores y competidores. Usted mejora su negocio pidiendo un feedback de los clientes.
- Cada año, el plan de comercialización es repasado y confirmado. Un número de mercados y compradores han sido probados. Usted opera en 2-3 diferentes mercados. A más largo plazo, los acuerdos han sido hechos con 2-3 compradores seleccionados. Ustedes se encuentran cada año.
- Existen procedimientos claros y eficaces sobre cómo definir los precios (de compra y venta). Existe una política coherente sobre el manejo de los precios y los riesgos en el tipo de cambio. La empresa está en contacto con los últimos desarrollos del mercado y de los precios.
- Un análisis continuo de los costos y beneficios muestra que normalmente hay un margen del 15-20%. Este margen se utiliza para expandir su negocio.
- Su salud y la de su familia está bien.

# ÍNDICE

<i>Agricultores:</i>	11, <b>74ff</b> , 82, 154	<i>Manual Operativo:</i>	<b>53</b> , 149
<i>Alianzas:</i>	<b>30</b>	<i>Márgenes:</i>	<b>58</b> , 66
<i>Almacenamiento:</i>	13, 67, 102	<i>Marketing:</i>	71, <b>110ff</b> , 118, 158f
<i>Apoyo:</i>	33, 65, 119f, <b>131ff</b> , 139f	<i>Mercado de Comercio Justo:</i>	<b>18</b> , 117
<i>Cadenas de Valor:</i>	<b>27ff</b> , 31, 128	<i>Mercado Orgánico:</i>	13, 19, <b>16ff</b> , 21
<i>Canales de Mercado:</i>	<b>17</b> , 115	<i>Mercados locales:</i>	7, 16, <b>22ff</b> , 81
<i>Certificación Orgánica:</i>	6, 32, 45, <b>85ff</b> , 152ff	<i>Modelo de negocios:</i>	<b>14</b> , 132
<i>Ciclo del cerdo:</i>	<b>21</b>	<i>Muestras:</i>	21, <b>110</b> , 113
<i>Coexistencia:</i>	<b>46</b>	<i>No conformidad:</i>	89, <b>91</b> , 155
<i>Comercio Justo:</i>	2, <b>7ff</b> , 34, 88, 120, 126	<i>Normas Industriales:</i>	<b>15</b> , 153
<i>Competencia:</i>	19, <b>25f</b> , 71, <b>75</b>	<i>Normas Sostenibles:</i>	<b>14</b> , 153
<i>Compras:</i>	13, 44, 51, 64, 81, <b>83f</b>	<i>OGM:</i>	<b>46</b>
<i>Consumidores:</i>	10, <b>19</b> , 23f, 115f, 130	<i>Organismo de certificación:</i>	7, 32, <b>85f</b>
<i>Contaminación:</i>	46, <b>99</b> , 100, 103, 109	<i>Pagos:</i>	8, 61, 64, 77, <b>83f</b> , 109
<i>Conversión:</i>	11, 16, <b>41ff</b> , 83, 109	<i>Personal de campo:</i>	50, <b>79f</b> , 92, 146f
<i>Cooperativas:</i>	2, 30, 63, 68f, <b>71ff</b>	<i>Plan de negocios:</i>	<b>48ff</b> , 56, 141f
<i>Costos:</i>	11, <b>56f</b> , 60, 66, 82, <b>88f</b> , 109, 143	<i>Planificación Operacional:</i>	<b>66</b> , 150
<i>Desempeño:</i>	39, 66, <b>124</b>	<i>Post cosecha:</i>	<b>101f</b>
<i>Diversificación:</i>	39, <b>55</b>	<i>Precio de Comercio Justo:</i>	7, 18, 42, <b>82</b>
<i>Empaque:</i>	13, <b>107f</b>	<i>Precio:</i>	18, 25, <b>57f</b> , 67f, 80ff, 98, 102, 113f
<i>Empresario:</i>	3, 10, 69, <b>72</b>	<i>Premio:</i>	8, 11, 18, 39ff, <b>82ff</b> , 98, 113f
<i>Escala:</i>	54ff, 96, <b>121f</b>	<i>Procesamiento:</i>	17, 28, 31f, 51, 55, <b>104ff</b>
<i>Estructura Organizacional:</i>	<b>50ff</b> , 68, <b>71ff</b>	<i>Producción Orgánica:</i>	6, 12, <b>38ff</b> , 100, 143
<i>Etiquetado:</i>	6, <b>86</b> , <b>108f</b>	<i>Productos:</i>	<b>19</b> , 113
<i>Evaluación:</i>	66, 123f, <b>125f</b>	<i>Punto de equilibrio:</i>	54, <b>58</b>
<i>Exportación:</i>	16, 22f, <b>106ff</b> , 117	<i>Recolección Silvestre:</i>	<b>41</b>
<i>Extensión:</i>	32, 50ff, <b>76ff</b> , 79f, 90	<i>Red:</i>	<b>125</b>
<i>Fair for Life:</i>	<b>9</b>	<i>Relación con el cliente:</i>	30, <b>116f</b>
<i>Ferias comerciales:</i>	<b>117f</b> , 120	<i>Riesgos:</i>	21, 38f, 44, 55, 60, <b>67ff</b> , 109
<i>Finanzas:</i>	32, 45, <b>56ff</b> , <b>62ff</b> , 78	<i>Sistema de Control Interno:</i>	50, <b>89ff</b> , 155ff
<i>Flujo de caja:</i>	<b>61f</b> , 64, 93	<i>Sistemas de Garantías Participativas:</i>	<b>7</b>
<i>Género:</i>	3, <b>33ff</b> , 122, 131	<i>Subsidios:</i>	129, 132
<i>Gestión de Calidad:</i>	25, 96, <b>98ff</b> , 102	<i>Trazabilidad:</i>	28, 31f, 90, <b>92f</b>
<i>Gestión de datos:</i>	<b>93</b>	<i>Venta al costado:</i>	<b>81</b>
<i>Gestión:</i>	48, 51f, 65f, <b>69ff</b> , 125f, 160		
<i>Gobierno:</i>	32, <b>130ff</b>		
<i>Impacto:</i>	10, <b>122ff</b> , 132		
<i>Insumos:</i>	6, 11, 38, <b>44f</b>		



## Proud to be Part!

Transform your passion for Organic Agriculture into meaningful action - join IFOAM today!

IFOAM represents the interests of the Organic sector on an international level and is the only worldwide umbrella organization responsible for the creation and revision of the basic standards for Organic Agriculture.

The tangible benefits of IFOAM membership are extensive. From discounts on publications, conferences and events, to exclusive advertising opportunities and the wealth of information you receive, your business or organization will get all the tools it needs to grow and develop internationally.

IFOAM also offers significant political and structural benefits, playing a leading role in the social and political development of Organic Agriculture worldwide. IFOAM has among others official status with ECOSOC, FAO, IFAD, UNCTAD, UNEP, Codex Alimentarius and ISO. For more information, contact: [membership@ifoam.org](mailto:membership@ifoam.org)

Or apply online via [www.ifoam.org/application](http://www.ifoam.org/application).

## Be Part of the Solution!



ICCO is the Dutch interchurch organisation for development cooperation. We give financial support and advice to local organisations and networks across the globe that are committed to providing access to basic social services, bringing about fair economic development and promoting peace and democracy. Moreover we connect enterprising people in the Netherlands and in developing countries. We work in close cooperation with social organisations, including development organisations, educational organisations and the business community.

ICCO helps people towards a better economic position in developing countries by supporting economic activities that are sustainable and fair. Sustainability means ecological and social sustainability, so as to improve social-economic security in the long term. Through fair economic development, small-scale producers in developing countries can for instance get a fair price for their goods as well as access to resources, credits and markets.

ICCO finances and supports programmes focused on concrete economic activities and works on influencing policy in areas such as international trade.



For more information: [www.icco.nl/english](http://www.icco.nl/english)

# Investing in people



Oikocredit is a financial institution that promotes global justice by empowering disadvantaged people with credit. We offer loans, credit lines, and investment capital in more than 30 currencies. But to have the greatest impact, we invest more than just capital. We support our partner organizations to improve their operations and to advance their social impact.

Oikocredit invests more than € 360 million in microfinance institutions, (agricultural) cooperatives, fair trade producers and importers, and other businesses in around 70 countries worldwide.

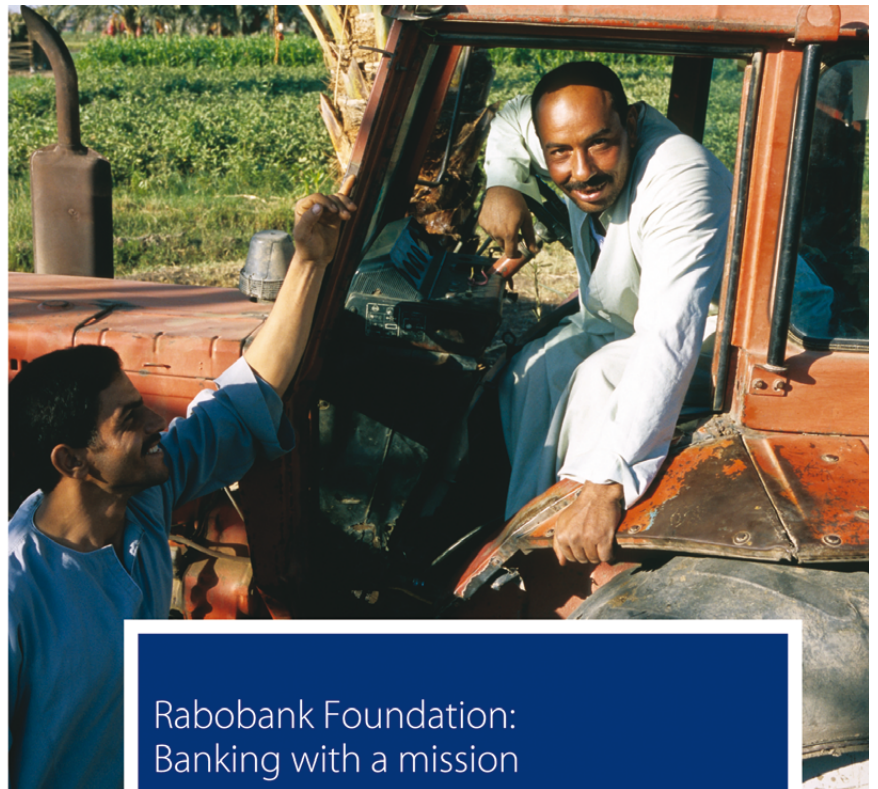
***Oikocredit – your long-term investment partner***



[www.oikocredit.org](http://www.oikocredit.org)

Working together  
for a sustainable  
future.  
That's the idea.

Rabobank Foundation focuses its international activities on 25 developing countries. It supports microfinance institutions, producer organisations and cooperatives. This support is extended by money, but also by providing knowledge and experience. This added value makes Rabobank Foundation distinctive from other funds.



Rabobank Foundation:  
Banking with a mission

*Rabobank. A bank with ideas*

[www.rabobankfoundation.com](http://www.rabobankfoundation.com)



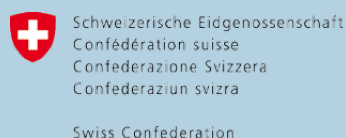
Rabobank

La venta de productos orgánicos va creciendo a velocidad constante, y se está incrementando además la producción orgánica en los países de bajos y medianos ingresos. Existen buenas razones para que los agricultores vean esto como una oportunidad para aumentar sus ingresos y administrar sus tierras de una manera más sostenible. Obtener un producto desde el campo hasta el mercado requiere de cierto grado de organización, gestión y finanzas; es decir, un negocio orgánico de buen funcionamiento. Ya sea a través de una cooperativa de productores o de una empresa privada, la actividad orgánica debe ser eficiente, bien estructurada y rentable.

Esta guía está escrita para aquellos que participan activamente en la creación o gestión de negocios orgánicos con grupos de pequeños agricultores. Proporciona los conocimientos prácticos y la información esencial para la planificación, gestión y expansión de este negocio, abarcando temas desde el diseño de producción y sistemas de control interno, hasta la planificación empresarial y el marketing. Pretende ser un libro de referencia global para los empresarios ecológicos, las cooperativas y los facilitadores.

La guía se desarrolló a través de un proceso participativo, involucrando a personas con un rol activo y con experiencia en la gestión o apoyo de negocios orgánicos de África, Asia y América Latina. Provee una amplia gama de ejemplos prácticos y proporciona importantes vínculos con recursos disponibles en internet.

**En cooperación con:**



Federal Department of Economic Affairs FDEA  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

