

COMERCIALIZACIÓN en grande con los PEQUEÑ@S es posible



PROYECTO DE APOYO A LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

PROYECTO DE LEGUMINOSAS ALIMENTICIAS DEL ECUADOR, PLADE

EJECUTADOS POR EL CONSORCIO

PROYECTOS FINANCIADOS
POR LA COSUDE





LA COMERCIALIZACIÓN
en grande
con los PEQUEÑOS
es posible

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS Y ZOOTECNICAS
FEBR. 2005



PROYECTO DE APOYO A LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

PROYECTO DE LEGUMINOSAS ALIMENTICIAS DEL ECUADOR, PLADE

EJECUTADOS POR EL CONSORCIO



PROYECTOS FINANCIADOS
POR LA COSUDE



0000E170

II CA
E70
495

Proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas

Proyecto de Leguminosas Alimenticias del Ecuador, PLADE

Elaborado por: Ruben Flores y Nancy Medina

Edición de textos: Elizabeth Macanchy

Fotografías: Archivo del Proyecto

Diseño y Diagramación: Fraktal

Impresión: Fraktal

© 2004

Esta permitida la difusión del material contenido en esta publicación, a condición de que se cite la fuente y se envíe un ejemplar al autor institucional. En caso de requerir más información, dirigirse a:

Mariana de Jesús E7-157 y La Pradera

Telfs.: (593-2) 2223 216 / 2563 073

Fax: (593-2) 2563 172

email: jcorte@iica.org.ec

12 DE FEBRERO DE 2005

RECIBIDO

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la COSUDE que ha hecho posible la consolidación de este esfuerzo, dando una oportunidad a todos los involucrados de un aprendizaje de vida, vinculado con un estilo de intervención diferente en el sector rural.

Agradecemos al Consorcio IICA-MCCH, a Intercoperación, a Fundación Marco, al Municipio del Cantón Guamote, al SNV, a CESA, al PESAE-A, a ASOPRA, al INIAP, IQF y todos aquellos que de una u otra forma han colaborado en la ejecución del Proyecto.

Por último quedamos agradecidos de todos los productores(as), razón de ser de este Proyecto, que nos han apoyado en el impulso de esta estrategia de intervención en el sector rural, con énfasis en la comercialización y que participaron en la validación de este informe; a los Grupos de Gestión que han colaborado en la entrega de información y validando el informe, igual que a los integrantes de la Unidad Coordinadora.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
I. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	7
1.1 Qué impactos se esperaban?	9
1.2 Impactos e inversiones	19
1.3 Con quienes trabajó el proyecto en su segunda fase	25
1.3.1 Estrategia en Hortalizas	25
1.3.2 Estrategia en Quesos	26
1.3.3 Estrategia de leguminosas	27
II. EJES CENTRALES DEL PROYECTO	29
2.1 La gestión empresarial, la organización y la actitud	29
2.2 Del Sistema de Información para la gestión	32
2.3 La comercialización asociativa y el empoderamiento	34
2.4 La planificación de la producción base de la comercialización	37
2.5 Respondiendo a las verdaderas necesidades de los productores y generando oportunidades	37
2.5 El crédito para la comercialización: una experiencia diferente	41
III. INSTITUCIONALIDAD DEL PROYECTO	42
3.1 De la entidad ejecutora y unidad coordinadora	42
3.2 De los directorios de las empresas y comunidades	42
3.3 Del Sistema de Seguimiento, Evaluación e Impacto	43
3.4 De las instituciones aliadas	43
De la Coherencia proyecto	43
IV. LECCIONES APRENDIDAS	44
Comportamiento de los grandes empresarios y de los pequeños productores	44
De la Hipótesis de Impacto Global	44
De los ejes transversales del proyecto	44
Con respecto a la comercialización	46
Haciendo política	46
De la comercialización	46
De los Servicios agropecuarios especializados, no financieros	47
De los servicios financieros	47
De la construcción del tejido social	47
De la metodología de intervención	49
De los logros importantes	49
Factores de éxito y de fracaso	50
ANEXOS	51
ANEXO No. 1: VISION GENERAL DE LAS EMPRESAS	53
ANEXO No. 2: COSTOS DE PRODUCCION	63
ANEXO No. 3: ANALISIS DEL SISTEMA DE INFORMACION	65
ANEXO No. 4: TESTIMONIOS	63

"La alegría del hacer está en sembrar, no está en recoger."

Jacinto Benavente

INTRODUCCION

El proyecto de "Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas" surge después de una etapa de análisis en la que la COSUDE buscaba dar respuestas a la situación económica que atravesaba el país en el año 1999, en particular al sector rural que presentaba niveles de pobreza del 67% superior en el 40% a los existentes en la zona urbana¹, pues siempre uno de los ejes fundamentales de la intervención de la COSUDE ha sido contribuir a reducir la pobreza en el país.

Tratando de encontrar las causas de la persistencia de la pobreza que no se había reducido a los niveles esperados, sino que por el contrario habían aumentado a pesar del apoyo dado por la cooperación internacional a través de diferentes proyectos.

Además de la situación económica y política de inestabilidad y crisis por la que atravesaba el país, se encontraron problemas en el último eslabón de la cadena productiva que es donde se realizan los ingresos por la venta de la producción, evidenciando que la participación de los pequeños y medianos productores(as) en los ingresos generados en la distribución y comercialización son restringidos, debido a que sus costos de producción unitarios son altos, no se incorporaba ningún, o era mínimo, valor agregado a los productos agropecuarios, no se organizan para comercializar y definir estrategias comerciales con visión empresarial.

También se identificaron viejos problemas que requieren soluciones novedosas como el hecho de que carecen o tienen acceso limitado a servicios de apoyo para producir y comercializar, no existe crédito para la comercialización, la capacitación para administrar empresarialmente sus predios es deficitaria, no manejan información de precios ni noticias de mercados, el concepto de la calidad no es relevante dentro de su racionalidad productiva y, el manejo post-cosecha es deficiente.

Esto llevó a formular un proyecto que permita apoyar en la comercialización, incluyendo la necesidad de agregar valor a los productos finales, intentando dar así solución a un problema que tiene relación directa con la generación de ingresos a nivel de pequeños y medianos productores(as).

Los problemas identificados giraban en torno a un enfoque tradicional, más aún a un mito, en el país "el problema de los pequeños y medianos productores(as) es el mercado", lo que a través de la experiencia del proyecto se ha demostrado que no era más que un mito clásico, pues el problema real está en la forma de "acceder al mercado"; eje en donde se resumiría que la problemática principal estaba en la falta de organi-

¹ Londoño, Diego. Plan Rector del Proyecto Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas. 20 de abril del 2000.

zación para acceder al mercado y, dentro de esto, la deficiente gestión empresarial para formular estrategias de comercialización y el débil poder de negociación.

El proyecto comienza a ejecutarse en agosto del año 2000 con base en el Plan Rector entregado en abril del mismo año, siendo el equipo ejecutor diferente al formulador lo que hizo que el proyecto sea reformulado después de un reconocimiento, por observación directa, de las potencialidades de las zonas que se suponía² se incluirían en el proyecto -zonas PRONADER, proyectos COSUDE y organizaciones que trabajaban con el MCCH- y una planificación estratégica que permitió afinar la visión, los objetivos estratégicos y los componentes.

La revisión del plan rector, el recorrido por el área inicialmente planteada como zona de influencia y la planificación estratégica llevaron a una cuestión fundamental: *¿cómo lograr que los pequeños y medianos productores(as) se organicen empresarialmente para comercializar?* La respuesta a este cuestionamiento proporcionó la definición de un direccionamiento estratégico que permitía asegurar el acceso a los mercados como un factor crucial hacia el crecimiento (avance) económico de los productores(as).

Este documento está estructurado de tal forma que al mismo tiempo que explica los logros en los diferentes objetivos estratégicos propuestos, expone la metodología de intervención y concluye con las dificultades, potencialidades y lecciones aprendidas durante los últimos tres y medio años.

En el primer capítulo se presenta el direccionamiento estratégico y, por lo tanto, los grandes objetivos propuestos; luego se hace una reflexión mas profunda sobre los ejes centrales del proyecto. Finalmente, nos referimos a la institucionalidad y gestión del proyecto, para concluir con las lecciones aprendidas, las limitaciones y los factores de éxito y de fracaso.

2. Decimos se suponía porque finalmente la zonas incluidas fueron las de los proyectos COSUDE, no todas, debido a que en las zonas PRONADER la organizaciones no eran fuertes por lo que no respondieron como se esperaba; en tanto que, las organizaciones de productores con las que contaba el MCCH no eran muchas y tampoco respondieron.

"Toda empresa se construye mediante planeación sabia"

Proverbio 24.3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico ha sido la guía o directriz que ha permitido actuar diariamente para lograr mejorar el trabajo y las relaciones con las organizaciones en general y los productores(as) en particular, las comunidades, los aliados y el equipo mismo.

Si consideramos que estrategia es un conjunto de decisiones tomadas en un determinado contexto, que proceden del proceso organizacional y que integran la misión, los objetivos y la secuencia de acciones administrativas en un todo independiente, se podría decir que a través de un proceso participativo el proyecto disponía del camino y las acciones que deberían ejecutarse para ir logrando las metas propuestas.

Este direccionamiento se plasmó en la visión del proyecto que cumplió con dos características básicas: inspirar a los actores y constituirse en una guía para tomar decisiones; y, ser producto del consenso, esto es una visión compartida. La visión del proyecto fue que:

"Para el 2003 se había impulsado la formación de grandes consorcios de pequeños productores y productoras".

La estrategia marcó los grandes caminos por donde transcurrieron las acciones del proyecto que fueron establecidas en función de los planes estratégicos de cada una de las organizaciones, con base en los cuales se construyeron los planes de acción y, posteriormente, las actividades fueron implementadas a través de los planes operativos.

La definición de la situación de partida y de cómo nos veíamos en el futuro configuró la brecha estratégica, que para cerrarla requería del planteamiento de estrategias viables (objetivos estratégicos) que permitan definir líneas de acción relevantes, las que a saber fueron:

- La organización y/o fortalecimiento para la comercialización de los productores (as), identificando sus potencialidades en términos de área cultivable, aptitud del suelo, potencialidad en producción de lácteos, calidad de la leche, voluntad para el cambio y otros factores claves para determinar su capacidad.
- La información anterior era relevante para luego de ser detectadas las necesidades del mercado, desarrollar las estrategias de comercialización que les generaba a los productores(as) rentabilidad, buenas condiciones en la negociación -precios, plazos de pago, en general condiciones de venta- y un mercado estable y seguro.
- Para mantener el mercado y lograr la confianza de los clientes era necesario corre-



gir y ajustar el proceso productivo, a fin de que se logre producir la cantidad, calidad y continuidad requerida por los clientes. Aspectos que se cristalizan y concretan en la planificación de la producción, lo cual es clave si el interés es lograr competitividad hacia fuera en un marco de cooperación hacia adentro.

- Para que los productos obtenidos sean de calidad y cumplan los requisitos del mercado eran necesarios servicios de apoyo, como la provisión de insumos para las labores culturales y la cosecha, el manejo poscosecha, transporte, entre otros. Es decir, que se requería facilitar servicios de apoyo a lo largo de toda la cadena productiva.

- El crédito es fundamental para la comercialización como una forma de mantener liquidez y, en general, capital de trabajo para el proceso productivo

- Por último, la gestión del proyecto de forma flexible, ágil y con una relación directa con los productores(as) era indispensable.

Todo esto con la única finalidad de que los productores(as) puedan mejorar su bienestar, calidad de vida a través del reconocimiento de su potencial (aumento de su autoestima) y del incremento de los ingresos.

El hecho de tener claro a donde se debía llegar y de haber definido un código de conducta consensuado, como límites de ese camino, aportó para avanzar en una dirección clara. Si bien es cierto que todavía falta porque no todo se ha logrado pues es un proceso en el cual se va construyendo día a día, se ha empezado y se ha evidenciado que la estrategia de intervención enfocada en la cadena productiva, en la organización para la comercialización y en el ser humano es válida y viable.

A pesar de tener el camino claro era difícil trabajar por la diversidad de productos que se generaban en las zonas de influencia del proyecto. Las inquietudes giraban en torno a trabajar por producto (cadena), por un conjunto de productos de cada zona, ¿cómo hacerlo?. Esto generó una discusión a nivel de Comité Directivo del Proyecto y como ya se habían identificado las potencialidades se llegó a un consenso para que el proyecto trabaje por cadenas productivas, específicamente hortalizas y quesos. En lo que respecta a hortalizas el énfasis ha estado en brócoli y en quesos en varios tipos (maduros y frescos), aunque en el último año el trabajo ha tenido mayor intensidad en fresco y semi-maduro. Con estos rubros el Proyecto trabajó desde el año 2000 hasta el año 2001, en particular en el mes de octubre que fue cuando se añadió la cadena de leguminosas³, cuyo énfasis ha estado en fréjol seco y tierno (más seco). En definitiva, el proyecto en su segunda fase trabajó en hortalizas, quesos y leguminosas.

³ Se podría decir que era un proyecto apéndice, pues se trataba del Proyecto de leguminosas Alimenticias del Ecuador, PLADE.

Ahora cabe preguntarnos ¿el direccionamiento estratégico produjo los resultados esperados? Para responder a esta inquietud es necesario revisar las hipótesis de impacto planteadas inicialmente y los resultados esperados.

En el plan rector del proyecto la *finalidad* planteada y que fue mantenida consistía en:

"Apoyar a la adopción, por parte de los pequeños y medianos productores(as), de prácticas de comercialización y transformación, que contribuyan a su empoderamiento y a la mejora de sus ingresos y calidad de vida".

Para analizar si se cumple o no esta hipótesis es necesario revisar tres aspectos, como se detalla en el Cuadro 1, cuyos resultados fueron obtenidos en un taller participativo con los líderes y equipos de gestión.

Observamos que en hortalizas, según los productores(as) sus ingresos han mejorado en promedio en el 42%, mientras que los técnicos consideran que es del 37%; en quesos, debido a que en Guamote no se ha empezado con la comercialización asociativa no se puede decir que los ingresos han mejorado debido a ésta, sino debido a una comercialización a nivel individual; en leguminosas se ha generado un aumento del 20%, tanto desde la visión de los productores(as) como de los técnicos ⁴.

Los productores(as) piensan que el empoderamiento de sus empresas, en hortalizas corresponde a un 50%, según la visión de los productores(as) y 53% desde el punto de vista de los técnicos; en Guamote se ha diferenciado y se dice que el empoderamiento de las queseras a nivel individual es del 80%, en tanto que a nivel colectivo es del 20%. Para leguminosas el logro es importante, pues fluctúa entre el 60 y el 70%, según la visión técnica y de los productores(as).

"Apoyar a la adopción, por parte de los pequeños y medianos productores(as), de prácticas de comercialización y transformación, que contribuyan a su empoderamiento y a la mejora de sus ingresos y calidad de vida".

Cuadro 1
Valoración Participativa ⁵ de la Hipótesis de Impacto Global

Producto / Organización	Aumento de ingresos, consolidados a través de la comercialización.		Empoderamiento de sus empresas por parte de los actores del proyecto.		Acceso y control de recursos en forma racional de los productores(as)	
	Valoración Participativa	Valoración Técnica	Valoración Participativa	Valoración Técnica	Valoración Participativa	Valoración Técnica
Hortalizas	41,9%	36,7%	50,0%	53,3%	60,0%	60,0%
Gatazo	80,0%	60,0%	50,0%	50,0%	80,0%	70,0%
Licto	35,8%	35,0%	30,0%	30,0%	30,0%	40,0%
Llucud	10,0%	15,0%	70,0%	80,0%	70,0%	70,0%
Quesos	0,0%	0,0%	25,0%	40,0%	10,0%	15,0%
Guamote	0,0%	0,0%	25,0%	40,0%	10,0%	15,0%
Leguminosas	20,0%	20,0%	70,0%	60,0%	90,0%	90,0%
COPCAVIC	20,0%	20,0%	70,0%	60,0%	90,0%	90,0%
PROMEDIO	20,6%	18,9%	48,3%	51,1%	53,3%	55,0%

Fuente: Taller "Evaluación participativa del impacto y validación del Informe de Fase"

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

⁴ Este es un promedio de todas las campañas en las que hubo intervención, pues en la primera campaña fue altamente significativo el aumento de ingreso no así en la siguiente, debido a las fluctuaciones del mercado en la demanda.

⁵ Siguiendo el ejemplo del informe del Programa Internacional de Suka Kollus, PROSUKO.

Estos aspectos se evidenciarán más a lo largo del documento a medida que se vayan analizando los diferentes temas.

Sin embargo, lo que en definitiva se desea lograr es mejorar el bienestar de los productores(as) que se relaciona con los efectos socioeconómicos, entre los cuales se pueden atribuir al proyecto la identificación de cultivos dinámicos y rentables como el brócoli cuyo nivel de rentabilidad alcanza el 60%; el fréjol cuyo margen de rentabilidad es, en promedio, de 39% para el año inicial de intervención⁶; el de queso fresco y semi-maduro, cuyas rentabilidades respectivamente son del 16% y 60% , según la propuesta de la UQCE impulsada por Martín González, actualmente para Guamote la rentabilidad individual es del 12%, no se podría decir del Consorcio pues no hay una venta asociativa todavía. Debe considerarse que las rentabilidades mencionadas están en dólares.

La identificación de mercados y clientes como IQF, Provefrut, Fritolay, Cereales la Pradera, ECUNE, Mascorona, mayoristas de Guayaquil y Ambato, entre los principales; así como la concreción de negocios son otros efectos relevantes.

Otro efecto importante es la generación de empleo a través de los cultivos que son intensivos en mano de obra, las microempresas de servicios u otros servicios independientes y la gestión misma de las empresas.

Se plantearon hipótesis de impacto para cada uno de los objetivos estratégicos formulados participativamente, así:

1. Con relación a la organización la hipótesis de impacto formulada fue:

"Consortios con estructura organizativa funcional con gestión empresarial sostenible que respondan a las exigencias del mercado y que estén conformados por organizaciones de bases sólidas".

La idea inicial era impulsar la conformación de grandes consorcios⁷ de pequeños productores(as) que fueran de carácter nacional, idea muy ambiciosa para tres años que luego fue discutida y por recomendación de COSUDE se bajó a nivel local, en donde se fueron conformando empresas que se dedican a cultivos similares, por lo que su unión resultaría en consorcios ya sea a nivel de cantón o provincia, como es el caso del Consorcio Regional de Hortalizas que es el único que ha llegado a tener forma como tal. Esto debido a que las realidades y los niveles de desarrollo son diferentes en cada caso, en consecuencia los ritmos son diferentes; además, el cambio de una comercialización individual a una asociativa que implica un cambio de actitud y de cultura es un proceso que debe ser entendido empezando en cada comunidad.

⁶ Se debe señalar que la rentabilidad depende del tipo de variedad, siendo algunas más rentables que otras. Además ésta ha ido variando a través de los años, pues el mercado es muy fluctuante con relación a las variedades demandas; por ejemplo, el panamito tuvo una rentabilidad para la primera campaña del año 2002 del 68%, para la siguiente campaña fue del 31%.

⁷ Consorcio como personería jurídica en el Ecuador no existe, pero el uso de este término tuvo más elementos motivadores, pues según José Tonello "Consortio no es más que compartir una suerte común".

Existen tres empresas en el caso de hortalizas⁸, una en el caso de quesos⁹ y dos en el caso de leguminosas, cada una tiene personería jurídica con razón social de responsabilidad compartida; reglamentos, estatutos y sus soci@s participan activamente.

El logro principal es la formación de empresas locales¹³ con una estructura organizativa funcional, lo que evidencia que es posible organizar a los pequeño@s productore(as) bajo una visión empresarial que ha respondido a las exigencias del mercado, a veces con dificultades pero lo ha conseguido. No se puede decir que las organizaciones de base están sólidas, han crecido pero les falta madurar para consolidar su sostenibilidad. El seguir trabajando de forma asociativa a través de un cambio de cultura que implica un cambio de actitud, anteponer el bienestar colectivo al individual, les permitirá lograrlo.

¿Por qué los consorcios?

Frente al actual contexto internacional y nacional, así como a la problemática de los productores rurales, la única alternativa para enfrentar la disminución de los márgenes de comercialización es la reducción de los costos de producción, el incremento de la productividad y la identificación de oportunidades de mercado que impulsen negocios rentables, con base en el desarrollo de servicios no financieros enfocados en resultados y un mayor acceso los financieros. Los pequeños y medianos productores (as) en términos individuales no pueden enfrentar estos retos, si se unen tiene la posibilidad de acceder a los servicios a costos razonables, es decir lograr economías de escala (grupos de compras), y tener mayor poder de negociación al contar con volúmenes, calidad y continuidad de la oferta.

Etimológicamente, consorcio significa suerte común, en consecuencia el objetivo de estos es representar los intereses, las exigencias y las expectativas de las organizaciones empresariales rurales, favoreciendo su desarrollo al buscar mejorar las condiciones de vida de sus miembros.

2. Relativo a la comercialización, la hipótesis de impacto formulada consistía en:

"Los consorcios de quesos y hortalizas tienen participación creciente en el mercado nacional e internacional, basada en contactos y compromisos de compra en condiciones justas para los productores y productoras".

Como se observa en los Cuadros 2 y 3, se ha logrado acceder al mercado y obtener buenas condiciones para los productores(as). Así en hortalizas se observa que el volumen de ventas mejoró ostensiblemente del año 2001 al año 2002, continuando con una tendencia creciente; vemos que del año 2001 al año 2002 la producción vendida se incrementó de 8.375 a 916.966 kg., pasando en el año 2003 a 2'259.241 kg. En cada caso la evolución es diferente.

8 La empresa Huertos GZ ya estaba constituida con el apoyo de la COSUDE, a través del CESA, sin embargo fue necesario ordenarla totalmente.

9 Puesto que se apoyaba al Funconquerucom que es la asociación de varias microempresas (queseras) que ya estaban constituidas.

13 Se podría decir que son Consorcios Locales porque responden a la unión de un conjunto de productores.

Se debe tener en cuenta que en Gatazo del año 2000 al año 2001 existe una reducción en las ventas debido a que es en noviembre del 2001 cuando se empieza con el contrato con IQF, después de una experiencia negativa con acuerdos de palabra con Agrofrío y Shifood que dejó desconfianza en los productores(as), quienes no lograron recuperar el dinero de las ventas pues no tenían ningún contrato firmado que les de esta garantía; con estas empresas había más una relación individual que de empresa.

El aumento del volumen de ventas hace que el Consorcio Regional de Hortalizas lleve a constituirse en el primer proveedor de la empresa IQF, la que exige ciertos parámetros de calidad en el producto entregado por lo que este aspecto empieza a ser una prioridad, que se evidencia en la disminución de los niveles de demérito, aunque no hay variaciones significativas pues las exigencias son las mismas siempre.

CUADRO 2
VOLUMEN DE VENTAS POR EMPRESA (%)

Producto / Organización	Cantidad				Calidad (Demérito)		Lugar de venta	
	Antes	Después			Antes	Después	Antes	Después
		2001	2002	2003	Antes	Actualidad	1999-2000	Actualidad
HORTALIZAS								
Gatazo		-86.0%	11079.2%	88.5%	9.7%	6.8%		
Licto				1120.6%	11%	7%	Shifood, Agrofrío	IQF, M de TG, Mdo. local
Llucud					10%	6.5%		
QUESOS								
Guamote	89.712.0	12.4%	10.3%	10.9%	Mala	Buena	Mayoristas	Mayoristas
Funconquerucom	178.589.4	28.7%	19.0%	ND	Buena	Buena	Tiendas, Supermercados (supermaxi), puerta a puerta	
LEGUMINOSAS								
Ambuquí	ND	-98%	983%	90.7%	Seleccionado	Muy bien seleccionado	Mdo. Local Colombia	CAMARI, Mayoristas
Pimampiro	ND	ND	ND	63.3%	No seleccionado		Colombia, mayoristas	Mayoristas: Guayaquil, Ambato, Cereales la Pradera, calificados en el PMA

Fuente: Cuadro 3

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

En el caso de quesos, específicamente para Guamote, el crecimiento en la producción vendida fue constante a lo largo de los tres años, en promedio del 11.2%. El impacto no fue precisamente en las ventas sino en la calidad, pues el producto que tenían para sacarlo al mercado, fuera de lo local, debía mejorar significativamente la calidad. Mientras que para el Funconquerucom (Fundación Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador) las ventas aumentaron, en promedio, en el 24% en los dos años de intervención; en este caso, el éxito no es el volumen de ventas ni el mejoramiento en la calidad, lo importante fue la gestión empresarial de la comercialización como enfoque de intervención, esto es ordenar la administración y las cuentas (implementación de un sistema contable, incluyendo el inventario), el costeo que permitió fijar precios que no den lugar a pérdida en ningún producto, la identificación de dificultades en la calidad y la transparentación de procesos.

En lo referente a leguminosas, observamos que el incremento en las ventas fue significativo. Así, los productores(as) del COPCAVIC (Ambuquí) del año 2001 al año 2002 incrementan sus ventas de 4.500 a 48.725 Kg., pasando a casi duplicarse (92.913,3 Kg.)

en el año 2003. El año 2001, cuando entró en vigencia el Plan Colombia, fue crítico para los productores(as) de leguminosas debido a que el 100% de sus ventas las realizaban en forma individual a Colombia y en este año no se pudo vender nada; además, lo que se vendía era de mala calidad, sin selección alguna. Aunque no existen datos precisos de lo que vendían en años anteriores, se estima que en el año 2001 hubo un decremento del 96% en sus ventas por las razones mencionadas. En el caso de Pimampiro, no se tienen datos anteriores pero se observa que cuando se empezó la intervención, las ventas del año 2003 fueron 1.6 veces a las del año 2002, con un mejoramiento de la calidad del producto final al empezar a seleccionar como ya se venía haciendo en el Valle del Chota.

CUADRO 3
VOLUMEN DE VENTAS POR EMPRESA (Kgs.)

Producto / Organización	Volumen de Ventas (Kgs.)				Calidad		Lugar de venta	
	Antes	Después			Antes	Después	Antes	Después
		2001	2002	2003	2001	Actualidad	1999-2000	Actualidad
HORTALIZAS	60.000,0	8.374,9	936.250,0	1.764.676,0				
Gatazo	60.000,0	8.374,9	916.966,0	2.259.241,0	8%	7%	Shifood, Agrofrío	IQF, M de TG, Mdo. local
Licto			11.210,0	136.834,0	11%	7%		
Llucud			8.074,0	357.731,0	10%	6,5%		
QUESOS								
Guamate	89.712,0	100.800,0	111.216,0	123.312,0	Mala	Buena	Mayoristas	Mayoristas
Funconquerucom	178.589,4	229.767,8	273.448,9	ND	Buena	Buena	Tiendas, Supermercados	
LEGUMINOSAS								
Ambuquí	100.000,0	4.500,0	48.725,0	92.913,3			Mdo. Local	CAMARI
Pimampiro	ND	ND	28.406,3	46.395,0	Sucio con contenido de muchas impurezas	Muy bien seleccionado	Colombia, mayoristas	Mayoristas: Guayaquil, Ambato, Cereales la Pradera, calificados en el PMA

Fuente: Agroempresas, Grupos de Gestión

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

En hortalizas y leguminosas el impacto principal es el cambio de actitud de una comercialización individual a una comercialización asociativa, que posibilitó contar con volúmenes importantes que generaron un poder de negociación; así como en la prioridad que se empieza a dar a la calidad del producto final, lo que les permitió, como se observa en los cuadros 2 y 3, tener una participación creciente en el mercado a través de contratos formales pactados en condiciones favorables para los productores(as). En hortalizas a través de brócoli se ha llegado al mercado internacional y en leguminosas al mercado nacional.

En quesos no tienen poder de negociación porque no se ha consolidado la comercialización asociativa, pero las 14 queseras tienen un gran potencial.

3. En lo que se refiere a *producción* la hipótesis de impacto planteada fue:

"Producción planificada con enfoque de cadena y en función de la demanda permite cubrir volúmenes, calidad y aprovechar las oportunidades del mercado, potenciando el acceso equitativo de hombres y mujeres a tecnologías productivas, al uso adecuado de los recursos naturales y la seguridad alimentaria".

Para realizar comercialización asociativa, en un entorno de agricultura de contrato, es una condición necesaria planificar la producción. En los tres casos la planificación se la ha realizado a través de la concesión de cupos por productor(a) e inclusive por empresa a fin de cubrir los volúmenes comprometidos cuidando de cumplir a cabalidad con las exigencias de calidad establecidas en los contratos.

Los cultivos de brócoli y fréjol tiene la participación por igual de hombres y mujeres, por lo que en los dos casos han podido acceder al conocimiento del cultivo y su tecnología. En cuanto al uso adecuado de los recursos naturales no se han realizado actividades ad hoc, salvo un caso piloto para hacer lombricultura con la capacitación incluida.

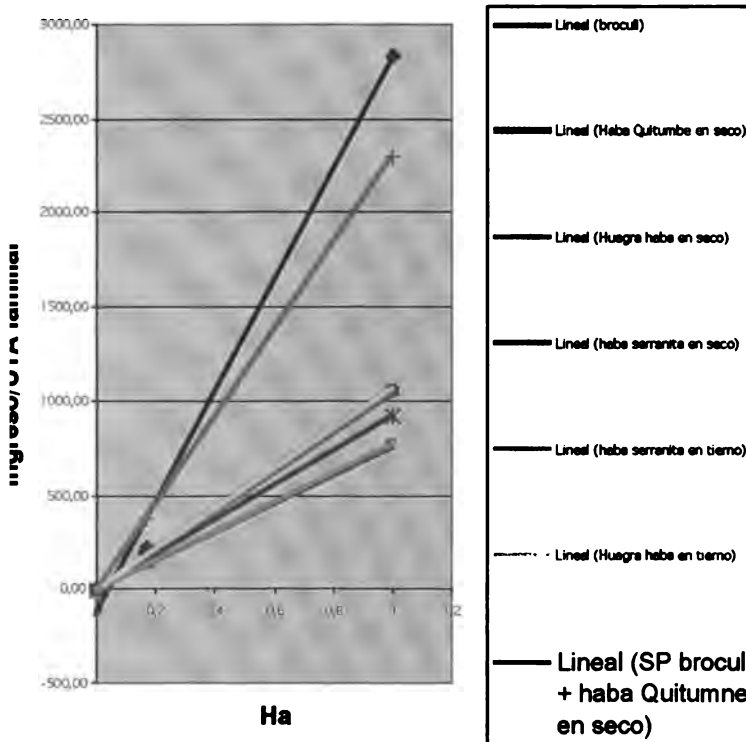
Cuando se provee a nichos de mercados de productos orgánicos, la certificación basada en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales es una condición sine qua non, lo que impone la necesidad de implementar acciones dirigidas a lograr este fin. En el caso del proyecto no se tuvo la oportunidad de este tipo de mercados, pero

las exigencias de IQF (procesadora de brócoli) y de CAMARI (principal comprador de fréjol) hacen que se utilicen paquetes tecnológicos que no incorporen químicos peligrosos para la salud del consumidor.

En el caso de brócoli, los productores(as) tienen que llenar fichas de control fitosanitario para entregar el producto a IQF y en fréjol, como CAMARI está promoviendo productos amigables con el medio ambiente, tienen exigencias como el uso de productos de etiqueta azul.

Es importante mencionar que uno de los impactos no deseados era el monocultivo, lo cual no se ha generado en ninguna zona, pero tampoco se ha impulsado la diversificación misma con acciones a propósito. Ha sido la lógica de los campesinos de diversificar el riesgo lo que no ha permitido sembrar un solo producto. Por ejemplo, en el caso del brócoli pese a su alta rentabilidad

RENTABILIDAD DE VARIOS CULTIVOS POR SUPERFICIE



Tomado de "La producción de haba seca para HUERTOS GZ: Una alternativa al brócoli", Écile Renou

(como se observa en la figura anterior) ningún productor(a) dedica más de un 55% de su terreno a este cultivo.

En el Cuadro 4, se observa que la producción en todas las zonas mejoró, estando hortalizas y leguminosas sobre el 50% de mejoramiento, en tanto Guamote dice que su mejoramiento es del 45%, esto desde la visión de los productores(as), debido a que las queseras no están trabajando a su plena capacidad (300 litros de procesamiento) procesando apenas un poco más del 50%. Desde la visión de los técnicos el mejoramiento en todos los casos excede al 50%.

En el caso de Licto, para calificar se tomó en cuenta varios cultivos como papa que se considera que ha habido un buen mejoramiento, igual a lo que ocurre en el brócoli; mientras que en arveja el mejoramiento se considera como muy bueno.

CUADRO 4
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN
EVALUACION PARTICIPATIVA

Producto / Organización	Cantidad		Calidad	
	Antes	Después	Antes	Después
HORTALIZAS		53%		58%
Gatazo	60%	80%	35%	60%
Licto	ND	53%	ND	53%
Llucud	ND	25%	ND	60%
QUESOS		45%		65%
Guamote	35%	45%	50%	65%
LEGUMINOSAS		30%		70%
Ambuquí	40%	70%	45%	70%

ND: no disponible

Fuente: Agroempresas, Grupos de Gestión

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

El área sembrada se ha incrementando significativamente, lo que se debe al creciente número de socios. En Gatazo del año 2001 al año 2003 aumenta de 13 a 69 hectáreas, mientras que en Licto aumenta de 0.74 a 9 hectáreas; el COPCAVIC aumenta, en promedio, en el 84% y el COPRAPI aumenta su área de producción de la primera a la segunda campaña en el 154%.

En resumen, las empresas han aprovechado las oportunidades de mercado detectadas logrando experiencia en hacer proyecciones y planificar la producción para obtener las cantidades exigidas por los compromisos formalizados, de acuerdo a las exigencias de calidad establecidas. No se ha trabajado explícitamente en el uso transversal de recursos naturales, pero sí indirectamente debido a las exigencias de los clientes. El brócoli no es parte importante de la dieta de sus productores(as), en tanto el fréjol sí se consume después de apartar el volumen de ventas comprometido.

**4. Relativo a los servicios agrícolas especializados no financieros
la hipótesis de impacto formulada consistía en que**

"Las necesidades de los consorcios determinan la estructura y funcionamiento del sistema de apoyo especializado, localizado y sostenible de los servicios * "

El proyecto preocupado por responder a las necesidades reales de los productores a través de servicios, utilizó una metodología para identificar su demanda, lo que fue un insumo para elaborar los planes de acción de cada una de las empresas, configurando así el mercado de servicios, pues con base en lo que se necesitaba se llevaba a cabo un proceso de contratación.

Cabe decir que la oferta a nivel local es débil por lo que en cada oportunidad se intentaba motivar a la formación de una microempresa alrededor del servicio requerido.

En el Cuadro 5, se observa que en el caso de Gatazo que solo evaluó la asistencia técnica, se ha pasado de regular a bueno la calificación en el mejoramiento de servicios. En Licto que se obtuvo un promedio de varios servicios (transporte 46, asistencia técnica 61, control calidad 46 -gavetas 46 y cofias 55-) el mejoramiento va de deficiente a bueno y muy bueno en el caso de asistencia técnica. En Llucud va de deficiente a muy bueno. En quesos, en particular Guamote va de deficiente a regular.

**CUADRO 5
MEJORAMIENTO Y ACCESO A LO SERVICIOS
AGROPECUARIOS ESPECIALIZADOS NO FINANCIEROS
EVALUACION PARTICIPATIVA**

Escala
De 0 a 35 Deficiente
De 35 a 50 Regular
De 50 a 65 Bueno
De 65 a 90 Muy bueno
De 90 a 100 Excelente

Producto / Organización	Autoevaluación		Evaluación técnica	
	Antes	Después	Antes	Después
HORTALIZAS				
Gatazo	55	60	ND*	Buena*
Licto	0	51	0	50
Llucud	10	50	10	55
QUESOS				
Guamote	0	35	35	45
LEGUMINOSAS				
Ambuquí	40	55	45	60

*ND: no disponible, se califica como buena

Fuente: Taller "Evaluación participativa del impacto y validación del Informe de Fase"

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

* Información, Asistencia Técnica, Capacitación, Tecnología, Infraestructura, Asesoría en temas legales y comerciales.

Entre los servicios que se ha impulsado está el transporte, la capacitación, las asesorías en temas legales y tributarios, la información, la asistencia técnica y la gestión de las empresas, todos los que han surgido in situ como respuesta a las necesidades de las empresas, aunque aquellos servicios que nunca habían sido contratados por parte de los campesinos han sido subsidiados o cofinanciados (subsidiados parcialmente) a través del Proyecto a fin de que los productores(as) conozcan sus beneficios y posteriormente sientan la necesidad de contratarlos en función de lograr los resultados esperados.

5. Con respecto a los servicios financieros (crédito) el impacto esperado se expresaba como:

"Pequeños y medianos productores(ras) acceden a un servicio adecuado de crédito a través de alianzas estratégicas y apalancamiento de recursos con entidades especializadas".

Esto ha sido una realidad a través de los contratos de inversión que se han realizado con tres intermediarias financieras:

- Con el FEPP para el eje de comercialización del Funcoquerucom por un monto de US\$ 40.000. Este se utilizó para devolver la confianza a los pequeños queseros, pues la liquidez permitió que las TQB (Tiendas Queseras de Bolívar) se igualen en los pagos. Fue una estrategia que permitió empezar con la planificación de la producción a través de compromisos firmados. Este contrato se renovó a través de un adendum hasta junio del 2004 una vez que se evaluó su operación donde se encontró que había 0% de mora.
- Con Acción Rural para los productores(as) de Gatazo Zambrano por un monto de US\$ 30.000. La evaluación de esta operación no respondió a las expectativas de los productores(as) debido a que sus requerimientos, básicamente, no se adaptan a la realidad de los productores(as), existe excesivo número de requisitos y no se hizo una promoción del crédito, es decir no funcionó por falta de eficiencia de la intermediaria financiera. El contrato se canceló porque los recursos no fueron colocados como se esperaba.
- Con la Cooperativa "San Vicente Ferrer" para los productores(as) del COPCAVIC por un monto de US\$ 20.000. No ha sido fácil su operación al tener que cambiar una cultura del no pago a la de pago¹⁴; sin embargo, se considera una experiencia exitosa al garantizarse los pagos a través de las ventas del producto, después de una alianza entre la Cooperativa y el COPCAVIC. Claro que el crédito no es tan flexible pues debe ser utilizado para cubrir los costos de producción, no para consumo o cualquier otra necesidad, y el pago es vinculado con las ventas que se hacen

¹⁴ Esta zona era calificada como roja en el sistema financiero rural.

¹⁵ Las ollas fueron cofinanciadas entre Fundación Marco, el Consorcio IICA-MCCH y los queseros, los últimos a través del crédito de Acción Rural.

a través del Consorcio. Esta estrategia es útil en la medida que logra un cambio de actitud hacia la necesidad de pagar. Este contrato se renovó hasta marzo del 2004.

La calificación dada participativamente al mejoramiento de los servicios financieros (Cuadro 6) no corresponde a los convenios de inversión en el caso de Gatazo, Licto, Llucud y Guamote sino a la experiencia propia de cada una de las empresas, donde se implementaron formas de crédito de montos pequeños según las necesidades de los cultivos; o en el caso de Guamote, en función de los requerimientos de las queseras. En este último caso, fue Acción Rural la que concedió los créditos para el equipamiento de las queseras, en particular para comprar las ollas, teniendo serias dificultades para la recuperación.

Para el componente de crédito se han realizado alianzas, formalizadas a través de contratos de inversión, con intermediarias financieras rurales locales que han invertido sus recursos (apalancado) a fin de facilitar crédito a los pequeñ@s productores(as). Se debe señalar que los productores(as) requieren de crédito para la comercialización, en particular para disponer de liquidez para cultivar después de la cosecha; pero el sistema requerido debe ser oportuno, flexible, adaptarse a sus necesidades y actuar en alianza con las empresas para garantizar su pago y hacer un control social a través de la comunidad de los cumplimientos.

CUADRO 6
MEJORAMIENTO Y ACCESO A LOS SERVICIOS AGROPECUARIOS
ESPECIALIZADOS NO FINANCIEROS
EVALUACION PARTICIPATIVA

Escala

De 0 a 35	Deficiente
De 35 a 50	Regular
De 50 a 65	Bueno
De 65 a 90	Muy bueno
De 90 a 100	Excelente

Producto / Organización	Autoevaluación		Evaluación técnica	
	Antes	Después	Antes	Después
HORTALIZAS				
Gatazo	40	85	40	85
Licto	ND	65	ND	60
Llucud	25	38		38
QUESOS				
Guamote	50	50	50	65
LEGUMINOSAS				
Ambuquí	40	55	40	70

ND = No disponible

Fuente: Taller "Evaluación participativa del impacto y validación del Informe de Fase"

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

Por último, en relación a la *gestión del proyecto* ha sido importante el acompañamiento continuo con un trabajo directo con los productores(as) y equipos de gestión y el uso de métodos participativos.

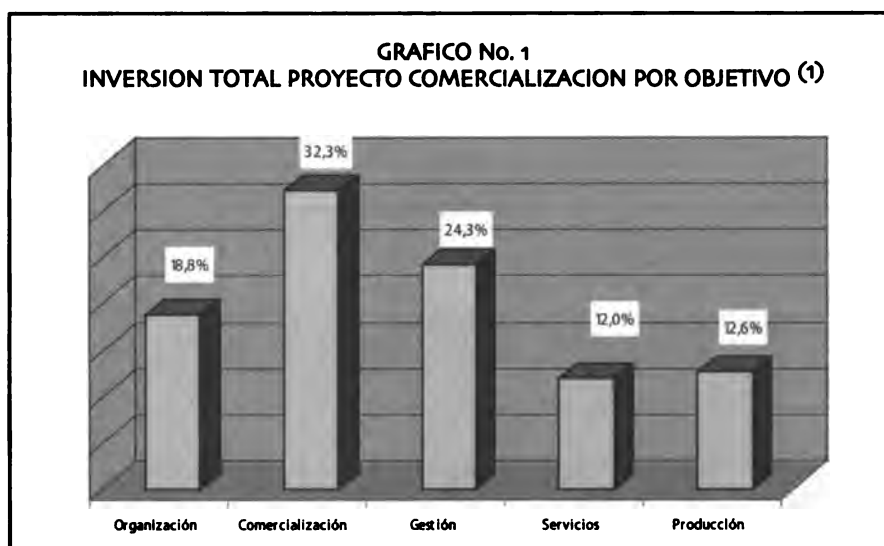
1.2 Impactos e Inversiones

Para evidenciar los costos de los impactos logrados a continuación se hace un análisis de las inversiones del proyecto.

□ En el caso de hortalizas y quesos

(Proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas)

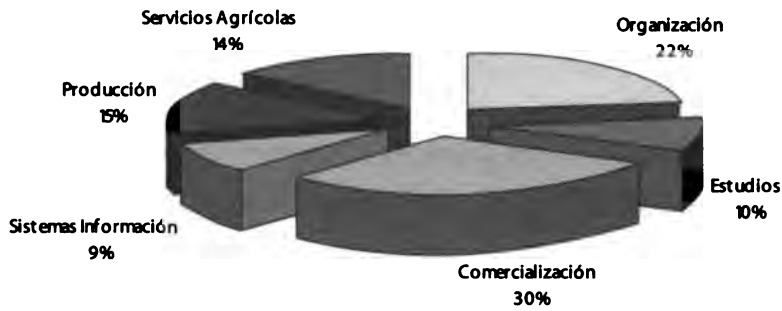
En el Proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas (Comercialización), se invirtieron hasta diciembre del 2003 un total de US\$ 630.052,67; de los cuales el 18,8 % se dedicaron a la organización de productores(as) y fortalecimiento de los consorcios y organizaciones; el 32,3% en el desarrollo de estrategias de comercialización (identificación de mercados, canales de comercialización), desarrollo de marcas, sistemas de información; el 12,6% se invirtió en estrategias de la producción (capacitación, control de calidad, valor agregado, planificación de la producción); el 12% a la provisión de servicios de apoyo en la cadena productiva (poscosecha, semillas e insumos, asistencia técnica); y, el 24,3% a la gestión del proyecto que incluye los gastos operativos, la planificación y seguimiento del proyecto (planificación estratégica participativa; sistema de seguimiento, evaluación e impacto del proyecto; estudios de línea base, etc.), como se observa en el Gráfico 1.



(1) Estimado a diciembre 2003

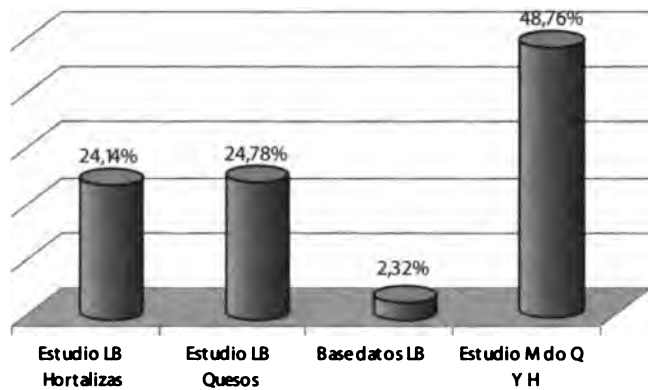
Se debe señalar que de la inversión total sin considerar la gestión del proyecto: el 12% de los recursos se destinaron a los sistemas de información (\$ 43.085,97), el 14% a la realización de estudios -los estudios de línea base de hortalizas (24,2%) y quesos (24,8%); y, los estudios de mercado de hortalizas y quesos (40,8%); observar Gráfico 3- que corresponden a una inversión total de \$ 48.536,1; el 30% se invirtieron en actividades para la comercialización (\$ 145.613); el 15% a actividades de apoyo a la producción (\$73.527) y el 14% a actividades relacionadas con la provisión de servicios agrícolas especializados (\$69.876), como se observa en el Gráfico 2.

GRAFICO No. 2
INVERSION TOTAL POR OBJETIVO Y COMPLEMENTOS (1)



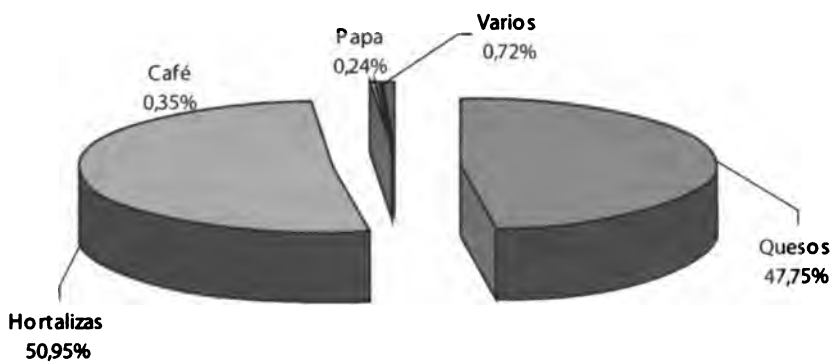
(1) Estimado a diciembre 2003

GRAFICO No. 3
INVERSION POR ESTUDIO (%)



(1) Estimado a diciembre 2003

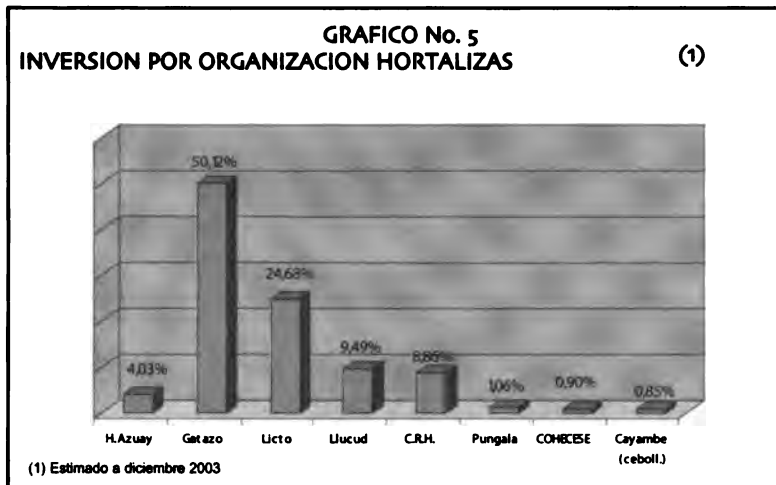
GRAFICO No. 4
INVERSION POR RUBRO PRODUCTIVO (1)



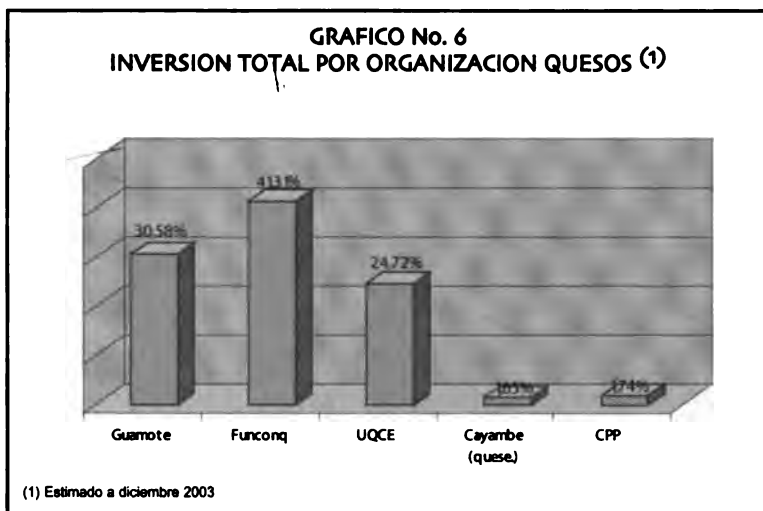
(1) Estimado a diciembre 2003

Con respecto a la inversión por cadena productiva (rubro), en el Gráfico 5 se observa que el 51% de recursos se invirtieron en hortalizas, el 48% en quesos y el resto a apoyar actividades como papas y otras que se impulsaban a través de los gobiernos seccionales.

Del total de la inversión en hortalizas el 50% (\$91.080) se ha destinado a fortalecer el eje de comercialización del Consorcio regional de Hortalizas -Huertos GZ- (Gatazo), pues a través de esta empresa se ha canalizado recursos a Lluclud, Armenia, Gatazo Elena, Gatazo Chico; el 25% se ha invertido en Licto (\$44.856); en los últimos tres meses se ha invertido directamente en Lluclud el 10%; a actividades generales del Consorcio regional de hortalizas el 9% y el resto a otras organizaciones como Pungalá COHECESE y otras de la provincia del Azuay (Tambo, Santa Isabel y PLACA), observar Gráfico 5.

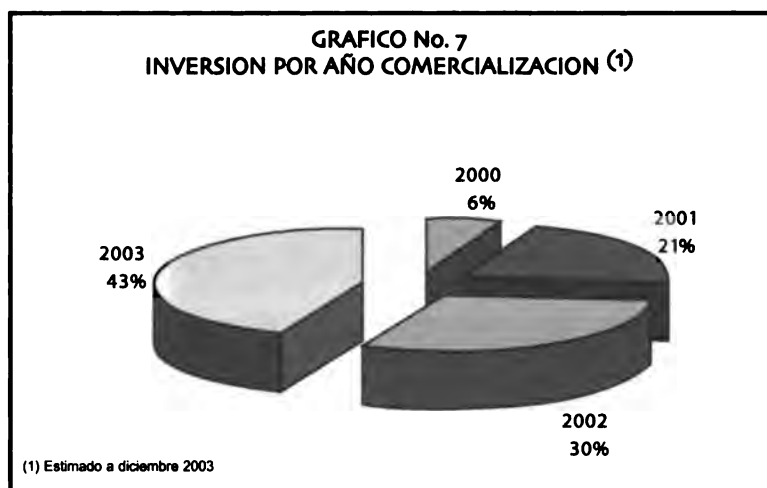


En quesos, el 41% (\$68.379) se invirtió en el fortalecimiento del eje inicial de comercialización del Consorcio de Queseros (TQB), el Funconquerucom, del año 2001 al año 2002; en tanto que, en la UQCE como tal se invirtió el 25% (\$40.917); en el Consorcio de Queseros de Guamote el 31% (\$50.615,25); y, el resto a otras organizaciones como las del Nor occidente de Pichincha, apoyadas en alianza con el Consejo provincial de Pichincha, las queseras de Cayambe. Observar Gráfico 6.



El año en que mas se invirtió, como se observa en el Gráfico 7, fue el 2003 (43%) y el de menor inversión, en el que se inicio el proyecto, corresponde al año 2000 (6%). Se observa que la inversión fue creciente pasando del 6% (año 2000), al 21% (año 2001), al 30% (año 2002) hasta llegar el 43% (año 2003). Se debe señalar que las mayores inversiones en función de los objetivos estratégicos propuestos, durante los tres años corresponden a estrategias de la comercialización, siguiéndole organización de

los productores(as) y estrategias para la producción, para luego ubicarse la provisión de servicios agrícolas especializados, como se detalla en el Cuadro 7 (sin considerar el overhead).



**Cuadro 7
Inversión total por objetivo (US\$)**

ANO	ORGANIZACION	COMERCIALIZACION	GESTION	SERVICIOS	PRODUCCION	TOTAL
2000	15.625,35	0,00	18.560,10	0,00	0,00	34.185,45
2001	30.820,31	38.655,46	29.476,98	16.635,82	6.260,28	121.848,85
2002	25.431,01	63.396,75	33.195,24	15.578,41	35.512,58	173.113,99
2003	37.774,86	86.646,65	60.396,68	37.661,75	31.753,88	254.233,82
TOTAL	109.651,53	188.698,87	141.629,00	69.875,98	73.526,73	583.382,11

Fuente: Informes de gastos del IICA, Unidad Coordinadora
Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

Se debe señalar que la inversión en estrategias de la comercialización tuvo una tendencia creciente, igual comportamiento tuvo la inversión en provisión de servicios; mientras que la inversión en estrategias de la producción creció hasta el año 2000 y luego decreció. En organización vuelve a crecer en el último año debido al énfasis puesto en el cambio de actitud y la importancia en la vivencia de valores y principios como base de la gestión empresarial.

El total de la inversión en los cuatro años (\$ 185.034) por beneficiario (1.030) en hortalizas, sin considerar los indirectos (4.024) sino únicamente los socios directos de las empresas es de \$ 180 (incluyendo los beneficiarios indirectos alcanza a \$46). En quesos, la inversión en los cuatro años (\$ 167.735) por beneficiario (842), sin considerar los indirectos (1746¹⁶) sino únicamente los socios directos de los consorcios es de \$ 218 (incluyendo los beneficiarios indirectos alcanza a \$ 67).

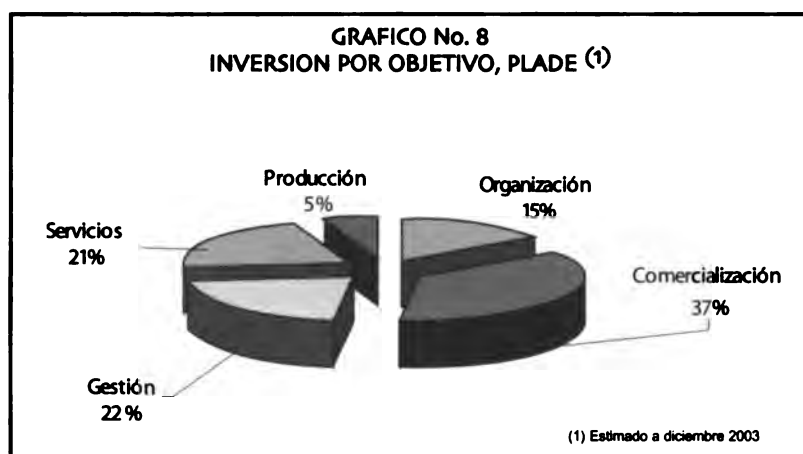
Para todo el proyecto de comercialización, en promedio, la inversión total en los cuatro años (\$ 359.362) por beneficiario (1.848) sin considerar los indirectos (5.770) sino únicamente los socios directos de las empresas es de \$194 (incluyendo los beneficiarios indirectos alcanza a \$ 47).

¹⁶ Se consideran los beneficiarios indirectos del Consorcio de Queseros de Guamote y un aproximado del Funconquerucom.

□ El caso de leguminosas

(Proyecto de Leguminosas Alimenticias del Ecuador)

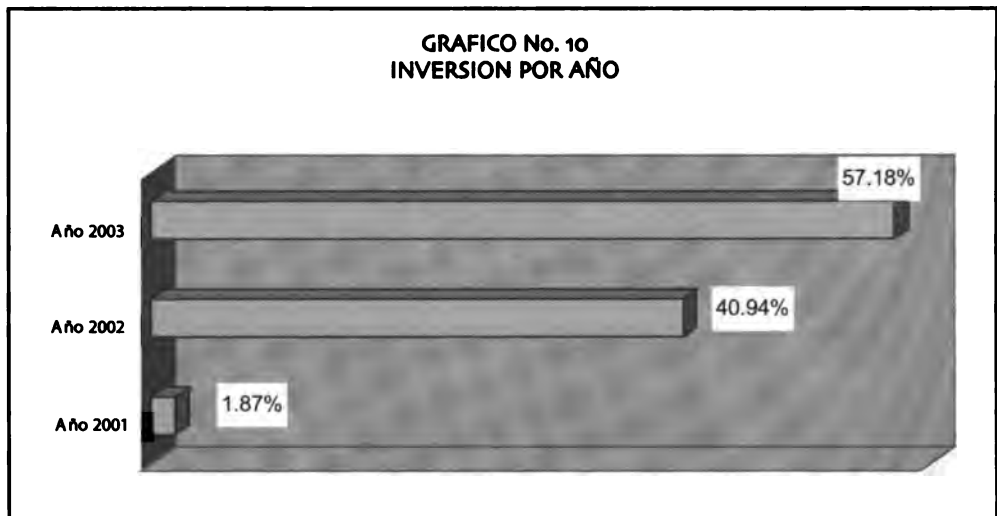
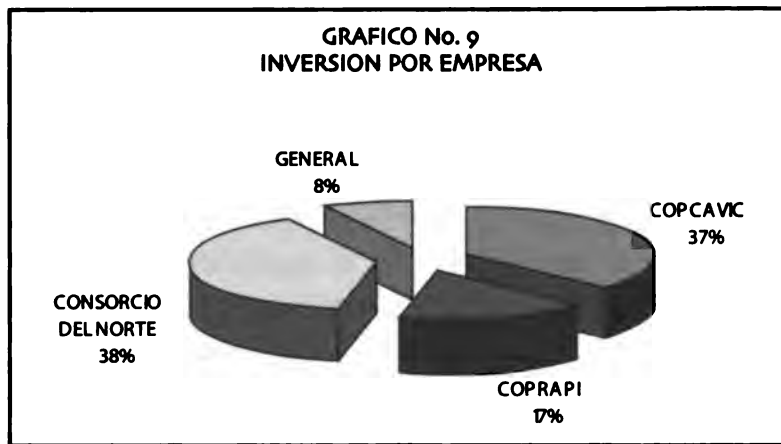
En el Proyecto de Leguminosas Alimenticias del Ecuador -PLADE-, se invirtieron hasta diciembre del 2003 un total de US\$ 164. 669,33; de los cuales el 15 % se dedicaron a la organización de productores(as) y fortalecimiento de los consorcios y organizaciones; el 37% en el desarrollo de estrategias de comercialización (identificación de mercados, canales de comercialización), desarrollo de marcas, sistemas de información; el 5% se invirtió en estrategias de la producción (capacitación, control de calidad, valor agregado, planificación de la producción); el 21% a la provisión de servicios de apoyo en la cadena productiva (poscosecha, semillas e insumos, asistencia técnica); y, el 22% a la gestión del proyecto que incluye los gastos operativos la planificación y seguimiento (planificación estratégica participativa; sistema de seguimiento, evaluación e impacto del proyecto; estudios de línea base, etc.), como se observa en el Gráfico 8.



En lo que se refiere a las organizaciones, en el Gráfico 9, se observa que el 37% de los recursos se invirtieron en el Consorcio formado por las comunidades ubicadas en el Valle del Chota (Ambuquí, COPCAVIC -Consorcio de Productores(as) Agropecuarios del Valle del Chota e Imbabura-), el 17% se ha destinado a los productores del consorcio de Pimampiro (COPRAPI -Consorcio de productores(as) Agropecuarios de Pimampiro-), el 38% al Consorcio del Norte que incluye actividades y acciones comunes para Pimampiro y Ambuquí, las que mayoritariamente han estado dirigidas al COPCAVIC, por lo que se podría decir que en éste se han invertido el 64% de los recursos; y en general, 8% del total de recursos, se han realizado inversiones para la gestión del proyecto. Cabe destacar que, debido a que el monto total para este proyecto era de US\$ 184.416,00 para dos años y seis meses de ejecución¹⁷, algunos costos operativos (por ejemplo auditoría) han sido apalancados por el Proyecto de Comercialización.

El año en que más se invirtió fue el 2003 (57.2%) y el de menor inversión, en el que se inició el Proyecto, corresponde al año 2001 (2%); mientras el resto fue invertido en el año 2002, como se observa en el Gráfico 10. Se debe señalar que, las mayores inversiones durante los tres años corresponden a estrategias de la comercialización, provisión de servicios agrícolas especializados, como se detalla en el Cuadro 8.

¹⁷ Efectivamente: tres meses del 2001, los años 2002 y 2003 y tres meses del 2004.



**Cuadro 8
Inversión por año PLADE (%)**

AÑO	ORGANIZACIÓN	COMERCIALIZACION	GESTION	SERVICIOS	PRODUCCION
2001	9,23	41,41	49,36	0,00	0,00
2002	2,02	55,32	28,83	13,67	0,16
2003	24,18	23,96	15,96	26,98	8,92
Promedio	11,81	40,23	31,38	13,55	3,03

Fuente: Informes de gastos del IICA, Unidad Coordinadora
Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

El total de la inversión por beneficiario para la segunda campaña del año 2002 fue de \$1332, considerando la inversión realizada desde los años 2001 y 2002, pues cuando se empezó a producir efectivamente fue desde la siembra en junio del 2002, pues la primera campaña ya había sido realizada.

Para las dos campañas del año 2003 la inversión por beneficiario fue de \$ 314. Ello debido a que el número de soci@s tanto en el COPCAVIC como en el COPRARPI se incrementó. En el primer caso de 29 a 80 socios, hasta llegar a 132; y, en el segundo caso de 20 a 33 soci@s; siendo en el caso del COPCAVIC el 54% hombres y el resto mujeres, mientras que en el caso del COPRAPI la totalidad de los socios son hombres. Esta estimación sin considerar los beneficiarios indirectos, con ellos es de US\$ 58.12 por beneficiario.

Se debe señalar que de acuerdo al plan rector el número de beneficiarios ascendería a 14.900 familias, lo que implicaba una inversión por beneficiario (considerando presupuesto inicial de US\$ 566.000) de \$ 38. Los beneficiarios directos del proyecto (considerando leguminosas) ascienden a 2076 y los indirectos a 7270 familias, en total 9346, lo que significa una inversión por beneficiario de (considerando los 9346 beneficiarios y la inversión realizada total \$ 794.722,00) \$85,0.

Como factores de éxito en el uso eficiente de los recursos podríamos mencionar el considerar a los grupos de gestión como parte de la metodología de intervención, lo cual tenía la visión de la descentralización de recursos y la autogestión de las empresas.

Como se ha venido comentando, el Proyecto trabajó con mayor intensidad con tres empresas en hortalizas, cada una con tiempos diferentes de intervención; dos empresas en leguminosas y dos, de diferente tamaño y capacidad, en quesos (observar Cuadro 9).

Cuadro 9
Empresas con las que ha trabajado el proyecto

Cadena productiva			
HORTALIZAS	Empresa comercializadora de hortalizas Huertos GZ	Empresa Agropecuaria San Pedro de Llucud	Empresa Comercializadora "Productos Agrícolas de Licto" (Licto)
LEGUMINOSAS	COPRAPI (Asociación Agrícola Artesanal de Pimampiro)	COPCAVIC (Consorcio de Productores Agropecuarios del Valle del Chota y carchi, Ambuquí)	
QUESOS	Funconquerucom (Fundación Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador / TQB (Tiendas Queseras de Bolívar)	Consorcio de Queseros de Guamote	

Elaboración: Propia

Una visión general de cada una de las empresas se detalla en el Anexo 1.

A continuación se expone la estrategia general en cada rubro agroproductivo.

1.3.1 Estrategia en Hortalizas

Al iniciar el trabajo en el rubro hortalizas la estrategia planteada fue fortalecer a la empresa Huertos GZ como eje de comercialización, a fin de potencializar la experiencia y optimizar la infraestructura existente, incorporando simultáneamente a los productores(as) de Licto, Gatazo Chico, Gatazo Elena y Gatazo Hospital y otros grupos de la provincia de Chimborazo. Debe señalarse que, en el desarrollo del trabajo surgieron zonas no previstas como Llucud, cuyos productores(as) se han articulado bien a la estrategia del Consorcio Regional de Hortalizas.

La estrategia del Consorcio Regional de Hortalizas se fortalece cuando se logra concretar un contrato con la agroempresa IQF, en donde se otorga un cupo de producción de brócoli que es distribuido entre los diferentes grupos de productores(as). Este contrato empezó con 18.000 plántulas para Gatazo Zambrano exclusivamente y



La estrategia utilizada de organizar a los pequeños productores(as) con la finalidad de contar con un mejor poder de negociación, es una herramienta valida para enfrentar el futuro.

ahora se está produciendo 270.000 plántulas entre Gatazo Zambrano, Licto, Lluclud, Gatazo Chico, Armenia y otros grupos ubicados en la zona de influencia de Gatazo.

Al mismo tiempo que se impulsa el Consorcio Regional de Hortalizas se fortalecen las empresas locales como Huertos GZ, Licto y Lluclud, la última de creación reciente, que podrían considerarse como consorcios locales al estar formadas por varios productores (as).

1.3.2 Estrategia en Quesos

Al iniciar el trabajo en el rubro quesos la estrategia planteada era fortalecer a las Tiendas Queseras de Bolívar como eje de comercialización, a fin de optimizar la experiencia, la infraestructura existente y su posicionamiento en el mercado, para luego incorporar a los pequeño@s productores(as) del Consorcio de Queseros de Guamote, del Nor Occidente de Pichincha, de Cayambe y otros. Sin embargo, por las dificultades enfrentadas con FUNCONQUERUCOM tuvo que replantearse la estrategia.

El Proyecto apoyó al Funconquerucom y con esto a las TQB, prácticamente, dos años (2001 y 2002), haciendo una inversión total de \$ 48.097,00 en líneas como la profesionalización de queseros, el fortalecimiento de la gestión empresarial en la comercialización, fundamental para que su esfuerzo construido a través de 25 años (en el 2002) siga siendo sostenible y, sobre todo autogestionario. Era importante hacer un costeo de los productos y fijar precios con márgenes de utilidad adecuados, pues había muchos productos que se estaban vendiendo a pérdida. Se hizo un esfuerzo que dejó una semilla sembrada, la necesidad de transparentar cuentas y de lograr un negocio rentable con una distribución equitativa de los beneficios.

La nueva estrategia, dada la oportunidad que se presentó a través del Plan Esperanza de disponer de instalaciones bastante apropiadas para centro de acopio, en donde la idea fue formar un centro de distribución en función de las estrategias de comercialización propuestas desde el equipo de gestión que trabajaría en estas instalaciones, una vez que estuvieren adecuadas.



Los pequeñ@s productores(as), luego de ser capacitados, producirían el tipo de queso identificado como dinámico, semi-maduro, que por sus características no requiere de refrigeración y su manipulación no es tan delicada, los que serían acopiados para el proceso de maduración, empaque y venta. Se debe mencionar que su identificación se basó en el estudio de mercado que fue contratado por el Proyecto, en donde se detectó que este tipo de queso era muy demandado y sus precios permitían márgenes interesantes.

Por otra parte el centro de acopio y distribución, posibilitaría la reducción de costos, pues se dispondría de servicios integrados para los pequeñ@s productores(as) aglutinados en la Unión del Queso Campesino del Ecuador, se lograrían productos de calidad, estandarizando la producción y volúmenes que les genere una buena capacidad de negociación.

Por último, debido a sugerencias realizadas tanto por la misión que formuló la segunda fase de ejecución del Proyecto y los resultados de la evaluación externa del Proyecto, se revisó la estrategia continuando con la idea de producir queso fresco y semi-maduro con los queseros de Guamote, de Atahualpa y de Tungurahua, sin el centro de acopio y con un fuerte proceso de capacitación, seguimiento y trabajo cercano con ellos en todas las líneas de acción a fin de impulsar el empoderamiento.



La gestión empresarial en el manejo de la comercialización es básica para que un negocio sea rentable.

1.3.3 Estrategia de leguminosas

En esta cadena se trabajó con dos grupos de productores(as) bastante diferenciados, el uno de pequeños productores(as) muy pobres que en su mayoría (70%) son afroecuatorianos y conforman el COPCAVIC; y, el otro, de medianos productores con gran potencial de producción (COPRAPI). La idea era contar con los volúmenes suficientes para hacer una comercialización competitiva a través de la conformación del Consorcio de Leguminosas del Norte, por lo que la alianza era importante. En realidad la inversión realizada en el COPCAVIC es tres veces a la realizada en el COPRAPI, \$76.000,0 en el primer caso y \$25.000,0 en el segundo caso, aproximadamente.

La diferencia en cultura raza y nivel económico no permitió desarrollar una relación de negocios en el tiempo de intervención, pues en noviembre del 2003 se dejó de apoyar al COPRAPI; sin embargo, es hoy cuando frente a la necesidad de enfrentar la competencia desleal, debido a que por el proceso de dolarización los productos de los países vecinos, (Colombia y Perú), que pueden devaluar su moneda logran ingresar a precios mucho más bajos que los productos nacionales, que han entrado en negociaciones para juntar esfuerzos y aliarse.



La estrategia de organizar a los productores(as) para comercializar es viable para los pequeñ@s y median@s productores(as).

Como se puede observar la estrategia del Proyecto tiene un eje central que es la organización para la comercialización, esto es la unión para vender y lograr buenas condiciones, lo que en general se ha aplicado para todas las cadenas productivas. En la práctica la estrategia se va ajustando a la especificidad de cada rubro y en función de la realidad de cada zona.

- ❑ Identificar la empresa más fuerte y potencializar sus aspectos positivos, en particular en la comercialización, para que a su alrededor se vayan aglutinando las otras empresas en un proceso de aprendizaje, es una estrategia que genera buenos resultados.
- ❑ Para lograr una mayor cohesión cuando hay una buena comprensión de la estrategia, es necesario impulsar el liderazgo de las otras empresas en productos que en las zona donde trabajan hay una producción significativa. Por ejemplo, lo que ahora está ocurriendo en Licto con papa en el Consorcio Regional de Hortalizas.

*"Siembra un pensamiento ... y cultivarás un acto.
Siembra un acto ... y cultivarás un hábito
Siembra un hábito ... y cultivarás un carácter. Siembra
un carácter ... y cultivarás una vida
Siembra una vida y trascenderás"*

Tomado de la Web Alimento para el Pensamiento

II. EJES CENTRALES DEL PROYECTO

En la sección 1.3 se detalla con quienes el Proyecto ha trabajado con mayor intensidad, estas empresas se conformaron con base en grupos de productores(as) con interés de mejorar y que evidenciaron en la estrategia del Proyecto un alternativa para enfrentar los retos actuales. Una vez conformados los grupos y a medida que iban tomando forma las empresas y se obtenían resultados, más productores(as) se incorporaban a ellas.

Lo que diferenció al Proyecto y logró la confianza de los productores(as) no solo estaba en el apoyo económico, visto como un subsidio, sino en la seriedad y en la evidencia de una intervención diferente que tenía como principio básico la transparencia¹⁸, reflejada a través de un diálogo sincero y abierto¹⁹, la presentación de cuentas y la motivación a todos los involucrados a exigirlos y hacerlos.

El manejo de los costos de producción a fin de establecer precios que permitan unos márgenes adecuados no era uno de los fuertes de los productores(as); muchos de ellos ni siquiera sabían si perdían o ganaban. Además, no les interesaba la información relativa a los precios vigentes de sus productos en otros mercados, peor aún de otros precios; en definitiva no manejaban información ni veían a la agricultura como un negocio. (Los costos de los productos que fueron objeto de comercialización pueden revisarse en el Anexo 2)

El slogan "Cuentas y no cuentos"²⁰ del Proyecto apuntaba a concienciar a los agricultores(as) sobre la necesidad de definir si el cultivo que estaban manejando era rentable o no, es decir si era "negocio" o no lo era, lo cual debía determinarse con el uso de información adecuada (Anexo 2).

¹⁸ Esto se evidenció claramente como la mayor fortaleza a través de la Misión de Evaluación Externa, realizada en julio del 2003.

¹⁹ La verdad siempre imperó, sin importar los costos lo que manifiesta la práctica de valores y principios como el eje principal de intervención.

²⁰ Tomado de la experiencia del Funconquerucom

La necesidad de "vender primero para luego producir", es decir detectar las necesidades del mercado para planificar la producción, requería información de potenciales compradores que proporcionaran datos para determinar estrategias de comercialización, las que plasmadas en un plan de negocios lograran contactar a los clientes para ofrecerles el producto, a fin de que luego de varias negociaciones se lleguen a acuerdos de cantidades, parámetros de calidad, fechas en las que se requería el producto, precios, formas de pago, etc.

Todos estos aspectos no se refieren mas que a una gestión empresarial, un manejo de la producción, poscosecha y comercialización ordenado metodológica y legalmente, de tal forma que la "rendición de cuentas" se convierta, a mas de en un instrumento de control social, en una herramienta de administración efectiva.

Como se puede observar en el Cuadro 10 los activos y pasivos de Huertos GZ han aumentado de un año a otro, generándose un incremento significativo de capital del año 2002 al 2003.

Cuadro 10
Resumen Balance General, Empresas

EMPRESA	AÑO	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
HUERTOS GZ	2001	28.656,38	25.845,34	2.811,04
	2002	70.470,25	62.771,78	7.698,47
	2003	152.886,46	128.629,38	24.257,08
LICTO	2001	ND (todavía no empezaba la intervención)		
	2002*	6.169,77	10.315,20	-4.068,02
	2003**	8.982,76	6.103,93	2.878,83
CONSORCIO DE QUESEROS DE GUAMOTE	2001	Se empezó a hacer el ejercicio contable en el		
	2002	2003		
	2003	3.617,60	3.617,60	0,00
COPCAVIC	2001	Todavía no había intervención		
	Ago 2002 a 31 junio 2003	2.004,92	0,00	2.004,92
	2003	14.637,43	14.637,43	0,00
COPRAPI	2001	No se dispone todavía, están en proceso de consolidar los resultados		
	2002			
	2003			

* Noviembre a abril del 2002

** Enero a noviembre del 2003

Fuente: Empresas, información manejada por los grupos de gestión

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

En el Cuadro 11, observamos que las utilidades de los ejercicios de los años 2002 y 2003 de Huertos GZ son positivas, aumentando del año 2002 al 2003 de manera significativa. En Ambuquí solo en el año 2002 se obtuvo ganancia debido a los buenos precios del fréjol, en el año 2003 dado que no se vendió toda la producción existe pérdida.

Estos datos en cierta forma evidencian como el grado de madurez es diferente en cada empresa. La evolución de los resultados permitirá identificar cuando son rentables y autofinanciadas, dando luces del tiempo oportuno en que debe ser retirado el apoyo.

Huertos GZ como empresa tiene Registro Único de Contribuyentes (RUC) y factura sus ventas, es un agente de retención y percepción, por lo que hace sus declaraciones de impuestos a la renta e IVA en los plazos estipulados por el SRI. Debe señalarse que se encuentran al día en las contribuciones.

Guamote por su parte dispone de RUC y de facturero pero aun no se emite ninguna boleta, pues no ha realizado ventas a nombre del Consorcio.



Cuadro 11
Resumen Estado de Resultados
Empresas

EMPRESA	AÑO	UTILIDAD/PERDIDA	RESERVA LEGAL	UTILIDAD/PERDIDA
HUERTOS GZ	2001	-45,96	0	0,00
	2002	4.261,47	426,15	3.835,32
	2003	16.218,61	1.621,86	14.596,75
LICTO	2001	ND (todavía no empezaba la intervención)		
	2002*	-493,94	0,00	-493,94
	2003	-5.946,00	0,00	-5.946,00
CONSORCIO DE QUESEROS DE GUAMOTE	2001	Se empezó a hacer el ejercicio contable en el 2003		
	2002			
	2003	-133,22	0,00	-133,22
COPCAVIC	2001	ND (todavía no empezaba la intervención)		
	Ago 2002 a 31 junio 2003	271,24	0,00	271,24
	junio a dic 2003	-35,45	0	-35,45
COPRAPI	2001	No se dispone todavía, están en proceso de consolidar los resultados		
	2002			
	2003			

* De noviembre del 2002 a diciembre del 2002

* De noviembre del 2002 a diciembre del 2002

Fuente: Empresas, información manejada por los grupos de gestión

Elaboración: Unidad Coordinadora Consorcio IICA - MCCH

En el caso de COPCAVIC, debido a que recién obtuvo su personería jurídica no ha sacado facturas ni RUC, por lo que hasta el año 2003 se comercializó mediante la factura de un socio, Carlos Carcelén, quien sacó su RUC personal para realizar las ventas de todas las Asociaciones.

La situación de una empresa que pertenece a muchos es diferente de aquella que tiene pocos o un solo dueño, por lo que su manejo requiere de una organización adecuada y sólida, donde el eje de interrelación sea una actitud positiva basada en el interés común y no en el personal.

Los problemas de actitud, de no vivencia de valores y principios, que se encuentran en las comunidades son tan significativos e importantes, como los que tiene el país en general, que si no se trabaja en este tema las empresas y consorcios que se lleguen a conformar no serán sustentables.

La situación de una empresa que pertenece a muchos es diferente de aquella que tiene pocos o un solo dueño, por lo que su manejo requiere de una organización adecuada y sólida, donde el eje de interrelación sea una actitud positiva basada en el interés común y no en el personal.

Para comercializar de forma asociativa y bajo contratos formalizados, se requiere que cada uno de los soci@s de la empresa cumpla compromisos de entrega de producto, en términos de cantidades, plazos, etc.; esto significa que se requiere de honestidad, solidaridad, respeto, etc. Las consecuencias del no cumplimiento pueden llevar a romper los contratos y no solo esto, sino inclusive, puede provocar la quiebra de las exportadoras; es decir tendríamos la gestación de una multiplicidad de efectos en cadena.

La organización para la comercialización es diferente a la que se ha venido trabajando para la producción, requiere una base más fuerte de vivencia de valores y principios, donde el compromiso debe ser el eje de comportamiento de cada uno de los soci@s de la empresa, así como de sus involucrados.

Un ejemplo claro de falta de principios que hizo tambalear a la organización fue el comportamiento de la Gerente en Pimampiro, que cuando se retiró no dejó claras las cuentas por lo que hasta el día de hoy (1 de marzo del 2004), considerando que su contrato venció en noviembre del año 2003, no se le ha liquidado totalmente ni se le ha liberado de responsabilidades.

A pesar de estos inconvenientes la lección ha sido aprendida tanto en los productores(as) como en la Unidad Coordinadora y Grupos de Gestión, validando nuevamente que la ausencia de valores y principios puede dar al traste con cualquier proceso.

*"El fracaso no pasa de un momento a otro;
viene de ignorar los hechos (datos) por un tiempo"*
Gonzalo Valderrama

En la gestión empresarial es necesario referirnos al sistema de información, pues ésta se supone que es la base de las decisiones empresariales y que, además, el Proyecto ha invertido un total de US\$ 43.085,97 durante los tres años de intervención en la construcción de los sistemas de información geográfica (ECUAGIS), que es un módulo del de AGRONEGOCIOS que tiene como portales: bolsa de productos, costos de producción, inteligencia de mercados, comercio exterior, estudios de mercado (ver análisis detallado en el Anexo 3).

El sistema²¹ tiene un promedio diario de acceso de 706 personas diferentes diaria-

mente, validando por concurrencia a 60 usuarios asiduos con un índice de pérdida de clientela del 2% mensual y un índice de ganancia de 4,22% mensual; esto considerando que el sistema no ha sido difundido.

El sistema al generar su propias páginas (Active Server Page) da un nivel de personalización al usuario final, acomodándose a sus necesidades.

El sistema salió del aire por su DNS pública www.agronegocios.iica.org.ec el 20 de diciembre del 2003 por remodelación de equipos en el Servidor Web del IICA y volvió el 27 de enero del 2004 hasta el 5 de Febrero de 2004 que el servidor Web del IICA presentó problemas con la Base de datos SQL, por lo que se decidió bajarla manteniendo solo las paginas estáticas y no las dinámicas. Este suceso puede inferir en una pérdida de auditorio diaria de al menos un cliente concurrente por día.



Las personas ingresan directamente desde su dirección pública y luego de navegar por el sistema lo abandonan o salen de él por la misma página de entrada, lo que denota su correlación de contenidos, asumimos este comportamiento al presentar en el sistema mismo sus atajos y vínculos internos obviando los propios del explorador.



"Toda empresa ... se fortalece mediante el sentido común"

Proverbio 24.3

*"Sólo se deja guiar un pueblo cuando se le enseña un porvenir;
un jefe es un comerciante de esperanzas"*

Napoleón

La globalización, la apertura económica, los cambios en las tendencias de consumo y la dolarización son retos que deben enfrentar los productores(as). Para dar una respuesta a los agricultores(as) en su anhelo de buscar un camino que les permita subsistir, el Proyecto planteó la estrategia, que además era una necesidad urgente, de unirse porque a nivel individual, según la experiencia de países europeos como Italia, hay una alta probabilidad de desaparecer ("nos unimos o nos hundimos").

El dicho popular "la unión hace la fuerza" es muy sabio. La experiencia de la comercialización asociativa a través del Proyecto ha demostrado que es una estrategia bastante interesante y una mejor forma de acceder al mercado, pues los productores(as) pueden obtener mejores condiciones de venta (buenos precios, el rechazo por mala calidad debe estar explicado, los plazos de pago son acordados con ellos, etc.), lo cual incide directamente en el mejoramiento de sus ingresos.

La comercialización asociativa es una alternativa válida que se ve fortalecida cuando se dispone de un contrato y mientras haya honestidad y se cumplan los compromisos asumidos de entregas por parte de los productores(as). Esta forma de acceder al mercado bajo una forma de contrato, "agricultura por contrato", funcionará en la medida que los productores(as) entreguen su producción de acuerdo a lo convenido y los clientes cumplan sus compromisos de pago.

Esta alternativa de comercialización responde a una verticalización de la agricultura que da resultados en la medida que se cumplan los compromisos establecidos en los

contratos de parte y parte. Esto ha permitido que las relaciones con los clientes sean serias y, paralelamente, los productores(as) tengan mayor confianza en las empresas.

A través del Proyecto se han logrado concretar tres contratos, el de IQF para brócoli que es liderado por Huertos GZ y ha significado la firma de contratos entre la empresa líder y los proveedores; el de CAMARI con los productores(as) de leguminosas; y, el de Fritolay para la provisión de papa que es liderado por Licto, que seguirá las mismas políticas del contrato con IQF.



Relativo al contrato con IQF, Huertos G.Z. tiene un contrato de siembra desde el 20 diciembre del 2001, en donde se estableció que el plazo de pago es de 15 días posterior a la liquidación de cada quincena de venta del producto. Los desembolsos se hacen directamente a Huertos G.Z vía depósito en una cuenta corriente. Las plantas para la siembra son provistas por IQF. Actualmente se dispone de un cupo de siembra de 270.000 plantas/semana, las cuales se han repartido a las tres empresas en función de su capacidad de producción; así, Huertos GZ siembra 200.000, Licto 20.000 y Lluclud 50.000 plantas

Las mayores dificultades generadas en este contrato son que IQF no ha cumplido con el plazo de pagos y está trabajando con un plazo 30 días, en ocasiones el retraso es mayor y que los productores(as) debido a los incumplimientos en los pagos no cumplen a cabalidad sus compromisos de entrega, sacando el producto al mercado local.

IQF ha explicado a las personas del directorio que los incumplimientos se deben a que en el exterior no se hacen los pagos a tiempo, pero se ha intentado hacer entender que el incumplimiento por parte del Consorcio Regional de Hortalizas complica más a esta empresa y puede quebrarla, al ser éste su primer proveedor.

Esto deja un aprendizaje con relación a la liquidez y uso del crédito, un fondo de crédito rotativo que permita mantener al día los pagos para evitar la desconfianza de los productores(as), por esa razón se practicó el "factoring" que no duró mucho debido a las exigencias del Banco Solidario en garantías a IQF, pero puede ser adoptado por las intermediarias financieras en lo local.



Huertos G.Z. a fin de coordinar de manera adecuada la planificación de la producción ha firmado con los proveedores contratos de siembra, en los cuales se ha establecido un cupo y el plazo de pago, que es el mismo que se tiene con IQF. Las liquidaciones son individuales y detallan todos los rubros a ser liquidados

No se ha realizado ningún contrato en Guamote debido a que es en este año que se ha iniciado con los contactos comerciales, pues no se concretaban por no contar con una calidad adecuada del queso.

El COPCAVIC realiza las ventas en un 90% con CAMARI, también ha iniciado procesos de comercialización con la Empresa Mas Corona, el Supermercado Ofertón y compradores individuales en las siguientes condiciones:

- Pagos de 15 a 60 días
- Entrega de fréjol seleccionado y clasificado
- El grado de humedad debe ser como mínimo de 13%
- Las entregas del fréjol se las realizan en las instalaciones del cliente

La presentación de un negocio seguro a los productores(as), así como el hecho de efectuar los pagos puntualmente generan confianza, que a su vez origina el empoderamiento de la empresa. Cuando los agricultores(as) visualizan un negocio serio es fácil lograr su participación activa, así como el sentimiento de pertinencia que es el que precede al sentir como propio el emprendimiento.

- Los precios van de acuerdo a la oferta y demanda del mercado
- Uniformidad en el empaque del producto (fréjol)

En general, los términos que se asocian a empoderamiento son fortalecimiento, control, auto-confianza, decisión propia, vida digna de acuerdo a los valores de uno mismo, capacidad para luchar por sus derechos, independencia, tomar decisiones propias, libertad y capacidad, entre otros. En sentido más amplio, el empoderamiento es la libertad de elegir y de actuar, es aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida.

De acuerdo a la evidencia se observa que las organizaciones, específicamente las empresas, están fortalecidas, tienen un control social al exigir cuentas tanto a los equipos de gestión como al Proyecto mismo. La auto-confianza, el poder propio y la toma de decisiones se visibilizan tanto en los directorios, como en los productores(as) cuando participan en la planificación de sus actividades, en las decisiones del día a día.

Las organizaciones han tenido total libertad de elegir y de actuar, esto es, manifestando sus intereses, trabajar con el proyecto y han expresado sus decisiones para contratar servicios; estos aspectos permiten percibir un sentimiento de empoderamiento de sus emprendimientos entre los productores(as), lo que en últimas se manifiesta en un mejoramiento de la autoestima.

Adicionalmente, la participación activa de los productores(as) y directorios, así como la rendición de cuentas y el apoyo en la organización han sido estrategias que sin ser intencionales han sido planteadas por innumerables estudiosos como formas de lograr el empoderamiento.

El cumplimiento ordenado de los contratos, así como la honestidad para respetar las exigencias y parámetros de calidad, son la base de que estos se mantengan en el tiempo a lo largo del cual los productores(as) pueden convertirse en proveedores importantes. El caso de brócoli es un ejemplo de esto, el Consorcio Regional de Hortalizas se ha constituido en el primer proveedor de IQF por lo que se le ha propuesto ser uno de sus soci@s, es decir que las oportunidades vienen solas cuando las cosas se hacen bien.

La agricultura de contrato y, en general, la comercialización asociativa requieren de la búsqueda de un mercado que determine ¿cuánto producir y cuándo producir?, inquietudes que debe responderse a través de una planificación de la producción en las parcelas de cada uno de los soci@s.

"Vender antes de producir" implica tener un mercado seguro y la potencialidad de responder a este mercado significa que es posible proyectar la producción de cada soci@ de la empresa para luego tener la agregada de todos.

Para comercializar basándose en un mercado seguro es necesario un proceso de negociación, lo cual requiere de un conocimiento preciso respecto a la capacidad de producción y costos de producción que permita disponer de información para establecer las condiciones de transacción en donde se detalle el cronograma de entregas.

En términos prácticos la planificación de la producción en una empresa que pertenece a muchos, significa otorgar cupos de producción a cada uno de los productores(as), quienes requieren de un seguimiento o apoyo técnico que permita obtener un producto de calidad y la garantía de que este cupo se cumpla a cabalidad.

Planificar la producción por parte de un solo productor con una gran extensión es muy diferente a planificar la producción cuando el volumen de producción depende del proceso productivo de muchos pequeños productores(as), más aún cuando ellos son de diferentes zonas. Esto requiere de un trabajo riguroso y totalmente coordinado.



El responder a las verdaderas necesidades no ha sido fácil, pues de lo que se dice a lo que se hace hay una gran brecha. El Proyecto preocupado por este aspecto en alianza con el CIAT²⁵ a través del IICA Ecuador, utilizó la metodología de identificación de demanda de servicio a fin de que sean los productores(as) los que manifiesten sus necesidades reales, lo que fue un insumo para elaborar los planes de acción de cada una de las empresas.

En general, en las ONGs, en el estado y muchas entidades son sus técnicos quienes han definido lo que necesitan los productores(as). Se ha trabajado por el lado oferta antes que por demanda, pensando y confiando en lo que creemos que necesitan los campesinos y no lo que en realidad requieren.

²⁵ En particular Mark Lundy



Muchas veces hemos visto que una cosa es la que necesitan los productores(as) y otra es la que se ofrece, por lo que utilizando y adaptando la metodología de identificación de servicios desarrollada por el CIAT se logra detectar las necesidades reales que responden al intento de solucionar sus deficiencias y problemas.

Al analizar los servicios que en realidad tienen, evaluándolos y calificándolos a través de la opinión y percepción que tienen los agricultores(as) sobre su grado de satisfacción, se extraen conclusiones importantes sobre cómo se puede mejorar o potencializar. Todo lo cual se hace a lo largo de la cadena productiva. Se parte del mapeo de la cadena en donde de manera gráfica se describen al detalle los actores de la cadena, como son sus interrelaciones, como es el proceso en cada eslabón, cuántos actúan, etc.

El análisis y discusión de temas como cuál es el objetivo de los servicios, para que sirvan éstos, como mejorar los servicios que

existen, que otros servicios necesitan, en cada eslabón la cadena permite identificar claramente los servicios que necesitan, que se pueden convertir en iniciativas de microempresas de servicios a nivel local.

El determinar la forma de financiamiento de los servicios y las exigencias que se deben hacer relativas a su calidad, medida a través de los resultados, es de gran importancia dentro de un proceso de una licitación como una forma de transparentar todo el proceso.

La identificación de los servicios que requieren para mejorar la producción y la calidad, así como acceder al mercado permite generar ideas que se llegan a constituir en oportunidades para la gente visionaria que trabaja en lo local. Claro ejemplo de esto constituye la empresa de transporte que fue emprendida en Gatazo Zambrano o el servicio de verificación de calidad desarrollado en la misma localidad.

Los grupos de gestión (*) son una muestra del tipo de servicio que requieren los productores(as) y de los resultados que se pueden obtener con los mismos cuando son de calidad.

El mercado de servicios de apoyo a las empresas rurales es diferente al mercado de servicios financieros. El mercado financiero rural se está impulsando pero el mercado de servicios empresariales a nivel local es incipiente. En el mercado financiero existe más experiencia en su gestión, así como criterios para calificarlo (flexibilidad, oportu-

(*) El rendimiento de cuentas es fundamental en este servicio.

nidad, costos de transacción, etc.), los actores son las intermediarias financieras, ONGs (formales o informales) y el cliente de las mismas; en tanto que en el mercado de servicios empresariales la experiencia no es amplia, la calificación debe obedecer al resultado que se obtenga, siendo esto relativamente sencillo cuando se trata de un resultado visible y de corto plazo, pero se dificulta cuando sus resultados se manifiestan en el largo plazo y cuando interesa cualificar la calidad, existe diversidad de actores (públicos, privados, beneficiarios de distinto tipo, ONGs, etc.), no existe un proceso de certificación ni una base de datos que permitan ubicar a los proveedores de servicios.

El entorno actual es diferente y por la misma razón, se ha generado la necesidad de desarrollar el mercado de servicios locales; sin embargo, hay una inercia en las ONGs para adaptarse al cambio, para aceptar que el apoyo y subsidio a los servicios ya no sea desde la oferta sino desde la demanda (entendiendo que éste debe darse hasta consolidar el mercado de servicios locales). Es necesario una modernización de las ONGs, una mentalidad abierta para entender que ahora se requiere vender servicios (ofertar) de calidad y de acuerdo a las necesidades de los empresarios rurales.

Existen dificultades en identificar los "servicios nuevos", aquellos que el empresario rural no los ve porque nunca los ha necesitado y que solo en el proceso de desarrollo de las empresas van siendo evidentes para ellos. Por ejemplo, cuando se inició con la identificación de demanda de servicios ninguno de los agricultores(as) detectaba la necesidad de hacer control de calidad o de diseñar una marca u obtener un registro o código de barras, peor aun de hacer actividades de valor agregado (como el floreteo en brócoli, proceso IQF) o la gestión misma de las empresas.

En estos "nuevos servicios" los empresarios rurales deben evidenciar los beneficios, como el obtener un buen precio si la calidad del producto es buena (a veces surge como respuesta a un requerimiento de los clientes), disminuir el demérito utilizando transporte para el brócoli a través de gavetas para evitar daño mecánico; o, la limpieza y selección de fréjol para realizar la venta a un buen precio.

Cabe destacar que la metodología del CIAT fue aplicada por el Proyecto en todos los grupos de productores(as) con buenos resultados que sirvieron para construir los planes de acción de las empresas para mejorar su actividad. Este ejercicio participativo fue muy interesante en cuanto a identificación de dificultades y potencialidades, que son un complemento para planificación estratégica.

Una de las mayores dificultades para dinamizar el mercado de servicios locales es la oferta de servicios. Por ejemplo, se detectó la necesidad de capacitar a los productores(as) en la elaboración con calidad de queso fresco, maduro y semi-maduro, por lo que para contratar este servicio se procedió a experimentar con la publicación de un anuncio de prensa (en el medio de comunicación de mayor circulación a nivel local); el número de ofertas del sitio (provincia de Chimborazo) fue de apenas dos, las otras tres eran de otras localidades.

La debilidad en la oferta a nivel local hizo que el Proyecto (a través del IICA-Ecuador) aúne esfuerzos con el CIAT para llevar adelante un Conversatorio respecto a este tema. Se llegaron a importantes conclusiones como las de involucrar al gobierno local



ha logrado un cambio de actitud hacia la contratación de servicios a través de licitaciones que han transparentado procesos y permiten su negociación en función de los méritos y resultados esperados, logrando que se conozcan costos y que los productores(as) de los sectores de las empresas manejen criterios de selección, lo cual incide en el mejoramiento de su autoestima. Su opinión es importante en la selección, lo cual coadyuva al empoderamiento.

para que sea el que recopile la información y elabore una base de datos de los oferentes y demandantes de servicios, a fin de que sea un contacto entre unos y otros y facilite la contratación de servicios y, a la vez, el desarrollo del mercado de servicios locales.

En todo caso, el mercado de servicios por el lado de la demanda no tiene mucho problema, pues las necesidades existen y se identifican a través de varios caminos (mapeo de cadena, por requerimientos impuestos, etc.). La mayor dificultad está en el lado de la oferta, que debe ser visualizada como una forma de generar oportunidades de trabajo y desarrollar capacidades a nivel local, en donde haya una institucionalidad que realice una certificación de servicios y disponga de una base de datos (demanda y oferta de servicios).

El Proyecto implementó como forma de contratación de servicios la licitación, que tuvo una gran riqueza en la transparentación de los procesos, en el aprendizaje de los productores(as) de criterios que les permita seleccionar de mejor forma a los oferentes y, sobretudo, en el conocimiento del costo, de los resultados que se esperan obtener con los servicios y de la necesidad de hacer un control social de los mismos. Aspectos que contribuyen al empoderamiento, a levantar la autoestima (pues su opinión es considerada importante en el proceso de selección), en enriquecer su visión empresarial, etc.

Los planes de acción inscritos en la planificación estratégica de cada empresa, permitieron configurar el mercado de servicios, pues con base en lo que se necesitaba se llevaba a cabo un proceso de contratación. Cabe decir que la oferta a nivel local es débil por lo que en cada oportunidad se intentaba motivar a la formación de una microempresa alrededor del servicio requerido, logrando impulsar la del servicio del transporte en Gatazo y Lluclud, de control de calidad en el centro de acopio del Consorcio Regional de Hortalizas, la selección de fréjol (manejo poscosecha) en Pimampiro; o fortalecer otras como la microempresa "Medallitas" para la selección de fréjol en el valle del Chota.

2.6 El crédito

A través de la ejecución del Proyecto se ha llegado a demostrar como válido el problema detectado inicialmente de que no existe crédito para la comercialización; sin embargo con la comercialización asociativa se pueden crear mecanismos que permitan una recuperación total (tasa de morosidad cero), siempre y cuando en el proceso se haga una triangulación entre la empresa de los productores, la intermediaria financiera y el cliente.

Por ejemplo en el Valle del Chota que muchas veces ha sido calificado como zona roja para la actividad crediticia, este sistema ha generado muy buenos resultados. Los productores(as) de esta zona son de muy escasos recursos, por lo que no disponen de capital de inversión haciendo necesario disponer de un crédito que les permita comprar insumos, semillas, etc.

Ha sido la Cooperativa San Vicente Ferrer a través del componente de crédito del Proyecto la que coordina acciones para facilitar crédito enfocado a las necesidades prioritarias del cultivo como son preparación de suelo, insumos fertilización, semilla etc.

Según Isabel Chalapu, Gerente de la Cooperativa, el proceso del cultivo (producción, poscosecha y comercialización) en la zona es de 5 a 6 meses, por esta razón la mayoría de créditos serán a partir de marzo y terminarán en abril de este año.

Los créditos se han extendido a 51 soci@s productores(as) de las comunidades de Pusir (9), Tumbatú (16), Tambo (11), Carpuela (10), Ambuquí (4), Chota (1) y al Consorcio (COPCAVIC) que utilizó los recursos (\$ 6.000) para anticipos por concepto de comercialización a productores(as).

El Consorcio canceló a la Cooperativa el crédito el 5 de marzo, los socios, a excepción de los de las comunidades de Ambuquí, Chota y el Tambo, cancelaron sus obligaciones y renovaron los contratos.

En definitiva, se debe intentar formas de crédito diferentes que por un lado aseguren la colocación de recursos para distintos fines relacionados con la producción y otros y al mismo tiempo logren una tasa de mora mínima (entre el 0 y el 5%); además con características tan importantes como la flexibilidad y la oportunidad.

La experiencia evidenció que la estrategia para manejar el crédito debería ser a través de un proceso de triangulación entre empresa (consorcio), productores e intermediaria financiera; lo que garantiza que la tasa de morosidad es cero debido a que la recuperación se la hace a través de la venta del producto.

III. INSTITUCIONALIDAD DEL PROYECTO

3.1 De la entidad ejecutora y Unidad C

La figura de contar con una entidad ejecutora y una Unidad Coordinadora implica que desde el inicio se deben definir clara y explícitamente los roles y las responsabilidades de cada uno de los involucrados en la ejecución del proyecto. El trabajo en equipo requiere de empatía y sinergia así como de acuerdos en las actividades a ser realizadas.

La necesidad de una visión compartida es básica para el aporte del día a día de cada uno de los participantes. En la parte institucional el Proyecto vivió cambios de personas que representaban a las instituciones y eran parte del equipo ejecutor, lo cual en muchas ocasiones retraso y hasta entorpeció el desarrollo normal de las actividades del proyecto, aspectos que demuestran que no asignar contrapartes que estén involucradas en la ejecución del Proyecto desde el principio hasta el final, en la medida de lo posible, podría incidir significativamente en la ejecución.

Se debe señalar que la parte institucional fue afinándose en la práctica, ya que la comercialización es un proceso con una gran dinámica que inicialmente no se previno, a la cual hay que irse adaptando.

Como experiencia, es necesario mencionar que la estrategia de formar una Unidad Coordinadora liviana tiene buenos resultados, por lo que se considera que podría ser aplicable a otros proyectos.

3.2 De los directorios de las empresas

Los directorios de las empresas tienen una cultura de poder, originada durante generaciones y que no es empresarial y más bien ha respondido a intereses personales de cada uno de sus miembros. Romper con estos paradigmas es muy difícil.

Para la toma de decisiones el verdadero rol de los directorios es de asesoría y de dirección, de guía e intercambio constante con los gerentes (grupos de gestión). Sin embargo, ellos no entienden esta visión, es más bien la percepción del poder a través del manejo de aspectos como la repartición de plántulas o la recepción de la producción.

Por otro lado, el tema de valores y principios vuelve a ser relevante, en particular en el pensar en el bien colectivo y no en el personal, esto para la toma de decisiones de forma desinteresada y con el único objetivo de que la empresa o comunidad salga adelante.

[REDACTED]

Un sistema de este tipo debe estar relacionado directamente con la planificación estratégica, los planes operativos y planes de acción del proyecto y de cada una de las organizaciones; así como con el programa país y los temas principales de la orientación estratégica del programa de la COSUDE.

Los indicadores permiten cuantificar el cumplimiento de metas, así como la eficiencia y eficacia en la ejecución del proyecto, hasta como elemento motivador y una forma de evidenciar los problemas en la marcha para que estos sean corregidos oportunamente.

Se debe señalar que, el Proyecto invirtió (\$24.870,66) recursos en los estudios de línea base para hortalizas y quesos, la cual no fue una experiencia óptima pues la información generada es muy general y la muestra tomada no corresponde a las zonas de intervención, salvo pocas excepciones; esta es la razón de que no se disponga de información precisa para calcular los indicadores de impacto (comparación de la situación sin proyecto y con proyecto). Con esta experiencia, para el rubro de leguminosas se procedió de forma diferente, se contrató a dos estudiantes por lo cual el costo fue menor (\$5.437,32), quienes fueron dirigidos por la Unidad Coordinadora obteniéndose mejores resultados. En todo caso, es mejor hacer un diagnóstico participativo y complementar la información que se requiera a través de un estudio.

[REDACTED]

La sinergia entre instituciones que trabajan con una misma organización es clave en el proceso de intervención para lo cual se requiere una visión similar, un diálogo permanente, pero sobre todo un acuerdo común con las organizaciones que permitirá tener un mismo lenguaje.

La actitud proactiva y de trabajo constante con los campesinos es fundamental, pues son su opinión y sus intereses los que deben primar para definir acciones, actividades y hasta adquisiciones. Este es un elemento relevante para aportar al empoderamiento, no solo por el hecho de demostrarles que están siendo tomados en cuenta en cualquier acción a seguir sino también que lo que ellos desean están logrando.

[REDACTED]

Al realizar un esfuerzo participativo a todo nivel permitio que el propósito del proyecto es consistente con las visiones y misiones de las organizaciones que ejecutan el Proyecto y COSUDE. Los componentes estratégicos son coherentes con el objetivo general y fueron adecuadamente expresados en líneas de acción con sus respectivas actividades.

○ Comportamiento de los grandes empresarios y de los pequeños productores(as)

La minimización de costos, la maximización de beneficios, así como la necesidad de evitar el riesgo son características de los grandes y pequeños, por lo que "los pequeños productores(as) actúan con la misma lógica con la que acuta cualquier empresario frente a oportunidades de mercado".

La organización y asociación de los pequeños productores(as) que les permite acceder a servicios de apoyo que todos necesitan en conjunto, genera economías de escala importantes que a la vez permiten lograr eficiencia en el proceso productivo a través de la reducción de costos.

La agricultura de contrato es una experiencia nueva que les ha permitido disminuir el riesgo, les ha permitido aprender a negociar y, en definitiva, entrar en un mundo diferente de negocios que les abre su visión y horizontes.

En todo caso la organización es fundamental en todo este proceso, la cual para ser más fuerte y firme requiere ser construida sobre relaciones de confianza, con lo cual retornamos al tema de principios y valores así como al de actitud.

○ De la Hipótesis de Impacto Global ²⁶

Se ha mejorado significativamente los ingresos de productores(as) de brócoli y leguminosas. Los productores(as) siguen con otros cultivos, garantizando su sobrevivencia (problemas mercados).

Acceso directo a los mayoristas, no existen intermediación, el choque inicial de los productores(as) con las exigencias del mercado fue frontal, facilitándoles entender elementos empresariales (economía de escala, calidad, costos, contratos, etc.).

○ De los ejes transversales del proyecto

En el eje de género no se ha trabajado de manera explícita con acciones definidas exclusivamente para mujeres; sin embargo en todas las zonas se observa una participación activa de ellas.

Para analizar este tema presentaremos las principales conclusiones a las que llega la Especialista en Género de la COSUDE, Rosario Jácome, después de hacer un recorrido por las zonas del Proyecto. En cada una de las conclusiones se agregaran los avances realizados, así como el sentir y evaluación al respecto²⁷ de los líderes y Grupos de Gestión.

²⁶ "Apoyar a la adopción, por parte de los pequeños y medianos productores(as), de prácticas de comercialización y transformación, que contribuyan a su empoderamiento y a la mejora de sus ingresos y calidad de vida".

²⁷ Estos criterios fueron expresados en un taller realizado en los días 2, 3 y 4 de marzo para evaluar participativamente algunos impactos y el primer borrador del informe de fase.

En Gatazo-Zambrano, las mujeres participan en casi todos los pasos del manejo de brócoli (rubro apoyado por el Pproyecto), sin embargo no acceden al control de los recursos económicos que éste genera. Ellas trabajan también en otros rubros como zanahoria, culantro, cebolla y ajo. En cambio, ellas controlan directamente el ingreso de otros rubros productivos, por ejemplo como los cuyes y cuentan con una organización de mujeres, que aglutina alrededor de 90 mujeres productoras de cuyes, brindándoles apoyo para este rubro y facilitándoles su comercialización.

Actualmente, las mujeres acceden al crédito para el cultivo, específicamente del Fondo de COSUDE y muchas de ellas reciben las liquidaciones por el pago de las ventas de brócoli sin la intervención de los esposos. Se observa en los comuneros el deseo de que las mujeres participen más; por ejemplo, en la última asamblea llevada a cabo el 14 de febrero de este año hubo una gran intervención de las mujeres, lo que no ocurría antes.

Los líderes y las líderes dicen que "el trabajo debe ser conjunto entre hombres y mujeres y no solamente determinar rubros exclusivos para mujeres, sería importante crear espacios de discusión de políticas de intervención a fin de fortalecerse mutuamente entre grupos de mujeres y hombres.

El grupo de Licto comenta que se "debe comenzar a capacitar desde la familia en forma integral y según las necesidades de cada uno de sus miembros". En general, en esta zona la mujer participa en las labores de siembra del cultivo, pero es el hombre quien maneja las decisiones económicas.

En Lluclud el grupo de mujeres que se ha incorporado a la empresa es muy fuerte y participativo, a ellas se les ha apoyado en la elaboración de mermeladas y ahora se está fortaleciendo la producción de leche y quesos.

En Guamote se trabajó en género en la parte productiva ya que ellas intervienen en un 90% en esta actividad; en la comercialización su participación es de apenas el 10%.

En la zona de Ambuquí, el proyecto incluye la participación de dos grupos de mujeres para actividades de poscosecha y semillas. Las mujeres afroecuatorianas de esta zona, tienen rubros propios de dominio (tomate a campo abierto, pimiento y cebolla), diferenciados de los de los hombres y controlan directamente su ingreso porque colocan el producto directamente en el mercado.

Se debe señalar que las mujeres realizan actividades relacionadas con los cultivos y que su participación en esta zona es casi equivalente a la de los hombres.

Según la Consultora de Género, en los casos de Gatazo y Ambuquí la orientación productiva del Proyecto no apoya directamente los rubros de dominio de las mujeres, lo que en una siguiente fase debería replantear la orientación de rubros para la comercialización. Al respecto se debe mencionar que los rubros de brócoli y fréjol son parte

de la actividad de las mujeres; al COPCAVIC pertenecen grupos de mujeres como el grupo "Medallitas Milagrosas" y otros que se dedican a la elaboración de mermelada, quienes de una u otra forma, aunque en forma reducida debido a la limitación de los recursos, se han beneficiado de las acciones de este Consorcio.

En Gatazo, después de las recomendaciones de Rosario Jácome, el Grupo de Gestión tomo la iniciativa de acercarse a las mujeres que eran reticentes a cualquier ayuda; pero la última directiva elegida en este año se acercó a la empresa para solicitar apoyo en su fortalecimiento, evidenciándose una buena apertura.

En resumen, si bien no se ha trabajado en acciones específicas para las mujeres, ellas siempre han estado participando; pero si es necesario reflexionar en que cuando se trata de comercializar, lo que implica manejo de dinero, la mujer no tiene ninguna intervención especialmente dentro de la cultura indígena, pues es el hombre quien maneja los recursos del hogar. Mientras que, en el caso de las mujeres afroecuatorianas ellas trabajan en la comercialización; así, muchas de las socias del Consorcio también se dedican a la intermediación en el mercado local o en Ibarra.

En el eje de recursos naturales, como ya se mencionó, no se ha trabajado en líneas de acción específicas para el manejo de recursos naturales, pero debido a las mismas exigencias de las comercializadoras, de forma indirecta, han sido considerados ciertos aspectos para respetar el medio ambiente como el manejo de agroquímicos y la rotación de cultivos para mejorar su productividad. Asimismo y debido a la lógica de los campesinos para distribuir el riesgo se ha evitado el monocultivo. Se debe decir que es importante diversificar la producción y lograr una buena productividad, aspectos sobre los cuales se había empezado a trabajar.

En el eje de gobernabilidad si se considera que la gobernabilidad es realizar acciones imparciales y claras que permitan llegar a los objetivos deseados, logrando la confianza de los beneficiarios, se podría decir que el Proyecto aportó para lograr la gobernabilidad en el país. Esto se evidencia en el crecimiento de l@s soci@s de las empresas.

○ Con respecto a la comercialización

"Todo se vende, depende cómo". El mercado no es el cuello de botella, sino el cómo acceder al mercado, por lo que es importante facilitar su acceso con estrategias diferentes.

○ Haciendo política agropecuaria

• De la comercialización

La comercialización asociativa con gestión empresarial es necesaria para consolidar los ingresos generados en esta actividad. Por esa razón, como menciona la Misión de Evaluación Externa, se ha realizado una transferencia de conocimiento y accionar a través de la práctica; de tal forma, que se han fortalecido procesos empresariales en HGZ, Licto y TQB. Se mejoró la comercialización, los instrumentos de gestión y se transparentaron procesos.

Para lograr la confianza de los productores(as) es importante garantizarles un mercado estable, por lo que es necesario hacer contactos, detectando clientes y sus capaci-

dades, con quienes, en la medida de las posibilidades, se deben hacer contratos formales y compromisos. En el Proyecto se estableció contactos (IQF, Camari, MCCH, Cereales La Pradera, Ecuane, Provefrut, etc.) y se formalizaron a través de contratos.

Como sugiere la Misión de Evaluación, la estrategia diferenciada por rubros tuvo buenos resultados (procesos, volúmenes, costos y cumplimiento compromisos), se negociaron buenas condiciones para los productores(as) demostrando seriedad al haber disminuido la fracción de devoluciones o rechazos.

La disposición de un sistema de agronegocios, inteligencia de mercado e información georeferenciada, es un puntal para comenzar a trabajar en el reconocimiento de que la información es importante para la toma de decisiones²⁹.

La demanda y alta rentabilidad de un producto (por ejemplo de brócoli) dificulta la diversificación de la producción, en particular sin claras señales de mercado relativas a otros productos.

- **De los Servicios agropecuarios especializados, no financieros**

Se ha hecho visible el mercado de servicios especializados (transporte, asistencia técnica, manejo post-cosecha, etc.). Se han fortalecido estos servicios y se empieza a entender su demanda como una oportunidad de negocio, por lo que no se debe crear empresas de servicios ad-hoc.

Se implementó una cultura de licitación en las organizaciones beneficiarias, lo que aumenta la transparencia y fomenta el empoderamiento local.

Se evidencia en las zonas de intervención capacidad de provisión de servicios (falta organizar e inventariarlos). Los servicios que se han consolidado son los de gerencia, lobby, capacitación, asistencia técnica, insumos, transporte, control de calidad, asesoría legal, registro sanitario y marcas. Las organizaciones han participado en licitaciones y no fueron seleccionados, evidenciando la percepción de su utilidad por parte de los productores(as) o empresas.

Se usan en forma flexible herramientas de cofinanciamiento o subsidio para iniciar y fortalecer procesos exitosos.

- **De los servicios financieros**

El crédito no debe ser manejado como tradicionalmente se lo ha hecho, es importante definir líneas y formas de acceso creativas que permitan la oportunidad, la flexibilidad y la minimización de los costos de transacción; en donde se considere todas las situaciones, incluyendo las de la vida diaria.

- **De la construcción del tejido social**

La legalización de las empresas es importante cuando ya están cohesionados, cuando los soci@s, como en el caso de los consorcios de hortalizas y leguminosas, perciben los beneficios de organización (acceso a mercados y servicios nuevos), que implica que ellos ya se están apropiando de la organización. Una muestra clara de esta percepción

²⁹ Según la misión de evaluación externa este sistema es de alta calidad.

de los beneficios es cuando el número de soci@s se va incrementando (por su propia voluntad), como en el caso de leguminosas que hay un crecimiento rápido en el número de soci@s o de Licto. Estos son avances de la estrategia de empoderamiento local.

Para la organización y fortalecimiento de las organizaciones una de las líneas de acción propuesta, desde el inicio de la ejecución del Proyecto, fue la capacitación en gestión empresarial. En este tema en el año 2003 se impulsó la capacitación en "Valores y principios base de la gestión empresarial", con el fin de comenzar un proceso de cambio de actitud en los líderes de cada uno de los grupos -hortalizas, quesos y leguminosas- por lo que se han beneficiados todos los líderes de las diferentes localidades. Estos eventos vienen realizándose desde julio del año 2003.

Esta actividad ha tenido un impacto significativo en el actuar de cada una de las personas, lo que se evidencia en frases como "nadie se había preocupado por nosotros como seres humanos"³⁰, "estos cursos me han sido útiles para solucionar problemas que había entre mis hijos"³¹, "esto es lo mejor que nos han podido dar"³², "la aplicación práctica de estas enseñanzas me ha permitido entender a la gente, lo que ha redundado en un mejor relación con los productores(as)"³³.

Las estrategias de comercialización representan la cristalización de los beneficios de la producción, por lo que es en esta etapa donde se moviliza dinero y se evidencian los valores y principios con los que se manejan diferentes aspectos. Esto permitió identificar debilidades en el tema de vivencia de valores y principios, que es la base fundamental para la sostenibilidad de los procesos.

El objetivo del programa fue capacitar, discutir y poner en el tapete de la discusión la práctica de los principios y valores como base de la gestión empresarial, en el contexto de los procesos de comercialización.

En el proceso de capacitación se llegaron a tratar dos áreas fundamentales con diez fundamentos cada una, que se detallan a continuación:

PRIMERA AREA: LIDERAZGO:

Presión, entender a la gente, desarrollar personas, escuchar, inspiración, conflicto, confrontación, crítica, sanción, juicios

SEGUNDA AREA: DOMINIO PROPIO:

Motivos, moralidad, actitud, emociones, pensamiento adecuado, parámetros y expectativas, paciencia, moderación, temperamento, perdón.

TERCERA AREA: PRODUCTIVIDAD:

Ambición, Confiabilidad, Metas, Trabajo Duro, Productividad, Sentido Común Dirección, Planeación Efectiva, Hechos, Responsabilidad.

CUARTA AREA: ADMINISTRACION EFECTIVA:

Propiedad, Honestidad, Humildad, Generosidad, Confianza, Ahorro, Sembrar, Deudas, Codeudor, Prosperidad

³⁰ Angel Condo, socio de la empresa de Licto.

³¹ Teodoro Mendez, socio del COPCAVIC

³² Carlos Moyolema, socio de la empresa Licto

³³ Silvana Alvarez, Gerente de Comercialización de Huertos GZ

Se observa que los resultados han sido positivos incidiendo realmente en el cambio de actitud. Por ejemplo: la puntualidad ha mejorado significativamente; han disminuido los rumores, que han dañado tanto el comportamiento de los individuos; la comunicación ha mejorado, sobre todo por la forma de decir las cosas en el contexto de entender a la gente; se observa un mayor intercambio y cohesión entre los grupos de gestión y los productores(as), etc.

La importancia de la vivencia de valores y principios se observa en la actitud del día a día; esto es, en la forma de comunicarse y de hacer las cosas, en las relaciones entre los involucrados en el Proyecto -productores(as), Grupos de Gestión, Unidad Coordinadora, aliados, etc.- todo lo cual influye en la ejecución de acciones en el contexto de un plan, en el apoyo que reciben los grupos de gestión por parte de los directorios, en la comprensión de sus roles y funciones, etc.; en definitiva, en la sostenibilidad de los procesos.

Sin embargo, es necesario fortalecer este proceso y no dejar a medias, para que los impactos sean realmente sostenibles. Después de esta etapa se había pensado en la preparación de un grupo de multiplicadores que podrían hacer seguimiento y capacitación de manera directa y continua.

- **De la metodología de intervención**

Las características de ésta han sido:

Basada en la comprensión del entorno interno e internacional, en el conocimiento de las necesidades y potencialidades de los beneficiarios (planificación estratégica e identificación de demanda de servicios participativas), que fueron el insumo para la elaboración de los planes operativos del Proyecto.

Guiada por la vivencia de valores y principios, lo que se refleja en la transparencia, reconocida por la Misión de Evaluación.

La delegación de responsabilidades que ha permitido el desarrollo de capacidades de nivel local, impulsando un manejo descentralizando a través de los Grupos de Gestión, quienes lograron credibilidad externa para las empresas. Internamente, han logrado entender patrones culturales.

El rol de la Unidad Coordinadora como facilitador, asesor, negociador, hacer lobby y apoyo y trabajo directo con los productore(as) y equipos de gestión.

O De los logros importantes 35

Posicionar debates: tema de "comercialización" y "empresa campesina".

Conocimientos: "El problema de mercado es como acceder".



Innovación: nueva agenda en tema mercado de servicios locales (disponibilidad, calidad y oportunidad de negocio).

Imagen institucional: posicionar eslóganes "cuentas no cuentos" y "grandes consorcios de pequeños" que facilitan intencionalidad e imagen de las organizaciones del consorcio.

Mostrar capacidades: desencadenado proceso de producción a escala, pequeños están en capacidad de planificación producción y mantener compromisos en cantidad, calidad.

Fortalecimiento organizacional: apoya exitosamente iniciativas de negociación reforzando el sentido de fortaleza que la organización confiere a los productores(as).

Cobertura: interés en unirse al Proyecto (Armenia, Gatazo chico, etc.)

Familia: en Licto contribuye a disminuir la migración masculina.

Autoestima: capacidad producción y comercialización asociativa es válida; consolidado confianza entre los pequeños productores(as)

Valores: se ha impuesto seriedad y cumplimiento en responsabilidades contractuales con la(s) empresa(s) comercializadoras.

Con base en transparencia y rendición de cuentas ha impuesto un estilo diferente en las comunidades, aumentando empoderamiento y capacidad de exigencias.

Crear talento: desarrollo de un equipo de gestión joven, motivado, talentoso con voluntad de integrarse y tratar de comprender las complejidades de las distintas realidades campesinas.

Desarrollo local: Aunque puntualmente, ha logrado penetrar las instancias locales de poder, aportar y realizar compromisos en beneficio del productor. Caso Guamote, Riobamba.

Cabe señalar finalmente que, el reconocimiento de la necesidad de crecer en el ser más que el hacer, debido a que el impulso de negocios, la generación de mayores niveles de ingreso, etc., el respeto al medio ambiente, la consolidación de las organizaciones, la creatividad para desarrollar iniciativas se derivan a partir de cada uno a través del reconocimiento de su capacidad y potencial.

○ Limitantes

Las dificultades para impulsar la conformación de los consorcios se resumen en la actitud negativa de los actores(as) que participan, por lo que se debe buscar permanentemente un cambio, lo que implica superar las siguientes debilidades:

- o De la Desconfianza mutua pasar a una relación transparente, complementaria y basada en la confianza.
- o Del exceso de individualidad pasar a pensar en términos de una suerte común.
- o De servicios con visión de oferta pasar a servicios provistos por resultados con profesionales o especialistas.
- o De vivir al día (corto-plazo) lograr construir una visión de largo plazo.

- o De la falta de un mínimo plan de trabajo pasar a contar con un plan estratégico y operativo con responsabilidades claramente definidas.
- o De exigir resultados para el corto plazo pensar en que los procesos serios toman su tiempo.
- o La falta de selección y de homogenización de los participantes (los que no quieren estar no deben ser obstáculo y todos deben buscar la calidad requerida).
- o Elegir el gerente entre los socios del consorcio, no da la neutralidad requerida y siempre habrá compadrazgo, partidario y familiar que genere conflicto de intereses. En consecuencia, es necesario licitar el servicio de gestión.
- o Cambios periódicos del gerente, no brindan estabilidad ni permiten valorar resultados.
- o La falta de comunicación, coordinación e integración de la gerencia con cada uno de los participantes. Es necesario definir roles, delegar y desarrollar mecanismos de comunicación efectivos que garanticen a todos los miembros del consorcio el manejo de la misma información.
- o Falta de un reglamento interno (estatutos) que sea aplicado y que defina claramente las sanciones correspondientes a quien lo incumpla.
- o Pensar en el consorcio como una estructura para ventas y no para servicios que busquen el desarrollo de la empresa.

○ Factores de éxito y de fracaso

Como factores de éxito se puede mencionar:

- Los Grupos de Gestión han sido importantes para la ejecución de la estrategia, siendo la característica más importante de ellos el estar conformados por personas entregadas a su trabajo, que ha sido realizado con transparencia a través de la rendición de cuentas y un diálogo abierto y sincero. Es decir que el lograr conformar un gran equipo de trabajo es clave en cualquier proceso.

Así, los productores(as) de Licto dicen "el impulso de la gente ha permitido que a pesar de todos los líos se haya salido adelante".

- Repetirles constantemente a l@s productores(as) sobre el potencial y la capacidad que tienen de crecer, a fin de que se eleve su autoestima y lleguen a reconocer su valía y que pueden salir adelante por sí solos, ha sido un factor de motivación que ha trascendido en muchos actores.
- La preocupación permanente ha sido trabajar no solo en el hacer sino en el ser, ayudándoles a desarrollarse a través de la generación de oportunidades, pues es más importante el comportamiento, la formación del carácter, que el conocimiento. Ningún proceso es sostenible ni autogestionario sin lograr un cambio de actitud (ver testimonios en el Anexo 4).
- Gestión basada en principios y valores que se consolidó en un manejo transparente a nivel general.

- Los líderes de COPCAVIC dicen que ha sido importante la organización de los productores(as) y su formalización, habiendo obtenido la personería jurídica.
- Según los Grupos de Gestión "la intervención ha sido diferente en las organizaciones campesinas, lo principal ha sido el enfoque empresarial y se han hecho las cosas con transparencia".
- Según Kelvi Heredia, de Fundación Marco, el Proyecto trabajó evitando el paternalismo, es decir hubo un cambio de estrategias. Trabajó con el gobierno local para que exista empoderamiento. Ellos están organizados, producen quesos de calidad y tienen Registro Sanitario.

Como indicadores de fracaso:

- El principal y en el cual se resume todo es la actitud negativa a todo nivel, desde los productores(as) pasando por los aliados hasta los ejecutores. El egoísmo (individualismo) entre los productores(as) puede convertirse en un obstáculo infranqueable para la comercialización asociativa; el no tener una visión compartida por parte de los aliados (el bienestar de los pequeños productores(as)), dificulta la consolidación de alianzas; el no saber decir las cosas por el hecho de ser intolerantes a la no transparencia, hizo que se vea a la Unidad Coordinadora como conflictiva y se le den muchos calificativos; el excesivo número de trámites para lograr un desembolso, hizo que se califique al IICA como "burocrático"; en todo caso, son problemas de actitud.
- El no cumplimiento puntual de pagos por parte de los clientes, específicamente de IQF y CAMARI, hizo que los productores(as) perdieran confianza y empiecen a reducir su área de producción o la desvíen al mercado. Por ello es tan importante tener un componente de crédito que permita facilitar liquidez a los productores(as).
- El hecho de que haya sido un equipo diferente el formulador y el ejecutor hace que los indicadores propuestos no se evidencien en la ejecución del proyecto o que simplemente no coincidan con las estimaciones. Por otro lado, implica un costo de oportunidad en términos de tiempo de implementación de acciones y de revisión de todo el plan fase, que no queda como un producto totalmente terminado al disponer de un tiempo limitado.
- Baja de precio, no hay estabilidad en el mercado
- Los productores(as) de quesos no saben leer ni escribir, lo que dificulta llevar cuentas. No se ha obtenido empoderamiento en lo asociativo sino mas bien en lo individual, debido a que ellos no pueden negociar asociativamente.

Empresa Comercializadora de Hortalizas, HUERTOS G.Z.

Por Silvana Alvarez

HUERTOS G.Z., es una agroempresa ubicada en la Comunidad de Gatazo Zambrano en la Provincia de Chimborazo; esta organización se consolidó como tal en el año 1999, a través del CESA, con el apoyo de la COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y luego con la intervención del Consorcio IICA-MCCH.

Actualmente, la empresa se está fortaleciendo y manejando con un enfoque empresarial, aprovechando la organización comunitaria que permite tener un mayor contacto con los pequeños productores(as) del sector.

La empresa se constituyó con 88 socios para llegar a, diciembre del 2003, a 110, quienes son miembros de la comunidad de Gatazo Zambrano. Desde julio del 2002 está administrada por un equipo externo de gestión, con la finalidad de asegurar el cumplimiento eficaz del objetivo de la empresa: la comercialización de hortalizas (especialmente Brócoli).

Las primeras experiencias en el cultivo de esta brásica en la zona fueron en el año 1999, cuando la producción y comercialización eran a nivel individual, se trabajaba sin contratos con ciertas plantas procesadoras que no respondieron a sus expectativas, por lo que atravesaron serias dificultades, principalmente, en lo que se refiere a la recuperación del dinero por las ventas del producto, poniendo en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado.

Luego a través de la empresa Huertos GZ y con el apoyo del proyecto de comercialización ejecutado por el Consorcio IICA-MCCH y financiado por la COSUDE, los productores(as) de Gatazo Zambrano logran firmar un contrato para la producción de brócoli con una Empresa Procesadora seria, el cual se ajustó a las necesidades de los productores(as). La recepción del producto se la hace en el Centro de Acopio de la misma Comunidad bajo el esquema de horarios flexibles, lo cual permite realizar control de calidad a la entrega del producto; desde aquí se transporta el producto diariamente hasta la planta de la empresa procesadora.

Huertos GZ tienen un significativo potencial de crecimiento en los niveles de venta, lo cual se evidencia en la creciente producción vendida a la Empresa Procesadora de

Brócoli con la que trabaja debido a que el producto que se cultivo es de reconocida calidad, lo que es clave para el procesamiento.

La permanente demanda del producto de la empresa que permite mantener interesantes niveles de crecimiento, dará mayor oportunidad de participación de los pequeños productores(as) del sector.

Actualmente, Huertos GZ trabaja con 405 pequeños productores(as) y en este año se pretende involucrar al proceso a productores(as) de otras zonas como Columbe y Guamote. En este contexto la visión de Huertos GZ es de convertirse en una de las organizaciones modelo de participación organizativa, solidaria y con gestión empresarial, que impulse el cambio de actitud en los pequeños productores(as).

Los precios de venta por Kg. del brócoli del año 2002 al 2003 de Huertos GZ se han mantenido con las empresas procesadoras; sin embargo, se tiene la expectativa de negociar un mejor precio ya que es una prioridad mejorar la calidad y ampliar el área de plantaciones. Para los pequeños productores(as), el costo de producción es de aproximadamente 12 centavos de dólar por Kg., obteniendo una utilidad promedio de 8 centavos por kg.

En el caso de Huertos GZ, los costos de producción tenderán a disminuir por la intervención de la empresa en la administración directa del almacén de insumos necesarios en el cultivo del brócoli, mayor experiencia de los productores(as) en el cultivo, correcta dosificación de pesticidas y fertilizaciones de cada productor según la necesidad cultivo y del terreno a partir del análisis de suelos.

Considerando el incremento en las siembras que alcanzan 5.7 hectáreas por semana, en virtud de la apertura de otras áreas productivas cercanas a la comunidad de Gatazo Zambrano y las empresas de Licto y Llucud, Huertos G.Z. produjo y vendió 2.800 toneladas de brócoli de calidad en el año 2003.

Para los años siguientes, el proceso inevitable de globalización y comercialización abierta de productos en América a través del ALCA, en un futuro muy cercano, determina que solamente aquellos sectores que logren tener sus costos de producción a niveles competitivos, que utilicen herramientas innovadoras, que mejoren permanentemente la calidad de sus productos, que optimicen sus recursos fortaleciendo sus estructuras organizativas y que procuren mercados alternativos, podrán mantenerse y competir en el mercado.

La estrategia utilizada de organizar a los pequeños productores(as) con la finalidad de contar con un mejor poder de negociación, es una herramienta valida para enfrentar el futuro.

Empresa de comercialización

"PRODUCTOS AGRICOLAS DE LICTO"

Por Juan Carlos Arellano

La Empresa de Comercialización "Productos Agrícolas Licto" se encuentra ubicada en la parroquia de Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, a 20 Km. de la ciu-

dad de Riobamba, en dirección sur-este. Licto dispone de suelos prácticamente secos con baja precipitación, cangagua, donde se asientan, aproximadamente, 1300 familias. La economía campesina se basa principalmente en los ingresos generados por los trabajos de la migración masculina y se complementa con los que provienen de la labor agrícola y pecuaria desarrollada en las diferentes comunidades; la mayoría de familias viven en los límites de la pobreza y han practicando más una agricultura de subsistencia. La población de Licto está compuesta, mayoritariamente, por comunidades indígenas, salvo en el pueblo donde se asienta una población mestiza. Los campesinos son minifundistas, propietarios de múltiples y pequeñas parcelas dispersas; que en su conjunto, apenas alcanzan 0.8 hectárea por familia.

Anteriormente en Licto se comercializaba en forma individual por falta de organización y planificación de la producción, con el proyecto de Apoyo a la Comercialización y Transformación de Productos Agrícolas, que inicia su intervención en alianza con el CESA, los productores(as) de la zona decide se asociarse para lo cual se formo la empresa de comercialización con 8 soci@s, al cabo de dos años se contaba con 45 soci@s; y, actualmente la empresa cuenta con 67 soci@s; siendo la perspectiva de la empresa crecer en el número de soci@s.

La empresa esta orientada al mejoramiento de la calidad de los productos, a elevar la productividad y comercializar negociando buenas condiciones para los soci@s; de esta forma, se contribuye al mejoramiento del nivel de vida de los beneficiarios del Proyecto a través de una visión integral que implica una multiplicidad de funciones vinculadas al desarrollo agropecuario, microempresarial y agroindustrial. La empresa de Licto integra distintos rubros de producción, como brócoli, papas, arveja, entre otros.

Uno de los aspectos más importantes relacionados con el desarrollo de una actividad agroindustrial, de la escala que sea, es la comercialización que tendrá éxito considerando aspectos como el aseguramiento de la calidad de los productos en función de las exigencias del cliente, como las Agroindustrias exportadoras en el caso de IQF; incluso a pequeña escala este es un factor relevante.

La planificación se basa en el número de agricultores(as) que están dispuestos a sembrar, son volúmenes pequeños que al juntarse logran constituirse en cantidades significativas, en ésta se debe tener muy claro los volúmenes potenciales a producir, para determinar eficientemente el mecanismo de venta.

El cultivo del brócoli para Licto fue una estrategia para impulsar y fortalecer la organización, para aumentar los productores(as) que siembren en forma planificada y con un enfoque de cadena. Las comunidades en donde se ha sembrado brócoli son ocho existiendo una gran demanda para este cultivo en los sectores de Molobog y Licto debido a las ventajas comparativas (calidad de suelos, facilidad de acceso a parcelas, agricultores(as) innovadores y dedicados. Actualmente, se han sembrado 994.900 plántulas en 30 Ha. Este cultivo es una alternativa que permite mejorar al suelo mediante la incorporación de abono verde, alimentación de animales, ha permitido involucrar a todos los miembros de la familia mitigando, de esta manera, en parte la migración existente de la zona. Durante este año se han comercializado, a través de Huertos GZ, 128.758 Kg. de materia prima, con un demérito de 9.306 Kg. facturándo-

se hasta noviembre del 2003 119.452 Kg. netos, entregados a un precio de \$ 0.20 USD que representa un total de \$23.389,55 USD. En lo referente a la calidad de la materia prima entregada en este periodo es aceptable, alcanzando un peso promedio por pe-lla de 0.350 Klg. y un porcentaje de demérito de 7.27%.

Los productores(as) y directivos están asumiendo responsabilidades y compromisos de responder a parámetros de calidad exigidos por la agroindustria de exportación IQF, a cantidades mediante la planificación de la producción. Los soci@s de la empresa y directorio debe tener un fuerte compromiso, por lo que se requiere de más tiempo, ya que los principales problemas que se generan se debe a la Actitud (falta de colaboración, egoísmo -todavía se piensa en términos individuales y no del grupo-).

Los productores(as) y soci@s de la empresa se han desmotivado con la siembra de brócoli debido a la demora de pagos de IQF, el campesino necesita de un flujo de dinero para volver a sembrar. La falta de liquidez a hecho que el productor tome otro tipo de medidas como vender un porcentaje de su producción a la plaza, no sembrar brócoli, desconfianza en la empresa de Licto, HGZ y en IQF.

La caída de ceniza del volcán Tungurahua fue una experiencia dolorosa que dejo una lección, la de contratar un seguro agrícola que les respalde en cualquier tipo de imprevistos que existan en el futuro.

La Producción de papa en la zona de Licto, es una alternativa que mejora la fertilidad del suelo y, a la vez, permite la rotación de cultivos (brócoli y otros). Se puede sembrar en todas las comunidades del proyecto Guargualla - Licto. Los agricultores(as) han sembrado papa para su sustento (seguridad alimentaria) y comercialización en mercados locales, habiéndose sembrado 3.5 Ha. con un rendimiento de 1:14 qq, con un precio de venta, promedio, de \$10.50. A partir de Noviembre del 2003 se inició con la planificación de siembras mensuales de 1 ha el primer trimestre, para luego incrementar a 3 ha mensuales; esta producción se destinará a la agroindustria Snak America Latina (Fritoley), basada en un contrato para cuya firma se hicieron pruebas de calidad con buenos resultados.

El Cultivo de arveja se introdujo como una estrategia para llegar a las zonas altas del proyecto que no podían cultivar brócoli; desde mayo del 2003 se han incorporado 3 ha con un rendimiento de 200 sacos ha. Este cultivo permitió llegar a la empresa a otras zonas cubriendo e involucrando nuevos sectores a la comercialización asociativa. En esta zona la participación de la mujer campesina en la actividad agrícola es un pilar fundamental.

La empresa de comercialización "Productos Agrícolas Licto" es parte del Consorcio Regional de Hortalizas, que ha establecido una estrategia de comercialización conjunta basada en metas y objetivos que permitan consolidar la actividad Comercialización.

Se proyecta la comercialización conjunta de sus productos en grandes volúmenes (brócoli, fréjol, quesos, papas, arveja). Para ello se impulsara una capacidad de negociación en consenso con las demás empresas, Conexiones a redes de información y alianzas estratégicas con instituciones que presten este servicio.

Para lograr esto se desarrollará una estrategia de concientización al agricultor(a) hacia la producción con calidad de productos demandados por las agroindustrias, tanto

para la exportación como para el mercado nacional. Se buscare incrementar volúmenes de venta, mejorar la calidad y tener una oferta continua acorde con las especificaciones técnicas de los demandantes y siendo innovadores.

En definitiva, se pretende formar una empresa líder en la zona conformada por micro empresas que elaboren plántulas de brócoli y otras hortalizas (lechuga, col, acelga etc.), que produzca abono orgánico con la finalidad de reducir costos de producción y mejorar la estructura y propiedades químicas del suelo; e impulsar un centro agregador de valor tanto para los productos que la empresa comercializa en forma individual y como a través del consorcio.

Empresa Agropecuaria

"SAN PEDRO DE LLUCUD"

Por Juan Carlos Llamuca

Las Características de los mercados en que operan los agricultores(as) de la provincia del Chimborazo, puntualmente en el cantón Chambo, pueden revelarse críticos en el contexto de liberalización de mercados, limitando sustancialmente la posibilidad de que pequeños productores(as) tengan opciones y oportunidades mínimas de salir de la pobreza que los caracteriza. Con esta visión de superar estos problemas un grupo de agricultores(as) de la comunidad de LLucud, perteneciente al cantón Chambo, se organizan y empiezan a cultivar brócoli en sociedad con la empresa de Huertos Gatazo Zambrano (Huertos GZ) a partir de octubre del 2002, siendo el 6 de marzo del 2003 la fecha en que la organización se convierte en empresa adoptando el nombre de "Empresa agropecuaria San Pedro de LLucud" que actualmente esta en el proceso de legalización de sus operaciones.

Inician la empresa 15 socios y posteriormente se unen al esfuerzo un grupo de 13 mujeres pertenecientes a asociación "Rosita Paredes" que proponen, conjuntamente con el resto de socios, actividades productivas que están en le proceso de fortalecimiento y de creación que son la elaboración de lácteos, cría de cuyes, cultivo de brócoli y la producción de semilla de papa. Existen actualmente 40 soci@s que impulsan cambios basados en una visión empresarial, en donde la seriedad y la transparencia se van convirtiendo en los ejes de crecimiento sustentable de la empresa.

El aprovechamiento las fortalezas de la empresa, principalmente los buenos lideres, ha permitido la creación y la administración de un local de venta de insumos que se ha convertido en una ayuda importante de las actividades agrícolas de la empresa y de la comunidad, sin embargo existen problemas de organización y de compromiso que han sido creado en gran parte por imprevistos climáticos que han sido agravados por la impuntualidad de la empresa comercializadora IQF AGROINDUSTRIAL que ha tenido casos extremos de pago de hasta dos meses convirtiéndose en una limitante en el crecimiento de la empresa.

Los agricultores(as) de la empresa han mantenido hasta la actualidad una siembra de 50.000 plántulas de brócoli por semana, utilizando 1,06 hectáreas, entregando en el periodo de enero del 2003 a diciembre del 2003 una cosecha de 361.731 kilos en peso bruto con una penalización del 6,94 % que ha permitido la entrega de 340.335 kilos netos.

Los precios del brócoli ha sido de 0,20 dólares por kilo, sin embargo la ceniza y granizada ha provocado que los precio del brócoli fluctué entre los 0.07 dólares y los 0,12 dólares respondiendo a que la calidad del brócoli has sido afectada por estos los imprevistos climáticos que en ultima instancia ha provocando perdidas en las economías de l@s soci@s.

Las expectativas de l@s soci@s y de las socias de la empresa van encaminadas a que las propuestas presentadas hace un año se hagan realidad y que las actividades estén orientadas a lo productivo contando actualmente con el compromiso del equipo de gestión.

Consorcio de Queseros de Guamote

Por Kelvi Heredia y Antonio Marcatoma

Los productores(as) agropecuarios del Cantón Guamote tienen varios problemas que durante años no han sido atendidos, ya sea por la falta de coordinación o por la poca participación de los actores sociales, o su vez por la crisis financiera que atraviesa el país. Uno de los problemas de los pequeñ@s productores(as) es la falta de una organización empresarial que les permita enfrentar los obstáculos de la comercialización, a fin de evitar el abuso y explotación por parte de los intermediarios; además, les hace falta una tecnología adecuada que cree mayor valor agregado y haga de la producción de quesos una empresa eficiente y rentable.

Ante esto y debido a la importancia económica y social que tienen las microempresas rurales (MERs), nace el Consorcio de Queseros por iniciativa de 78 pequeños queseros desde la mesa de concertación de comercialización, promovida por el Municipio de Guamote, y con el apoyo de la Fundación MARCO, el Municipio de Guamote y el Consorcio IICA-MCCH, en sus inicios también con el apoyo del SNV, a fin de consolidar alternativa a través de la gestión empresarial y comercialización asociativa.

El Consorcio de Queseros Guamote inicia a impulsarse en el año 2001, es una organización conformada por 16 pequeños productores indígenas de la nacionalidad kichwa de 11 comunidades ³⁶ del Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, que actúan como socios directos y 300 jefes de familia como participantes indirectos (proveedores de leche).

Los cambios que han sido necesarios para impulsar el Consorcio son el de actitud y la mentalidad de los productores(as) respecto de sus técnicas de producción, de comercialización, gestión empresarial solidaria y participativa.

Dentro de los avances que han experimentado los queseros es una mayor limpieza e higiene en los procesos de elaboración del queso, obtienen mayor rendimiento por litro de leche y ha mejorado la calidad del producto terminado ostensiblemente.

Existe un cambio de actitud de los productores(as) en aspectos como: aceptar la participación de la mujer en la elaboración del queso, el trabajo de forma asociativa y solidaria. Las queseras están equipadas y se ha conformado la organización, evidenciándose que el 80% de las queseras individuales trabajan con visión empresarial.

³⁶ Rucava, Gualinag, Cecel Airón, San José de Cecel, San Antonio Encalada, San Miguel de Encalada, San Pablo de Guantang, Santa Ana de Mancero, Sablog Gampala, Sablog San Isidro, Tejar Balbaueda

Como fortalezas se puede citar el entusiasmo y actitud positiva para continuar con el proceso de fortalecimiento y empoderamiento de la organización, que es ya jurídicamente reconocida, con oficina equipada y grupo de gestión; los productores(as) tienen mayores habilidades, destrezas y técnicas de elaboración del queso de calidad, que les permite brindar el servicio de asesoramiento a nuevos soci@s.

Como debilidades de los queseros se puede citar que hay desconocimiento del proceso de comercialización, asociativa escasa coordinación entre socios y actores involucrados, falta de liderazgo y cumplimiento de compromisos acordados.

Las perspectivas que tiene la organización están el anhelo de comercializar la producción de quesos de manera asociativa, lograr el empoderamiento de la agroempresa, diversificar la producción de los derivados lácteos, insertarse en el proceso de desarrollo cantonal y brindar servicios de manera solidaria y comprometida a los soci@s y población en general.

Consortio de Productores Agropecuarios del Valle del Chota y Carchi (COPACVIC)

Por Eligio Bastidas

La actividad agrícola en el Valle del Chota es una de las principales que generan ingresos para las familias, después está el comercio de productos agrícolas que se ha dificultado debido a factores internos como la falta de organización, no contar con capital de trabajo, escasa capacitación y gestión de recursos; y, a factores externos como: inflación, dolarización, plan Colombia y Globalización, etc.

Los productores(as) del Valle del Chota, especialmente, de las comunidades del Chota, La Playa de Ambuquí, Carpuela y Ambuquí, pertenecientes al Cantón Ibarra (provincia de Imbabura) y las comunidades de Tumbatú, Pusir y Tambo, pertenecientes al cantón Bolívar (provincia del Carchi) con las que trabaja el PLADE, se dedican a producir fréjol, tomate, pimiento, cebolla, vainita, caña de azúcar, yuca y camote, y ovo. El fréjol es un cultivo manejable y de ciclo vegetativo corto (3 ó 4 meses) lo que ha motivado a los agricultores(as) a formar una organización de productores(as) y planificar sus siembras, cosechas, pos cosecha y comercialización.

En los últimos años este cultivo ha disminuido su área sembrada en un 50%, debido a la caída de la demanda por parte del mercado Colombiano, bajo consumo a nivel nacional y ampliación de las áreas de cultivo de caña de azúcar.

Ante esta problemática el Proyecto de Leguminosas Alimenticias del Ecuador, PLADE, identifica a grupos de productores(as) conformados en las comunidades anteriormente mencionadas, con el propósito reimpulsar y potencializar la producción de leguminosas (fréjol) con un enfoque de participación en toda la cadena productiva, partiendo de las necesidades del mercado (variedades y cantidades demandas).

El COPACVIC está conformado por pequeños productores(as) de leguminosas, hortalizas, y frutas que llevan adelante la actividad agrícola como parte de su sobre vivencia, la mayoría son de raza afroecuatoriana (70%) y la diferencia son mestizos.

En la etapa inicial el Consortio contaba con 29 socios, 13 mujeres y 16 hombres que se

unieron a este esfuerzo con 25,3 hectáreas de cultivo de fréjol, luego de la primera campaña y para formalizar el Consorcio se contaba con 80 soci@s (41 hombres y 39 mujeres). Actualmente, el COPCAVIC cuenta con 132 soci@s (77 hombre y 55 mujeres). Se observa un crecimiento en el número de soci@s, a pesar que se ha ido disminuyendo el paternalismo imperante en su cultura, esto se debe a la seriedad y transparencia en la gestión de su organización, propiciada por la línea directriz del PLADE.

Para operar con el PLADE, en la etapa inicial (1° de Agosto hasta Noviembre 30 del 2002) se lo hacía en alianza con el PESA-E desde sus oficinas, siendo el proyecto PLADE el que apalancaba todos los recursos materiales. Esto tuvo que cambiar debido a múltiples dificultades que obligaron a gestionar e implementar una oficina propia. El crecimiento del número de soci@s propicio el apoyo de dos técnicos de campo y una secretaria. Se mantuvo las variedades sembradas (negro y panamito) y en la última campaña se aumentaron a cholo rojo, canario, bayo, debido a los requerimientos de la demanda

Como avances de la organización se puede citar la planificación de la producción a través de la asistencia técnica; el fortalecimiento de los servicios post-cosecha a través de la conformación de una microempresa (Medallita Milagrosa); el crédito dirigido para la preparación de suelo y, en general, para el cultivo, la identificación de mercados; y, la organización con personería jurídica, primero, para 8 Asociaciones, en cada comunidad, y, luego del Consorcio.

Como dificultades se pueden mencionar una escasa diversificación de la producción y la limitación de la movilización que ocasiona retrasos en el servicio de asistencia técnica; la infraestructura limitada para el servicio de post-cosecha, los recursos escasos para crédito, pues no hay intermediarias financieras en la zona; y, las constantes fluctuaciones del mercado (cambio de preferencias de compra y dependencia de pocos compradores).

Los consumidores constantemente cambian sus preferencias en fréjol seco; así, la demanda de fréjol en el 2002 era de las variedades negro, panamito y calima, que se comercializó con un enfoque de comercio solidario a través de CAMARI, pero luego hubo un nivel de incumplimiento del 20% del comercio. La apertura de fronteras en América Latina es una amenaza para los productores(as) de leguminosas, pues en países como Colombia, principalmente, Perú y Venezuela se produce a un costo menor, por lo que muchas variedades son remplazadas por otras como es el caso de los fréjoles rojo moteados que han sido reemplazados por Canario y Bayo; en el caso de fréjol Cholo rojo se esta reemplazando por el Bolón Rojo de Colombia, etc. Esta experiencia obligo a cambiar las variedades sembradas (Canario, Bayo, Cholo Rojo, Panamito etc.) y a impulsar la comercialización de fréjol en tierno de las variedades injerto y blanco leche.

Como fortalezas del COPCAVIC se pueden mencionar el contar con recursos humano motivado y con deseos de trabajar bien, la existencia de buenos líderes, el hecho de disponer de personería jurídica, l@s soci@s sienten como suyo este esfuerzo.

La debilidad más acuciante, también se refiere a la actitud, de esta organización es la desconfianza existente entre compañeros, la impuntualidad, la crítica destructiva, la

falta de infraestructura, la falta de compromiso (esto se plasma en un problema de actitud) y el no disponer de tierra.

Las dificultades mencionadas en el proceso comercial y la necesidad de cambiar de la mentalidad de los productores(as) de una visión de proyecto a una de empresa han planteado la necesidad de diversificar variedades de acuerdo al mercado, diversificar mercados, tener alternativas diversas de distribución (empacado, por ejemplo), hacer alianza con otros proveedores; pensar en acciones que atraigan a empresarios a la zona; y, permanente investigación de variedades que se pueden adaptar a la zona e investigación de preferencias de los clientes.

Asociación Agrícola Artesanal Pimampiro, COPRAPI

Por Arnulfo Armas

La Asociación Agrícola Artesanal Pimampiro "COPRAPI" funciona desde el 15 de agosto del 2002 y jurídicamente desde el 22 de noviembre del mismo año, según Acuerdo Ministerial N° 02- 452 emitido por el MICIP. Con ayuda directa del Consorcio IICA-MCCH se ha logrado alcanzar las expectativas esperadas, COPRAPI hoy en día es reconocido a nivel de cantón y de provincia por ser una organización que presta ayuda al agricultor especialmente en la comercialización de leguminosas (fréjol bayo y canario) a buenos precios debido al servicio de postcosecha que se les brinda. En la actualidad se cuenta con 33 socios .

Como toda empresa que se inicia ha existido muchos tropiezos que sin embargo se han logrado superar, ya que el compromiso de la mayoría de los socios ha prevalecido. Una de las debilidades es la parte económica y la infraestructura (Bodegas, Silos) ya que al no poseer estos medios, siempre estaremos con la sombra de los comerciantes o intermediarios que son nuestros mayores competidores.

La comercialización del producto no es fácil pues el mercado no es suficientes para el volumen de fréjol de las diferentes zonas del País. Por esta razón, se ha tomado algunas acciones como: incrementar la lista de clientes para nuestros productos, calificarnos como proveedores del PMA (Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas); diversificar los productos que ofertamos.

Entre las fortalezas que la Asociación posee están la de haber aprendido y permanecer organizados, dando así una imagen de seriedad y compromiso; la Calidad de los productos se ha convertido en nuestra principal carta de presentación ante nuestros clientes.

El COPRAPI se inicio con apenas 20 socios y 37.5 hectáreas, pero las perspectivas de este esfuerzo motivaron a otros agricultores a formar parte de la Asociación, contando hoy con 33 socios que, para la primera campaña del 2003, cultivaron 70 hectáreas y en la última 55 hectáreas. Cabe señalar que las variedades que inicialmente se sembraban (rojos moteados) han cambiado a canario y bayo que tienen mejores resultados debido a que tiene una mayor demanda en el mercado.

Los precios al hacer una comercialización asociativa han sido buenos para los asociados. Estos productos tienen en menor grado demanda es por eso que se a tratado de

ayudar a algunos socios a comercializarlos. Las condiciones de pago de los clientes han causado dificultades, pues se efectúan a más de un mes, retrasando los cultivos por la falta de liquidez y a la Asociación que los únicos ingresos que posee es el porcentaje que cada socio deja por quintal vendido.

Pese a todos los inconvenientes con la gerencia en la última etapa nos hemos dado cuenta que nos encontramos por el buen camino, que la comercialización asociativa es una buena estrategia. Es por eso que agradecemos al Consorcio IICA-MCCH que nos apoyaron a la creación y consolidación de nuestra empresa.

Estamos haciendo las respectivas contribuciones al SRI (renta sociedades, retenciones a la fuente, retenciones IVA).

Uno de nuestros mayores anhelos ha sido cultivar los campos sin la preocupación de que al momento de la cosecha nos preguntaremos y ahora a quién vendemos, a que precios, etc. Los volúmenes de producción no son un obstáculo, ya que en nuestra zona por la diversidad de climas y pese a la falta de agua de riego, la producción es muy importante y variada (se podría decir que se produce todo el año). La calidad ha sido nuestra mayor preocupación, pues de eso depende nuestra permanencia en el mercado, por lo que exigimos a los agricultores entregar el producto en buenas condiciones y al personal de postcosecha un buen trabajo de selección.

Los sitios de entrega del producto han sido varios entre los cuales anotaremos: Guayaquil, Milagro, Babahoyo, Ibarra, Latacunga, Quito entre otros.

Ficha de la UPA - GUAM008 -

Nombre: Miguel Tene
Ruc : Si posee **Registro Sanitario : Si posee** **Marca: 1**
Tamaño UPA: 32 m2
Contacto: **Consortio Guamote** **Telefono: 03916163**
Parroquia: **Cebadas** **Localidad: Cecelairon**
GPS UTM 17 Zona 2
GPS Este: 762550
GPS Norte: 9791448
GPS Altura: 2976 msnm

Producción

Fecha	Capacidad Maxima	Capacidad Instalada	Diferencia
01/07/2001	300 litros/diarios	200 litros/diarios	100 litros/diarios
26/03/2003	300 litros/diarios	300 litros/diarios	0 litros/diarios
	300	250	

Generalidades

Fecha	Estado	Requerimientos	Comentarios	Capacitacion	Comercialización	Equipamiento	Participacion en la UQCE
26/03/2003	Activa	Prensa Moldes Mesa moldeadora Azulejos	Falta higiene y prensado de los quesos	Media	local, grandes ciudades cercanas	Bueno	si

Costo Cuajada	1 USD
Costo de Insumos en Produccion	0 USD
Costos de Fabricación	0,13 USD
Costos Administrativos	USD
Costos Financieros	USD
Costos Depreciaciones	0 USD
TOTAL COSTO KILO	1,14 USD
PRECIO DE VENTA REAL KILO	(1,5USD/1,25Kg) 1,2 USD
Costo Real por Unidad (Precio de Venta Optimo)	1,42 USD/Unidad
UTILIDAD POR KILO	0,06 USD

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION EN BROCOLI

RESUMEN	COSTO/LOTE	% / RUBRO	% DESGLOSADO	unit/pl
PLANTAS	500,00	28,4%		0,0105
AGROQUIMICOS	78,24	4,4%		0,0016
PESTICIDAS	63,46		81,1%	
ADHERENTES	14,78		18,9%	
FERTILIZACION	468,65	26,6%		0,0098
FERTILIZANTES EDAFICOS	263,89		56,3%	
FERTILIZACION FOLIAR	130,02		27,7%	
MAT. ORGANICA + ENMIENDA(pH)	74,74		15,9%	
MANO OBRA	336,23	19,1%		0,0071
Trasplante	39,68		11,8%	
Fertilizacion y laboreo	140,48		41,8%	
Controles fitosanitarios	40,00		11,9%	
Cosecha	116,07		34,5%	
MAQUINARIA	180,00	10,2%		0,0038
TRANSPORTE	196,43	11,2%		0,0041
TOTAL	1759,54	100%		0,0370
PRODUCCION				
	PPP	SUBTOTAL	PRECIO/KG.	
KG BRUTOS	0,3	14,286		
KG NETOS	0,27	12,857	0,22	2,828,57
PRODUCCION-GASTOS USA \$				1,069,02
% RENTABILIDAD (INVERSION TOTAL)				61%
% RENTABILIDAD (INVERSION REAL)*				85%

USA \$

* El costo de plantas se descuenta a las 12 semanas

COSTOS DE PRODUCCION FREJOL CANARIO (1 Ha.)

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	Valor Unit.	Valor Total
Semilla	qq	2	40,00	80,00
Preparación de Suelo				
Arada y rastrada	ha	3	15,00	45,00
Guachada y canteada	ha	1	5,00	5,00
Quebrante(1ra)	jornal	1	5,00	5,00
Siembra	jornal	6	5,00	30,00
Labores Culturales:			5,00	
Deshierba (1ra. Pala)	jornal	10	5,00	50,00
Deshierba (2da. Pala)	jornal	10	5,00	50,00
Riegos	jornal	10	5,00	50,00
Fertilización	jornal	4	5,00	20,00
Fumigación 1.2.3.4	jornal	8	5,00	40,00
Cosecha (cogedoras)	jornal	8	5,00	40,00
Transporte:				
De insumos		3	1,00	3,00
De jornales		38	0,80	30,40
Del producto (40 qq)	qq	36	0,50	18,00
Transporte de trilla		36	1,50	54,00
Controles fitosanitarios:		4	27,50	110,00
Fertilizante:	qq	4	8,75	35,00
Costo del terreno				50,00
Total				715,40

Resumen de actividad para un día estándar, promediado desde 01 enero 2003 hasta 20 de diciembre de 2003

Por Paúl Benavides

Este resumen representa la actividad del sitio promediando todos los días que estuvo al aire desde el 1 de enero del 2003 hasta el 20 de diciembre del 2003, los datos han sido tomados desde los logs³⁷ de registro en el servidor web donde fue alojado el sistema. Se presenta un promedio que indica la actividad para un día cualquiera, esto significa que hubo días de mayor actividad, de menor audiencia y de audiencia 0. La dirección 200.63.215.25 corresponde a la red del IICA³⁸.

Primer análisis, de los cuadros y gráficos presentados a continuación (cuadros para el primer análisis) se puede concluir que, luego de promediar todos los logs de acceso y generalizarlos, los host³⁹ mas comunes son desde ISP's Ecuatorianos esto quiere decir que la audiencia del portal esta enfocada principalmente a usuarios Ecuatorianos, también se evidencia, al ver la carpeta o directorio, que la mas visitado es el de la portada cuyas visitas se hacen desde el DNS publico www.agronegocios.iica.org.ec directamente y no mediante buscadores o paginas de referencia. Con esto notamos que no es mediante una búsqueda temática en un ayudante tipo Google que se accede al sistema sino mas bien directamente desde su pagina de inicio tecleada en la dirección de un Explorador a pesar de no haber tenido mucha promoción.

Dentro del Sistema el portal mas accedido es el de la Bolsa de Productos, seguido de los precios de mercado nacionales y de comercio exterior.

Segundo análisis, de los cuadros y gráficos presentados a continuación (cuadros para el segundo análisis) es interesante observar que en este sitio las personas ingresan directamente desde su dirección publica y luego de navegar por el sistema lo abandonan o salen de el por la misma pagina de entrada, lo que denota su correlación de contenidos asumimos este comportamiento al presentar en el sistema mismo sus atajos y vinculos internos obviando los propios del explorador.

También se ve que luego de un análisis de permanencia el usuario final no tiene que hacer más de 3 clic para encontrar lo que busca

Tercer análisis, de los cuadros y gráficos presentados a continuación (cuadros para el tercer análisis) se detecta que la hora de acceso preferida es entre las 11 am hasta las 12 am. Hora común en la que la gente ejecutiva navega por Internet, ya que según los estándares la hora de navegación para estudiantes es acostumbrada en la noche. Por lo que nuestra clientela se basa principalmente en oficinistas. Los días de mayor acceso han sido los martes.

37 Los Logs del sistema se generan diariamente y guardan toda la información sobre el comportamiento de un sitio web.

38 El software usado para el análisis del sitio fue OpenWebScope Web Statistics. Y se valido su información con el software WebLog Expert Lite.

39 Lugares remotos desde donde se accesa a un sitio web.

de los cuadros y gráficos presentados a continuación (cuadros para el cuarto análisis) vemos que el sistema detecto que la mayoría de usuarios prefieren el entorno Windows con Internet Explorer para su navegación.

Los errores generados por carga del ancho de banda o sobrecarga de la base de datos SQL no son muy comunes y el sistema tiende a solucionarlos enviando repeticiones de carga al usuario final.

Resumiendo

El sistema tiene un promedio diario de acceso de 706 personas diferentes diariamente, validando por concurrencia a 60 usuarios asiduos con un índice de perdida de clientela del 2% mensual y un índice de ganancia de 4,22% mensual.

El sistema al generar su propias paginas (Active Server Page) da un nivel de personalización al usuario final, acomodándose a sus necesidades.

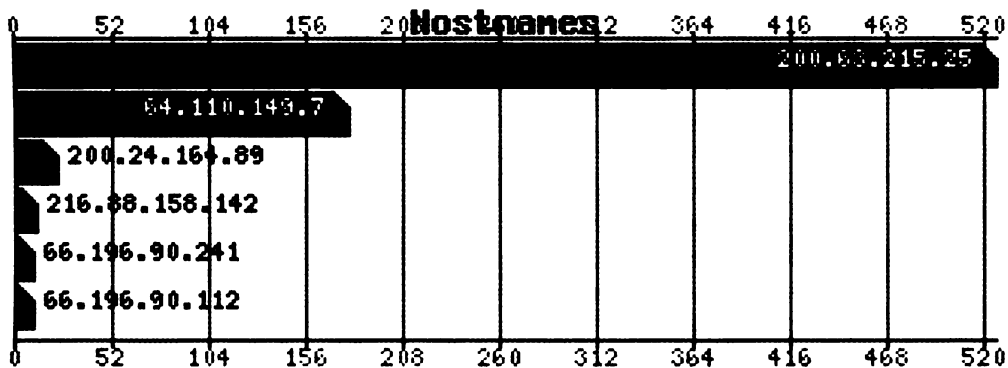
El sistema salio del aire por su DNS publica www.agronegocios.iica.org.ec el 20 de diciembre del 2003 por remodelación de equipos en el Servidor Web del IICA y volvió el 27 de enero del 2004 hasta el 5 de Febrero de 2004 que el servidor Web del IICA presento problemas con la Base de datos SQL, por lo que se decidió bajarla manteniendo solo las paginas estáticas y no las dinámicas.

CUADROS PARA EL ANALISIS DEL SISTEMA DE INFORMACION

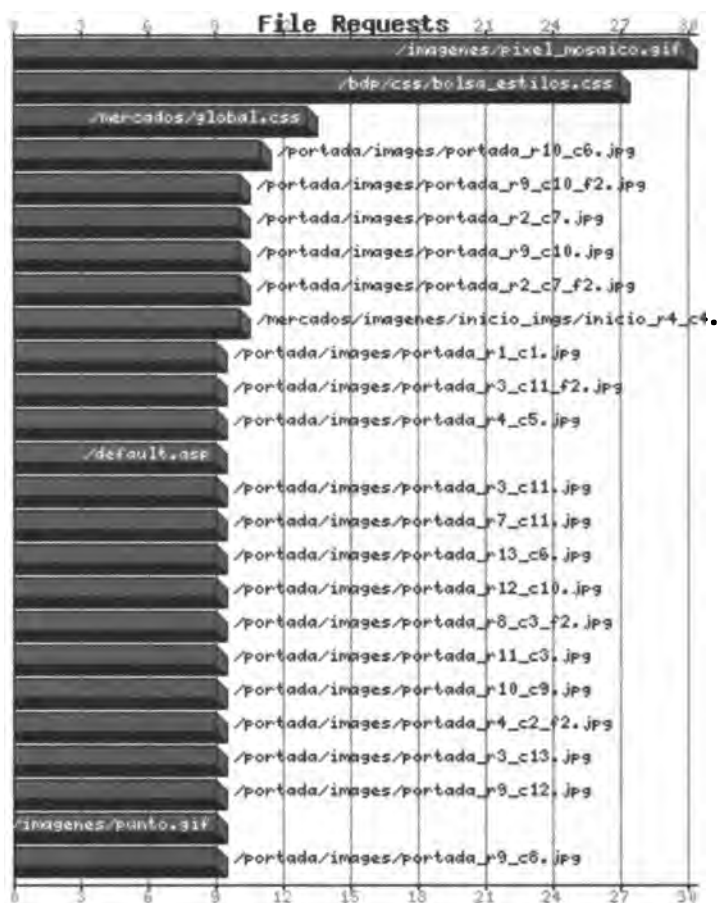
Summary semestre enero - junio 2002			
Unique Visitors	60		
Homepage Hits	14	Homepage Hits Average per day	14
Total Web Site Hits	706	Webpage Views Average per day	706
Bandwidth Used	0 bytes	Unique Visitors Average per day	6
Most Popular Day	01-27		

20 accesos mas frecuentes

computer name	access time
216.88.158.142	01-27 18:11.38
66.196.90.112	01-27 18:04.50
66.196.90.241	01-27 18:04.32
200.63.215.25	01-27 14:54.47
64.110.149.7	01-27 14:37.59
216.88.158.142	01-27 12:39.12
64.110.149.7	01-27 12:19.33
200.63.215.25	01-27 11:58.44
200.63.215.25	01-27 11:03.17
200.24.164.89	01-27 09:50.30

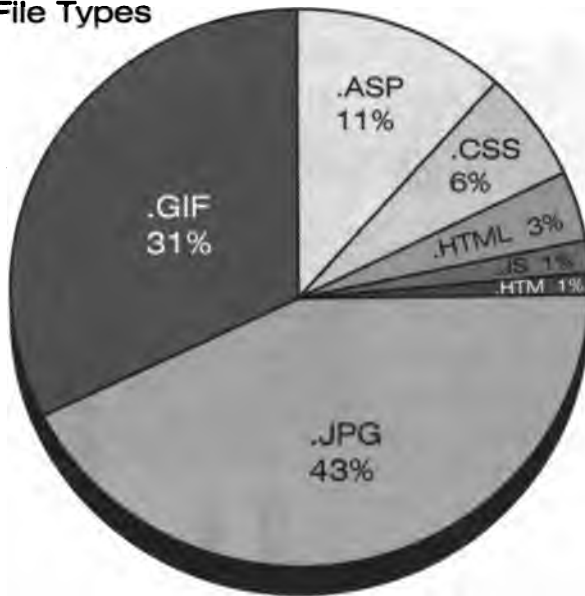


computer name	hits
200.63.215.25	528
64.110.149.7	173
200.24.164.89	14
216.88.158.142	2
66.196.90.241	1
66.196.90.112	1



filename	downloads
/imagenes/pixel_mosaico.gif	30
/bdp/css/bolsa_estilos.css	27
/mercados/global.css	13
/portada/imagenes/portada_r10_c6.jpg	11
/portada/imagenes/portada_r9_c10_f2.jpg	10
/portada/imagenes/portada_r2_c7.jpg	10
/portada/imagenes/portada_r9_c10.jpg	10
/portada/imagenes/portada_r2_c7_f2.jpg	10
/mercados/imagenes/inicio_imgs/inicio_r4_c4.jpg	10
/portada/imagenes/portada_r1_c1.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r3_c11_f2.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r4_c5.jpg	9
/default.asp	9
/portada/imagenes/portada_r3_c11.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r7_c11.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r13_c6.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r12_c10.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r8_c3_f2.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r11_c3.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r10_c9.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r4_c2_f2.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r3_c13.jpg	9
/portada/imagenes/portada_r9_c12.jpg	9
/imagenes/punto.gif	9
/portada/imagenes/portada_r9_c8.jpg	9

File Types

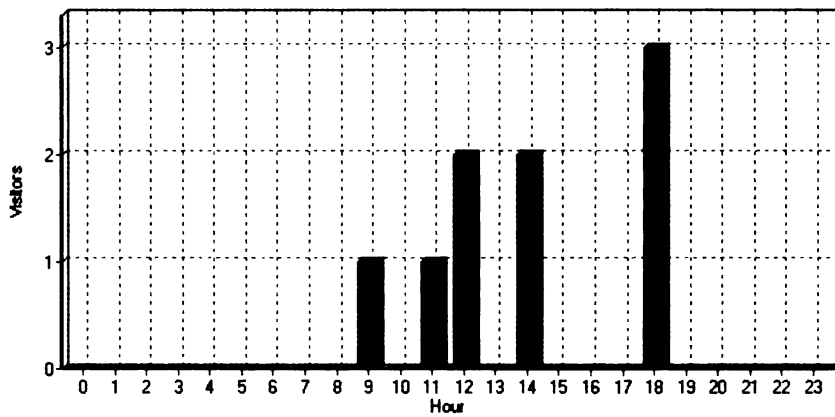
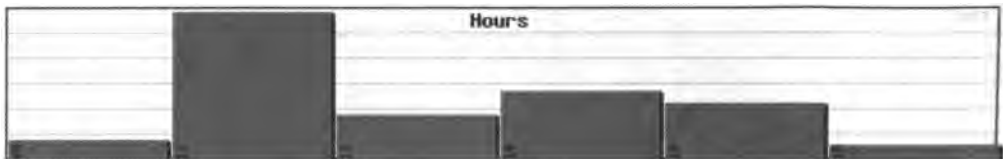


File Types

file extension	type	downloads
.JPG	[graphics] (Joint Photographics Experts Group)	311
.GIF	[graphics] (Graphics Interchange Format)	229
.ASP	[document] (Active Server Page)	85
.CSS	[document] (Cascading Style Sheet)	44
.HTML	[document] (HyperText Markup Language)	27
.JS	[document] (JavaScript source code)	14
.HTM	[document] (HyperText Markup Language)	8



directory	hits
/portada/images/	291
/imagenes/	126
/mercados/consultas/imagenes/img/	99
/bdp/css/	27
/bdp/	25
/mercados/	18
/_jscrip/	14
/	14
/bdp/oferta/consultas/	13
/mercados/imagenes/	11



Hours

time period	hits
11:00am	3
to 12:00am	7
2:00pm	1
to 3:00pm	5
3:00pm	1
to 4:00pm	6
12:00pm	8
to 1:00pm	4
9:00am	1
to 10:00am	4
6:00pm	3
to 7:00pm	

11:00am 3
to 12:00am 7

2:00pm 1
to 3:00pm 5

3:00pm 1
to 4:00pm 6

12:00pm 8
to 1:00pm 4

9:00am 1
to 10:00am 4

6:00pm 3
to 7:00pm

Days of the Week

day	hits
Tuesday	719

Weekend (0.0%). Weekdays (100.0%)

Cuadros para el tercer análisis



Most Accessed Pages

document	views
/default.asp	9
/bdp/main.asp	8
/index.html	5
/bdp/derecha.html	5
/bdp/abajo.html	5
/bdp/oferta/login_oferta.asp	5
/bdp/index.html	5
/bdp/izquierda.html	5
/bdp/oferta/consultas/consul_prod_1.asp	5
/bdp/oferta/deletes/del_login.asp	4

Least Accessed Pages

document	views
/bdp/demanda/consultas/consul_vend_2.asp	1
/bdp/oferta/Ingresos/ficha_oferta.asp	1
/ecuagla/lacteos/consultas/ficha_resumen_mes_uqca.asp	1
/mercados/Ingreso_sistema_nick_productor.asp	1
/bdp/oferta/act_usuario/act_usuario.asp	1



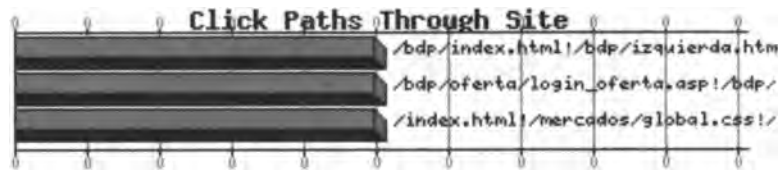
Top Entry Pages

document	entries
/bdp/index.html	1
/index.html	1
/bdp/oferta/login_oferta.asp	1



Top Exit Pages

Document	exits
/portada/images/portada_r10_c6_f2.jpg	1
/imagenes/pixel_marino.gif	1
/bdp/main.asp	1

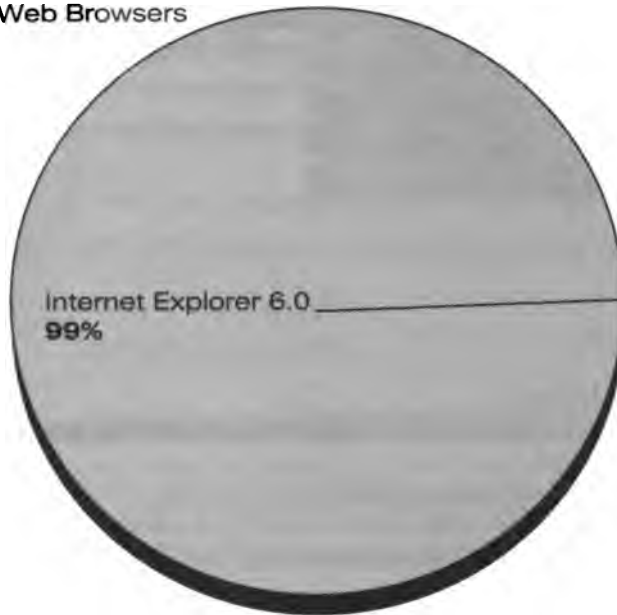


Click Paths Through Site

Document	views
/bdp/index.html	1
/bdp/izquierda.html	1
/bdp/abajo.html	1
/bdp/main.asp	1
/bdp/css/bolsa_estilos.css	1
/imagenes/pixel_vino.gif	1
/imagenes/pixel_rojiza.gif	1
/bdp/derecha.html	1
/imagenes/pixel_cafe.gif	1
/imagenes/pixel_ilia.gif	1
/imagenes/pixel_mosaico.gif	1
/bdp/oferta/login_oferta.asp	1
/bdp/css/bolsa_estilos.css	1
/imagenes/pixel_mosaico.gif	1
/bdp/oferta/login_oferta.asp	1
/bdp/css/bolsa_estilos.css	1
/bdp/comunes/ingr_usuarios.asp	1
/bdp/demanda/login_demanda.asp	1
/css/bolsa_estilos.css	1
/bdp/css/bolsa_estilos.css	1
/imagenes/pixel_mosaico.gif	1
/css/bolsa_estilos.css	1
/index.html	1
/mercados/global.css	1
/_jscript/funciones.js	1
/default.asp	1
/mercados/global.css	1
/_jscript/cad.js	1
/imagenes/vert.gif	1
/imagenes/punto.gif	1
/imagenes/hor.gif	1
/portada/images/spacer.gif	1
/portada/images/portada_r1_c1.jpg	1

Cuadros para el cuarto análisis

Web Browsers



Web Browsers

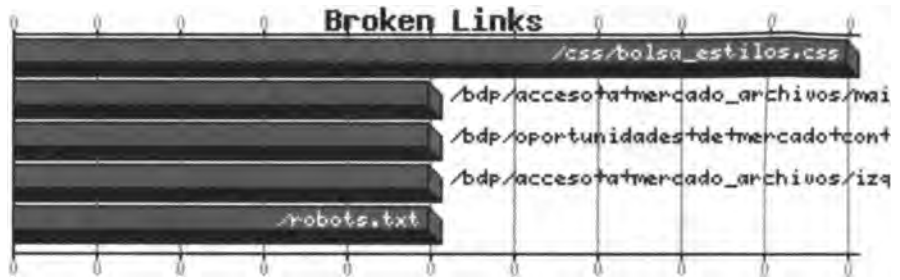
client browser type	Hits
Microsoft Internet Explorer 6.0	715
Netscape 5.0	2
Microsoft Internet Explorer	2

Operating Systems

system type	Hits
Windows NT 5.1	542
Windows 98	173

Server Status Codes

server response to client browser	requests
304: Cached reload	465
200: OK - Request completed	231
302: Object temporarily moved	10
404: Object not found	9
500: Internal server error	4




Broken Links

missing file (404 error)	requests
/css/bolsa_estilos.css	2
/bdp/acceso+a+mercado_archivos/main.htm	1
/bdp/oportunidades+de+mercado+con+mis+datos_archivos/izquierda.htm	1
/bdp/acceso+a+mercado_archivos/izquierda.htm	1
/robots.txt	1

Robots and Spiders

name	hits
Netscape 5.0	1



Los primeros fueron tomados de artículos que se escribieron para el concurso PRODAR 2003.

Título: SOLO EL DON DEL SERVICIO NOS HACE VERDADEROS LÍDERES

Autores de la ficha: *Fanny Ercilia Cruz Cuvl*
Nancy Medina Carranco

Resumen:

Fanny es una indígena que forma parte del Grupo de Gestión de la empresa Huertos GZ, el cual se ha constituido con el apoyo del proyecto ejecutado por el Consorcio IICA-MCCH, financiado por la COSUDE. Este equipo realiza la gestión de la empresa y del Consorcio regional de Hortalizas, impulsado por el proyecto en mención.

El testimonio de esta joven es desde el punto de vista de cómo ha cambiado su vida al ser parte de esta experiencia trabajando directamente en la empresa, desempeñando cargos como el de secretaria, promotora en calidad (haciendo control de calidad del producto en el centro de acopio) y, actualmente, como asistente administrativa de gerencia. A continuación detallamos su testimonio que comienza con una frase maravillosa y que resume su experiencia.

"La vida es un don de Dios para cada persona. Es la oportunidad de prepararse, de trabajar, de servir a la familia y a la sociedad".

Nací en la comunidad de Gatazo Zambrano, cantón Colta, a 18 Kilómetros al sur de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, un día miércoles 19 de agosto del 1980. Mis padres Narciso Cruz y Margarita Cuvi, tengo cinco hermanos entre los cuales ocupo el tercer lugar. Procedo de una familia humilde, pero sincera, caracterizada por ser luchadora y de trabajo constante, a fin de alcanzar metas y objetivos.

Con el apoyo incondicional de mis padres accedí a la educación primaria, luego con la ilusión de superar y fortalecer los conocimientos así como de servir a la familia y la comunidad, ingresé al colegio Técnico Humanístico "Amelia Gallegos Díaz" en Riobamba, obteniendo el bachillerato en Química y Biología en el año de 1997. Después, por falta de fuentes de trabajo tuve que ayudar a mis padres en las actividades agrícolas, donde a diario fui adquiriendo experiencias y aprendí amar a la tierra y producirla. Por el desacuerdo de mis padres en cuanto a la carrera no pude continuar con la educación superior.

En el mes de enero del año 2000 se me presentó la oportunidad de trabajar a medio tiempo como auxiliar de secretaría en la Empresa Hortícola Gatazo Zambrano, actualmente la Empresa "HUERTOS GATAZO ZAMBRANO". En el mes de diciembre se acaba el proyecto por lo que quedo sin trabajo.

Con la necesidad urgente y la oportunidad de trabajo que se me presentó, decidí continuar con los estudios en el Instituto Superior Tecnológico " HARVARD COMPUT"

en la ciudad de Riobamba, en donde obtuve el título de técnico Superior en Programación en Sistemas, en el año del 2002.

Huertos G.Z, nuestra empresa de pequeños productores(as), ya tenía el apoyo del Proyecto Apoyo a la transformación y comercialización de productos agrícolas, coordinado por el Eco. Rubén Flores, desde el 2001. En el mes de junio del año 2002 presenté mi carpeta y con las respectivas entrevistas quedé designada como secretaria de la empresa "HUERTOS G.Z", significaba esto que la empresa con el apoyo recibido empezaba a crear empleo local a favor de lo jóvenes de la mi comunidad.

El trabajo en este cargo no fue sencillo, pese a que ya tenía una experiencia anterior, trabajar dentro de la misma comunidad es un reto, entender los conceptos de empresa ha sido útil para saber que las cosas así funciona mejor y así poder transmitirlo a los productores(as).

En el mes de abril del 2003, ante la queja de los productores(as) por el alto demérito en las entregas del brócoli, me designaron como promotora de control de calidad, para lo cuál recibí constantes capacitaciones, auspiciadas por la Unidad Coordinadora del Consorcio IICA-MCCH, que fueron organizadas conjuntamente con la Empresa Huertos G.Z. en las plantas de I.Q.F, Machachi y el Quinche. Luego de haber aportado en este puesto por 5 meses, ahora continúo en las funciones anteriores.

Los beneficios y experiencias adquiridas durante el desempeño de mis actividades en la empresa Huertos GZ, son:

- Muchas veces he tenido dificultades y fracasos en el desarrollo de mis funciones, pero todas ellas me han servido para superarme día a día.
- He aprendido a ser responsable en todas las actividades que cumplo.
- Los valores y principios recibidos me han ayudado a la hora de atender a todos l@s soci@s y proveedores de la comunidad.
- Los jóvenes de la comunidad de a poco hemos venido demostrando que si podemos sacar adelante a nuestra familia y comunidad.
- Hemos entendido que las mujeres también somos parte importante de las actividades agrícolas y sociales de la comunidad.
- He comprendido que la organización es la base para elaborar y ejecutar cualquier tipo de proyectos.
- De igual forma, es mejor trabajar en pequeñas empresas antes que individualmente, para de esta manera incrementar la productividad, en este caso de brócoli, y poder competir con los demás.

Los beneficios y experiencias adquiridas a nivel personal del proyecto y de la ayuda de la Unidad Coordinadora del Consorcio IICA-MMCH, han sido:

- Mi colaboración, mi trabajo diario en la empresa Huertos G. Z, no ha sido en vano, ha sido remunerada gracias al aporte económico del PROYECTO DE COMERCIALIZACION (COSUDE), lo que me ha motivado a entregar todo mi esfuerzo, mi dedicación, mi ganas de superar, mi cariño por el trabajo, me siento a gusto y satisfecha con mis funciones. Al mismo tiempo quisiera que nuestra Empresa crez-

ca con la colaboración de todos, para que algún día ofrezca oportunidades a más jóvenes y mujeres de mi comunidad.

- De igual forma me ha fortalecido la asistencia y asesoramiento constante del coordinador del proyecto, quién está pendiente, a pesar de la distancia y las condiciones, de la buena marcha de nuestra Empresa y de todo el equipo de gestión.
- Las funciones que desempeño me exige seguirme capacitando.
- La unidad, la organización y el trabajo en pequeña empresa, ha dado un nuevo rumbo a nuestra comunidad. Hace tiempo atrás los agricultores(as) sembrábamos y al momento de cosechar y vender siempre fuimos estafados por los intermediarios, muchas veces no recuperábamos ni los costos de producción. Ahora con la existencia de la Empresa Huertos G.Z, los productores(as) de brócoli tienen la oportunidad de vender directamente al consumidor, no sólo de este producto, sino de otros, todo esto hemos logrado gracias a la acción desinteresada del equipo de gestión de la Empresa.
- La mayoría de la comunidad somos jóvenes quiénes, como yo, estamos interesados en que el proyecto siga y la empresa Huertos G. Z se desarrolle en bien y beneficio de todos l@s soci@s y proveedores.

Por todo lo expuesto, agradezco primero a mi Dios por tener la oportunidad de vivir en esta tierra, a la cual amo y respeto; a mis padres por darme amor, por enseñarme buenos modales y respeto hacia mis superiores; a la directiva y gerencia de la Empresa Huertos G.Z, por haberme tomado en cuenta y confiado en mi capacidad para cumplir mis funciones. Mi agradecimiento y reconocimiento sincero a la Unidad Coordinadora de Consorcio IICA- MCCH por su aporte en beneficio de la Empresa y por ende de sus soci@s y proveedores y de la comunidad.

Nuestra comunidad es eminentemente agrícola por lo que mi visión es que algún día nuestra Empresa Huertos G.Z se desarrolle más y sea grande con el trabajo constante de sus soci@s y equipos de gestión, para que en el futuro existan fuentes de trabajo, para los mismos comuneros. Reconocemos las oportunidades brindadas por el Proyecto, que ha venido motivando y capacitando a los agricultores(as) y jóvenes de la comunidad, demostrando ser serios y confiable hacia los productores(as), aunque ellos no lo han sabido reconocer y corresponder al cien por ciento.

Con el proyecto se ha logrado que, de lo que me dado cuenta que últimamente, la mayoría de los productores(as), especialmente jóvenes incursionen en la actividad agrícola, por lo que me gustaría que el Proyecto siga ayudando por muchos años más. De igual forma gracias a este proyecto y a la empresa Huertos G.Z he tenido la oportunidad de ampliar mis conocimientos, de compartir y servir a los demás, de tener un ingreso económico propio para mi familia, y así demostrar que las mujeres jóvenes tenemos capacidad y voluntad para desenvolver en cualquier tipo de actividad.

Comentarios:

El disponer de un trabajo digno, en donde tu opinión cuente y tu trabajo sea valorado, permite levantar la autoestima de las personas. Aspecto por demás importante en un país que necesita que la gente reconozca su propia valía en pro de un cambio de

actitud, que reflejaría un verdadero impacto positivo de un proyecto que trascendería hacia la sostenibilidad de las acciones implementadas.

La gente joven puede dar mucho cuando se le da una oportunidad y se le enseña que los principios y valores deben hacerse vida. El liderazgo de la mujer joven en las comunidades indígenas no es fácil, pero en esta joven cuyo deseo más ferviente es servir a su comunidad, se observa un gran potencial, considerando que el liderazgo no es más que sinónimo de servir a los demás.

La experiencia y aprendizaje obtenidas por Fanny en la empresa y el proyecto, en general, evidencian un futuro prometedor no solo para ella sino para la gente joven de su comunidad, pues recordemos que "el ejemplo arrastra".

Fecha de redacción de la ficha: Noviembre 27 del 2003

Título: EN POS DE UN SUEÑO

Autor de la ficha: *Juan Carlos Arellano*

Resumen:

La parroquia de Licto se encuentra ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, a 20 Km. de la ciudad de Riobamba, en dirección sur-este. La población de Licto esta compuesta, fundamentalmente, por comunidades indígenas, salvo el pueblo donde se asienta población mestiza.

Los campesinos son minifundistas, propietarios de múltiples y pequeñas parcelas dispersas; que en su conjunto, apenas alcanzan a 0.5 a 0.8 hectárea por familia.

Como consecuencia del intenso proceso de minifundización y de la calidad de los suelos (cangahua) totalmente erosionados, la agricultura no ha garantizado la subsistencia de la familia en esta zona, por lo que se elevó el índice de migración masculina.

La economía campesina se basa principalmente en los ingresos obtenidos por los emigrantes masculinos a través de diversos trabajos que realizan y se complementan con ingresos provenientes de las labores agrícola y pecuaria, desarrolladas en las diferentes comunidades.

El fenómeno migratorio ha producido la ruptura de la estructura familiar dando origen a nueva estructura socio-económica, en donde la división del trabajo entre hombres y mujeres ha generado relaciones de género diferentes a las del pasado. Las mujeres participan cada vez más en las actividades económicas y ocupan cargos que antes estaban destinados exclusivamente para varones, lo que ha dado lugar a la feminización de la zona; en efecto, el 80% de la población económicamente activa es femenina, por estar directamente vinculada a las labores productivas y de gestión comunitaria; en tanto que, los hombres sólo pueden participar en ciertas épocas.

Con este marco referencial se conformó un grupo de agricultores(as) innovadores, positivos que querían cambiar la realidad en que se encontraban. Su sueño es contar con una organización empresarial de agricultores(as) innovadores, debidamente capacitados para producir y comercializar productos de calidad, logrando mejorar sus condiciones de vida

El 25 de abril del 2002 constituyen la empresa de Comercialización "Productos Agrícolas Licto" que empieza a funcionar en Noviembre del 2002, con la producción y comercialización de brócoli en pequeña escala, lo que se constituyó en un salto cualitativo y cuantitativo con relación a los sistemas anteriormente utilizados por los campesinos de la zona.

En el grupo de agricultores(as) y soci@s de la empresa se encuentra el Sr. Carlos Moyolema, dirigente de la empresa, cuyo ingreso depende del trabajo fuera de su parroquia, con gran experiencia en la agricultura y sobretodo en la siembra de brócoli, producto que en años anteriores vendía a las empresas de Agrofrio y Shifood, las que lamentablemente quebraron y dejaron sin pagos a sus proveedores, siendo una de los perjudicados nuestro agricultor.

Con esta experiencia y siendo parte de la agroempresa, Don Carlos impulsa la siembra de brócoli dando ejemplo al sembrar una gran extensión de terreno en forma escalonada. Lamentablemente ocurre un deslave que produce un daño en el canal de riego, que hace que Don Carlos se quede sin agua durante dos meses, por lo que entrega su materia prima a la empresa HGZ, recuperando únicamente el costo de producción de la parcela. Sin embargo, sigue perseverando con la idea de obtener mejores resultados; tal es así que, en su segunda siembra de brócoli obtiene buenos resultados no los esperados como en años anteriores, pero sigue motivando a sus compañeros a perseverar para lograr su sueño, "tener una empresa Sólida".

Los agricultores(as) de Licto, como otros agricultores(as) de la zona de Chimborazo, están acostumbrados a obtener resultados rápidos por lo que al primer obstáculos se dieron por vencidos y dejaron de sembrar, pero a Don Carlos no le importaron estos obstáculos y siguió cultivando, pues su visión siempre ha sido de largo plazo y de servicio de la comunidad.

A pesar de las dificultades iniciales sembró 15.000 plántulas de brócoli, 14 sacos de papas y estuvo al frente en los momentos más difíciles de conducción de la empresa, siempre apoyando y aportando con ideas al directorio y al gerente de la empresa de comercialización. En este último tiempo, en esta época el volcán Tungurahua comienza emanar ceniza, afectando también a su parcela de brócoli, en esta tiempo también cosecha papas con un redimiendo 1:22 sacos lo cual le lleno de alegría, esto le motivo a seguir sembrado con la empresa que el formo, sembrando brócoli, papas arveja y esta seguro que dentro de sus cultivos siempre estarán presentes estos cultivos ya que son comercializados por la empresa que el ayudo a constituir.

El compromiso de don Carlos con sus ideales le ha mantenido firme para continuar luchando en pro de alcanzar su sueño. Para ello siempre ha tenido el apoyo de su familia, ya que como dice él "el amor a mi familia, a mi trabajo, a mi empresa me llevara a encontrar la felicidad y un futuro mejor para mis hijos". El nunca ha perdido la fe en su sueño, a pesar que en el camino ha encontrado cientos de obstáculos, continúa tras de sueño.

Comentarios:

La convicción de Don Carlos para seguir en pro de su sueño hace que supere todos los obstáculos que se le presentan, lo que le ha ayudado a madurar y a crecer. Sin fe no

hay esperanza, cuando crece la fe de don Carlos en su sueño ninguna crisis ni tempestad le apartan de sus ideales ni le hacen desistir de su lucha por lograr su sueño.

La fortaleza de este agricultor es ejemplo de tenacidad y de fe, su decisión y motivación dejan una lección de vida en donde aprendemos que cada fracaso le enseña al hombre lo que necesita aprender.

Fecha de redacción de la ficha: 10 de diciembre de 2003

Título: LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES(AS) TAMBIÉN
PODEMOS SER EMPRESARIOS

Autores de la ficha: *Flavio Rodrigo Rea Cuvi*
Nancy Medina Carranco

Resumen:

El proyecto de Comercialización al iniciar a ejecutar acciones en la Comunidad de Gatazo Zambrano, define como estrategia fortalecer la empresa Huertos GZ como eje de comercialización del Consorcio de Hortalizas, para lo cual apoya y financia la conformación de un equipo de gestión a través de una licitación pública (concurso) de servicios, entre los cuales se solicitaba un promotor para la producción. Para desempeñar estas funciones se presentaron carpetas, entre las cuales estaba la del señor Flavio Rea, uno de los líderes de la comunidad, que fue entrevistado, calificado y seleccionado por el Directorio de la empresa y representantes del Directorio de la Comunidad.

Esta persona con mucho entusiasmo y entrega desempeña su labor hasta hace dos meses, en que decide dejar sus funciones para formar su microempresa de servicios de transporte que actualmente está trabajando con el Consorcio de Hortalizas. Flavio aprendió a ser empresario y a manejar las cosas con una visión diferente; en un marco de respeto, de solidaridad y de orden comprendió que para ser competitivos es necesario ser líderes y hacer las cosas con calidad.

A continuación se detalla el testimonio de esta persona que cuenta su historia relacionada con la evolución de la empresa Huertos GZ y, en particular, con la cadena productiva de brócoli, que es el producto que dinamiza la zona.

Flavio comenta que trabajó trece años en mecánica automotriz y luego regreso a su comunidad con el deseo de participar activamente en ella, como lo hizo cuando fue secretario en el período 1999-2000.

Dice que el cien por ciento de su tiempo lo dedica a la agricultura. Él empieza cultivando nuevas variedades de hortalizas, adquiere otras experiencias y comparte el vivir de los agricultores(as) en el campo, desde la siembra hasta la cosecha. En la época que empieza surgen los problemas debido a que los ingresos obtenidos por la venta no alcanzan a cubrir los costos de producción.

Esta situación hace que cinco productores(as) de Gatazo Zambrano se arriesguen a sembrar por primera vez brócoli, obteniendo buenos resultados, comenta el Sr. Rea, que además cuenta " este producto fue comprado inicialmente por dos empresas, Agrofrío y Zhifoods, que pagaban bien; pero cuando la producción creció fue recibida pero jamás nos pagaron. Fue una decepción porque contábamos con ese dinero que nunca llegó".

Flavio continúa con su relato "en este momento crítico de mi vida como agricultor aparece el Proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas, cuyo coordinador nos ayuda a negociar un contrato con otra empresa de brócoli, con la idea de vender antes de sembrar, esto nos dio seguridad; además, nos apoyaron en la construcción del mapa estratégico y en la identificación de demanda de servicios, basado en el sueño de los pequeños productores(as) de la comunidad "tener una empresa que se administre con criterios empresariales" ya que antes existía la empresa solo de nombre".

La participación directa a través del trabajo en la empresa y en las reuniones del Comité Directivo del Proyecto, en las que se discutían las estrategias y acciones implementadas, le abrió nuevas perspectivas a Flavio que dice "fui nombrado representante del Consorcio de Hortalizas de Chimborazo, pero como Flavio nunca deje a mí comunidad ni a mí gente, ni utilicé este cargo para lucros personales. Participar en las reuniones del Consorcio me dio mucho entusiasmo, abrí mi mente, me dieron nuevas ideas para el futuro de la comunidad".

Su sentir es que ya tienen una empresa, en la que obtuvo una buena experiencia, así comenta "hoy tenemos una empresa de pequeños productores(as), Huertos G.Z, con una gerente que no pertenece a la comunidad elegida por el Directorio de la empresa, un equipo de gestión integrado por jóvenes de la comunidad - hombres y mujeres - dentro es éste fui elegido como Técnico de Producción, lo tome con afán ya que lo que yo soñé iba creciendo poco a poco".

La capacitación que recibió fue importante para el desarrollo de sus actividades, según Flavio que dice "para cumplir con esta responsabilidad de controlar la producción, no solo de Gatazo Zambrano sino de otros sectores como Gatazo Chico, Armenia, Gatazo Helena, Hospital, el Proyecto me capacitó en producción de bráxicas, controles fitosanitarios. Todo esto por los acuerdos con la Empresa que nos compra el brócoli".

A través de su relato se nota como Flavio Rea ha ido creciendo, como sus potencialidades van siendo explotadas, aspectos estos que se evidencia cuando él dice "como Flavio Rea, creo haber dado un salto muy grande, rápido, obtener este cargo, aprender lo que es verdaderamente una empresa, aprendí a trabajar en equipo, controlar a tantos agricultores(as), cambiar de actitud, no ha sido fácil, pero creo que si más jóvenes apuestan a nuestra empresa y trabajan por ella Huertos G.Z y el Consorcio de Hortalizas de Chimborazo será en poco tiempo un modelo a seguir por parte de los pequeños productores/as del país".

"Quisiera terminar agradeciendo a Dios, porque el es el único que enrumba nuestras vidas y nos permite ese cambio de actitud para salir adelante; a mis padres por darme ejemplo y, de igual manera, al Proyecto de Comercialización y con éste a la COSUDE que han sembrado en mi el firme compromiso de ser cada día mejor".

Comentarios:

Las oportunidades generadas a través de un proyecto son muy importantes si permiten crecer a las personas como líderes. Solo de esta forma se logran impactos verdaderos trascendentes.

Cuando gente joven aprovecha las oportunidades y empieza a captar otras que operativiza de manera inmediata, percibimos la potencialidad de las personas emprendedoras que trabajan por su comunidad.

La experiencia y aprendizaje de Flavio demuestran la necesidad de apoyar a las personas en sus grandes sueños, la importancia de motivar y de impulsar un cambio de actitud que se fundamente en el pensar en el bien de todos y no en el individual.

Fecha de redacción de la ficha: Noviembre 27 del 2003

Título: CHOTA, VALLE DEL AMANECER ⁴⁰

Subtítulo: LAS MEDALLITAS MILAGROSAS

Autor de la ficha: *Eligio Bastidas*

Resumen

Queremos compartir nuestra experiencia de trabajo en las comunidades del Valle del Chota (Tumbatú, Tambo, Pusir, Chota, Playa de Ambuquí, Ambuquí y Carpuela), sobre todo con aquellos que trabajan en el sector rural, aportando al desarrollo de las comunidades.

La agricultura en el Ecuador en los últimos años se ha ido complicando debido a las políticas nacionales y regionales, en particular para el agricultor de nuestra zona, lo que ha hecho que surja la necesidad de unir esfuerzos de las comunidades antes mencionadas como una estrategia para evitar que su gente se vaya empobreciendo cada vez más. La necesidad de unirse requiere de una organización urgente que impulse el mejoramiento del proceso productivo (producción, poscosecha y comercialización) para ser competitivos tanto en el mercado local como en el nacional y, así, generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos -fuentes de trabajo, disminución de la migración y menor contaminación en los productos finales-.

El valle del Chota tradicionalmente ha sido productor de fréjol y algunas hortalizas. Según la Sra. Floripez Acosta "El fréjol es una planta que se ha venido cultivando desde cuando era niña, lo producían mis abuelos a sea toda mi familia y hasta los comuneros del valle, además se producía caña, tomate, camotes, yuca, plátano estos productos servían para comer y vender".

Pero, como ya se mencionó, la actividad agrícola se ha complicado, ya no genera los mismos ingresos que antes. Así, doña Floripez dice "la agricultura es bien difícil, ya no se tiene la misma plata de antes, no era pues tan difícil ni producir ni vender, los suelos producían mas y el fréjol lo compraban a veces en la misma comunidad, le estoy hablando de unos cuatro o cinco años atrás, entonces nosotros ya sabíamos que hacer con esa plata, ahora no alcanza casi nada con lo poco que se tiene, esta difícil, no solo en fréjol así es como estamos de jodidos"

Frente a esta situación nace la idea de organizarse, según doña Floripez "Todo comenzó hace 8 años atrás, cuando nosotros salíamos a jugar boly entre las que mas nos llevamos, luego sabíamos organizar rifas, bailes, vendíamos caramelos, prendas de ves-

tir y nos ganábamos algo de dinero para cada año irnos de romería, cuando después nos dimos cuenta que se lograba mejor las cosas haciendo juntas, solicitamos a la Feconi que nos ayudara a sacar la vida jurídica, ellos si nos ayudaron y con la vida jurídica, mediante el ministerio de bienestar social, vinieron los pequeños apoyos de PRO-DEPINE, PESAE y ahora del Consorcio IICA-MCCH, apoyos que nos han servido para formar nuestra empresa de Servicios Poscosecha de fréjol"

Florípez continúa con su relato "comenzamos con cinco quintales seleccionando para semilla, al inicio nos reíamos todas y pensábamos que la gente no nos va ha tener confianza y así fue, unos ca pensaban que les íbamos a robar su fréjol, pero con la ayuda de ustedes fuimos a cada comunidad a decirles que solo necesitábamos trabajar y que si necesitaban nuestro servicio podían ir a dejar su fréjol a nuestra comunidad, cuando llegaban los productores(as) ha dejar su producto, se iban regresando a ver como con desconfianza y no era para menos nunca habían hecho seleccionar, después había problema cuando no querían aceptar todo el rechazo que salía"

La confianza se gana día a día y con trabajo honesto y eficiente, por eso doña Florípez dice que para cambiar la visión de los agricultores(as) hacia su trabajo "lo primero que hicimos fue irnos con la maquina seleccionadora a cada comunidad y seleccionábamos delante de ellos mismo y ni así creían unos, por eso es que en nuestros pueblos vivimos pobres, por no confiar ni en nosotros mismos; después viendo que su producto era de mejor calidad y les pagaban mejor entonces ya teníamos bastante trabajo no ve que ya eran como trescientos quintales cada 6 meses, ahora en esta ultima campaña seleccionamos como dos mil quintales de fréjol seco". Como se puede evidenciar, ahora las "Medallitas" gozan de la confianza de muchos agricultores(as) de las diferentes comunidades.



Las "Medallitas" con esfuerzo y perseverancia han logrado constituirse en una empresa que la intentan capitalizar, que les genera trabajo y les llena de satisfacciones, como vemos en el relato de Florípez que continúa diciendo "El trabajo es duro pero sin embargo estamos muy agradecidas con todas las personas y proyectos que nos han ayudado, porque con estos pequeños ingresos ya llevamos algo para comer con nuestros hijos y maridos, en esta ultima campaña cogimos como tres cientos dólares cada una y además dejamos una cuota para ver si ahorramos en nuestro grupo".

Cualquier empresa, por pequeña que sea, requiere de recurso para funcionar, las "Medallitas Milagrosas", como se hacen llamar, han operado con pocos recursos logrados a través de su propia gestión, como dice Florípez, presidenta del grupo, "los recursos los obtuvimos poniendo cuotas y la mayoría solicitando a los proyectos y a las instituciones locales, porque lo poco que ganamos no alcanza para comer".

El Proyecto de Leguminosas Alimenticias del Ecuador, PLADE, ejecutado por el Consorcio IICA-MCCH, con el financiamiento de la COSUDE ha impulsado la formación de un Consorcio de Leguminosas, en donde los productores(as) se unen para compartir una suerte común, para convertirse en una empresa con gestión empresarial, para vender juntos y lograr mejores condiciones -precios, plazos de pagos, etc.- lo cual ha sido una realidad en la zona y es de este consorcio de donde han salido los 2000 últimos quintales para la selección. Floripez dice "este proyecto es diferente, primero porque se planifica con los productores(as), las siembras, las variedades que el mercado necesita, hay mas participación en las reuniones y lo que nosotros decimos toman en cuenta, como usted sabe a veces no nos toman en cuenta lo que decimos, porque piensan que estamos mal, pero en realidad todos aprendemos, tanto productores(as) como técnicos, los productores(as) ya no ponen todos esos remedio juntos ,a veces ya se chumaban de lo fuerte que era esos funguicida y lo peor se gastaba mas, y nosotros como grupo medallita milagrosa nos beneficiamos teniendo trabajo".

Comentario:

Todos los proyectos de desarrollo tienen sus políticas, tanto administrativas como de intervención, generando de alguna manera pequeños aportes ante dificultades comunes en los productores(as).

En la zona del Valle del Chota, han intervenido muchas organizaciones de desarrollo a través de diferentes proyectos, todos los cuales de alguna manera han desarrollado, o lo están haciendo, propuestas productivas con enfoques similares; sin embargo, los proyectos presionados por las evaluaciones de los donantes, han generado en la mayoría de los productores(as) una visión paternalista y confusión, perdiendo de vista el objetivo principal que es lograr el un desarrollo sustentable, en donde los productores(as) en un futuro cercano puedan salir adelante por sí mismos.

Lo último se va logrando al conformar microempresas que gestionen eficientemente los recursos disponibles (humanos, financieros, naturales etc.), como en las "Medallitas Milagrosas". Sin embargo, se debe entender que es un proceso que lleva tiempo, pues el esfuerzo se lo realiza con personas muy pobres y con bajo nivel de escolaridad, pero muy positivas y con un gran deseo de superación.

Fecha de redacción de la ficha: Noviembre 26 del 2003

Edición: Nancy Medina Carranco

TESTIMONIOS RECOGIDOS EN EL TALLER

DE VALIDACION DEL INFORME DE FASE

Miembros del Consorcio de Queseros de Guamote

DURANTE MI VIDA DE SER QUESERO

"Inicie haciendo quesos con 8 litros de leche, elaboraba en una lavacara con aros redondos, solamente con un cuajo de conejo y prensaba aplastando con la mano. Tenía más leche pero por falta de conocimiento ganaba acidez y se dañaba toda la leche. A veces salía bien el producto y otras no.

Un día asistí a una asamblea de queseros en el Salón del Municipio donde trataban sobre el mejoramiento de los productos con la participación de 60 personas. Luego formamos la directiva para legalizar la organización. Para mi fue difícil cambiar la cultura antes de elaborar el producto y una vez capacitado. Salí al mercado con buen producto y ninguno entregaba sino solo la cantidad que era".

"Yo he tratado de no quedar mal con los proveedores porque los intermediarios no me saben pagar los quesos, pero cuando no se paga breve la leche se pasa a otra quesera".

Antonio, el administrador del Consorcio dice "En verdad tengo recelo de preguntar algunas palabras técnicas, por desconfianza. A veces uno hace las cosas y no salen bien por lo que me debilito; pero es bonito trabajar con las organizaciones, en especialmente cuando las personas responden a lo que pedimos nosotros".

"Por falta de conocimiento de los productos del queso maduro, a los quince días viene el olor fuerte. Como no sabíamos el olor del queso pensábamos que se había dañado y botamos al puerco. Luego llegamos a saber mejor el estado maduro del queso"

"En mi quesera para hacer las cosas de la administración mi mujer sabe elaborar los quesos, para contabilizar tengo dudas porque ella no sabe muy bien leer y escribir, para hacer las cuentas bien yo tengo que estar allí para que no salgan las cuentas mal, en dentro de mi quesera".







