



Foto: Chantha Siliphanya

Miembros de la empresa de agricultores de Nam Phuk convirtiendo maní en dulces

El norte de Laos está cambiando rápidamente. Las montañas que solían ser áreas preservadas por las tribus aisladas y cuya forma de vida era de subsistencia, están ahora siendo cortadas por carreteras, e invadidas por complejos hidroeléctricos y plantaciones de caucho. Las empresas extranjeras, provenientes de China, Vietnam y Tailandia, se pelean la tierra para invertir en grandes agroempresas que producen caucho, yuca y maíz. Estas reciben el apoyo de las autoridades del gobierno que les otorgan tierras y concesiones arancelarias en su apuro por conseguir inversiones extranjeras.

Para los agricultores analfabetos con poca disponibilidad de dinero en efectivo, las opciones de acceso al mercado son pocas. Entre sus posibilidades está la de firmar un acuerdo otorgando a la empresa el derecho de comprar sus productos frescos, sin procesar, a precios extremadamente bajos, o bien abandonar la agricultura del todo y optar por trabajar como peones en las tierras de la empresa. Sin embargo, VECO, una organización no gubernamental, está lanzando —como proyecto piloto— una nueva propuesta de agroempresa con pequeños agricultores de la provincia de Bokeo. La idea es que los agricultores locales creen empresas y tomen el control de la cadena de valor.

## La propuesta de la cadena de valor

Explicándolo de manera simple: la cadena de valor cubre cada paso, desde el agricultor hasta el consumidor final.

Cada paso agrega valor. Este puede ser un comprador al por mayor que deshidrate lo cosechado por los agricultores, o una empresa que empaque el producto con un envase atractivo para el consumidor. Una cadena de valor simple podría ser:

*Grupo → Intermediario → Procesador → Consumidor productor*

En el caso del maíz, por ejemplo, un agricultor vende la mazorca de maíz verde en aproximadamente 700 LAK/kilo (o 0,08 USD), pero el consumidor termina pagando 7.000 LAK/kilo, luego de que han sido procesadas y empaquetadas como alimento de buena calidad para cerdos. Para poder comprender por qué los agricultores reciben un precio tan bajo, debemos observar todos los pasos de la cadena. También es necesario comprender el entorno institucional, tal como el impacto de las políticas de gobierno (como impuestos) en la cadena.

En nuestro ejemplo del maíz, un análisis de la cadena reveló que existían muchas razones por las cuales el agricultor recibiría un precio bajo. Entre estas observamos que:

- un grupo de productores mezclaba diferentes calidades (por ejemplo, húmedo con seco) y recibía el precio establecido para la calidad más baja;
- el grupo de productores no tenía instalaciones para el almacenamiento, así que estaba obligado a vender las mazorcas verdes inmediatamente después de la cosecha a un precio bajo;
- los agricultores habían recibido préstamos de los comerciantes, por lo que debían vender su maíz de inmediato para poder pagar sus deudas; y
- diferentes tipos de semillas, tiempos de siembra y técnicas de cultivo daban como resultado que el maíz maduraba en diferentes momentos, reduciendo la calidad del producto e incrementando los costos para los comerciantes.

## Agroempresas para conjuntos de pueblos

Para el proyecto piloto estratégicamente se agruparon entre 4 y 12 pueblos. Los grupos de agricultores que forman parte de estos conjuntos mayores determinan cuáles productos podrían tener potencial. Para formar la pequeña agroempresa, es necesario identificar antes que nada a aquellos agricultores que tienen potencial como empresarios para con ellos formar un comité. Aquellos son los agricultores que gozan de la confianza de la comunidad y están preparados para invertir dinero en la agroempresa y

trabajar para todo el conjunto de aldeas. La nueva cadena de valor, por lo tanto, se ve así:

*Grupo → Pequeña → Procesador → Consumidor  
productor agroempresa*

El comité necesita alentar a otros agricultores a invertir en la agroempresa (en forma de acciones o ahorros comunitarios) con la esperanza de obtener un rendimiento (ganancia). También necesita desarrollar un plan de negocios que sea aceptado por todos los inversionistas del grupo. El objetivo de las empresas debería ser más que solo comprar el producto de los agricultores: también deberían proporcionarles servicios (tales como semillas, capacitación y monitoreo de los cultivos) e invertir en agregar valor (como procesamiento poscosecha y almacenamiento).

### Conclusiones del proyecto piloto

Aunque solo ha transcurrido un ciclo anual desde el establecimiento de las agroempresas, en los lugares donde estas operan hay mejoras significativas tanto en cantidad como en calidad del producto. Los casos descritos en los recuadros ilustran el éxito del proceso de desarrollo.

La Empresa del Grupo de Agricultores de Pakngao, descrita en el primer recuadro, muestra el potencial que tiene el reunir los ahorros —a nivel de pueblo— para el establecimiento de una agroempresa, de una manera que no podría ser financiada únicamente por individuos. En un lugar donde los bancos son de difícil acceso, las personas estuvieron dispuestas a invertir sus ahorros en una empresa en vez de gastarlos. Es poco usual, sin embargo, que los agricultores estén en la posición de poder invertir tanto dinero. Estos agricultores, ubicados a lo largo del río Mekong, son relativamente más prósperos que aquellos ubicados en áreas más remotas. Los precios de las acciones de otros conjuntos de pueblos que son parte del programa varían, y algunas alcanzan cifras tan bajas como 147 USD.

También parece darse un efecto positivo cuando los agricultores ven que empresas locales invierten en su propia región, construyen infraestructura o compran equipos de procesamiento. Los agricultores se sienten más seguros de que la agroempresa habla en serio cuando dice que comprará sus cultivos a largo plazo, así la producción se incrementa naturalmente.

Además del éxito de agregar valor a la producción de maní (cacahuete), la Empresa del Grupo de Agricultores de Nam Phuk en el segundo recuadro muestra las diferentes soluciones posibles a partir de considerar a la empresa como propuesta viable. Antes, pero con poco éxito, se habían

hecho esfuerzos por capacitar a los agricultores y alentarlos a producir su propio fertilizante biológico utilizando materiales locales. Ahora el enfoque de la empresa ha logrado promocionar la agricultura sostenible entre los agricultores locales y las referencias a la fertilidad del suelo han sido “al paso”. Para esto, un factor clave ha sido que el fertilizante biológico granulado dura mucho más y es más fácil de esparcir que el fertilizante biológico no granulado. Como el equipo necesario para el procesamiento cuesta alrededor de 2.000 USD, solo podía comprarse mediante una inversión colectiva en la empresa.

### Agroempresas locales y sostenibilidad

Ya se han aprendido varias lecciones sobre cómo lograr que las agroempresas locales funcionen de manera sostenible:

1. Las empresas locales funcionan mejor si se forman por iniciativa de los agricultores locales, desarrollan sus

#### Empresa del Grupo de Agricultores de Pakngao

A inicios de 2007, una familia de Pakngao actuaba como agente para un comerciante tailandés que cultivaba maíz en el pueblo. Recibían las semillas del comerciante y las distribuían entre 47 agricultores locales. Al finalizar la cosecha, los agricultores enviaban el maíz de regreso al comerciante tailandés, pero el precio que recibían era bajo porque el maíz estaba sin procesar. El comerciante se quedaba con los beneficios de la recolección, el transporte y el procesamiento.

Algunos meses más tarde se estableció una agroempresa local con la participación de un conjunto de cuatro pueblos de las etnias Lao, Khmu y Hmong. Se seleccionó el maíz por ser el producto con más potencial. El comité de la empresa explicó que el agregar valor mejoraría el precio para los agricultores. Otros 24 agricultores fueron reclutados para unirse a la empresa, la que propuso la compra de un tractor y una desgranadora. Cada uno de los agricultores inversionistas estaba dispuesto a pagar el equivalente local de 735 USD por acciones de la empresa, algunos prestándose dinero en el pueblo para poder financiar sus acciones.

Después de aprobar su plan de negocios, el grupo recibió una subvención del proyecto por 4.882 USD. En el contrato se acordó que este fondo sería reinvertido en la empresa durante un periodo de 15 años (es decir, no podía ser pagado a los accionistas como si se tratara de ganancias).

A fines de 2008, había 120 agricultores en cuatro grupos de productores (uno por pueblo) con un contrato para producir maíz para la empresa. Una mayor área cultivada, un mejor rendimiento debido al arado y mejores precios a partir del desgranado dieron como resultado el que los ingresos de los cuatro grupos en conjunto se cuadruplicaran en comparación a 2007. Gracias a las ganancias obtenidas y a una cantidad aún mayor de inversionistas locales, la empresa invirtió en un camión a inicios de 2009.

propias reglas y tienen poder en la toma de decisiones. En cada aldea hay agricultores que tienen el potencial para ser empresarios y es más satisfactorio reconocer a aquellos que están fuera de las estructuras tradicionales de poder. Una vez que tienen la oportunidad, se sienten motivados a sacrificar mucho tiempo y energía para lograr que su empresa sea un éxito.

2. Regularmente reunir a los diferentes interesados que son parte de la cadena de valor o que influyen sobre ella. No se debería pensar que las empresas solo explotan a los agricultores sino que pueden ser parte de la solución.
3. La corrupción, los impuestos injustos o la burocracia pueden destruir a las pequeñas empresas. Una asociación de varias empresas puede ejercer una presión más eficaz sobre el gobierno para crear un entorno favorable a las pequeñas empresas.
4. Cuando no existan leyes sobre las condiciones de un contrato o sea difícil hacerlas cumplir, se debería llegar a acuerdos entre los productores y las empresas con el respaldo de la firma de un tercero (por ejemplo, el gobierno local) que pueda arbitrar en caso de disputas. Para garantizar que la agroempresa continúe siendo de propiedad local, se debe impedir que empresas de fuera compren acciones o tengan derecho a votar. El cofinanciamiento por donantes durante la etapa de la elaboración del plan de negocios es también una manera muy eficaz de posibilitar que las pequeñas agroempresas puedan invertir y mantener su independencia.
5. Debe existir un mecanismo que proporcione apoyo organizacional a las nuevas empresas durante varios años. Aspectos importantes de este son el manejo de las finanzas, la comprensión de los contratos y la redacción de actas de las reuniones. El gobierno podría

La empresa de agricultores de Pakngao ha atraído inversiones de agricultores y de empresarios, la que le ha permitido comprar un tractor y un desgranador de maíz



Foto: Chantha Siliphanya

### Empresa del Grupo de Agricultores de Nam Phuk

En 2007 se formó la Empresa del Grupo de Agricultores de Nam Phuk. Para 2008 sus ganancias ya habían aumentado. En vez de vender maní fresco sin descascarar a un precio bajo, vendían maní procesado de gran valor a los restaurantes locales. La oferta alcanzaba para satisfacer la demanda.

A inicios de 2009, la empresa preparó un plan de negocios para producir fertilizante biológico granulado para sus propias tierras y también para venderlo a agricultores vecinos. La justificación presentada en su plan fue que la importación de fertilizantes químicos significaba un costo adicional muy alto que inmovilizaba su capital por casi cuatro meses. Los agricultores también sentían que, en el caso de que el cultivo fracasara, este alto costo significaba un riesgo demasiado grande. Para mediados de 2009 se había establecido la fábrica y ya producía fertilizante biológico utilizando una mezcla de ingredientes locales.

cumplir un papel importante al otorgar, por ejemplo, un periodo libre de impuestos al inicio con la condición de que las ganancias sean reinvertidas en la empresa.

### Planes para el futuro

Las empresas existentes aun necesitan apoyo por varios años, especialmente en lo que se refiere a investigación, capacitación y servicios de consultoría. Además de facilitar el establecimiento de nuevas agroempresas, VECO fomentará la creación de una asociación de agroempresas que brinde a sus miembros la oportunidad de aprender, intercambiar, así como ejercer presión para que haya mejoras en el entorno empresarial local. ■

### Kheuavanh Pommathat

VECO Lao, P.O. Box 261, Houaysay, Bokeo, Lao.

Correo electrónico: kheua\_vanh@yahoo.com

### Stuart Ling

VECO La, P.O. Box 261, Houaysay, Bokeo, Lao.

Correo electrónico: veco@laopdr.com

### Referencias

- Connell, J.G. y O. Pathammavong, 2007. **Starting an agro-enterprise development process.** Field Facilitators Guide, CIAT Asia.
- Rodener, Daniel, 2007. **Donor interventions in value chain development.** Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Berna, Suiza.