

**crecer**

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte #707 Col Escalon San Salvador Tel (503) 264 2009 e mail crecer@es.com.sv

*Estudio de Mercado de Servicios  
que ofrece Agropecuaria para el Desarrollo  
AGRODESA*

Bruce Epler  
National Cooperative Business Association

Proyecto **crecer**  
Contrato No 519-C-00-94-00154-00

A traves de  
Chemonics Internacional Inc  
*Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura ( IICA )*  
National Cooperative Business Association ( NCBA )  
World Council of Credit Unions ( WOCCU )

Agencia Internacional Para el Desarrollo ( USAID )  
El Salvador

Enero de 1998

A

PROYECTO CRECIMIENTO ECONOMICO EQUITATIVO RURAL (CRECER)

Contrato No 519-C-00-94-00154-00

Estudio de Mercado de Servicios prestados por Agropecuaria para el Desarrollo S A  
AGRODESA

A traves

Chemomics International, Inc  
*Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura (IICA)*  
National Cooperative Business Association (NCBA)  
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Enero 1998

---

**ESTUDIO DE MERCADO DE SERVICIOS PRESTADOS POR  
AGROPECUARIA PARA EL DESARROLLO S.A. AGRODESA**

---

## INDICE

---

Resumen Ejecutivo	1
A Situacion Actual	1
B Analisis de Oportunidades y Asuntos	4
B1 Resumen de Fortalezas y debilidades AGRODESA	5
C Objetivos	7
D Estrategia de Mercadeo	7
E Acciones/Posibles Opciones	8
E1 Comercialización	8
E2 Procesamiento	9
E3 Crédito	9
E4 Producción y Asistencia Técnica	10
F Pérdidas y Ganancias Proyectadas	12

---

## Resumen Ejecutivo

---

Desafortunadamente se paso muy poco tiempo productivo con el personal de AGRODESA (Agropecuaria para el Desarrollo) La primera reunion con el gerente fue informativa pero comenzo tarde y duro menos de hora y media Desgraciadamente, el gerente estuvo ocupado durante la segunda y tercera citas, así que se utilizó el tiempo para entrevistar al asistente tecnico, encargado de trabajar con los productores a fin de promover tecnicas apropiadas de cultivos organicos, y a tres voluntarios europeos, uno de los cuales habia comenzado a trabajar con AGRODESA desde hacia dos dias, quienes estaban en la fase preliminar de desarrollo de una estrategia de mercadeo Tampoco hubo oportunidad para reunirse con alguno de los productores/clientes que le venden a AGRODESA En consecuencia, el consultor tuvo que depender en gran manera del "Plan Estratégico/Institucional Visión de Largo Plazo" y en la "Transcripcion del Proceso de Planificación Estrategica Institucional" El personal técnico de CRECER fue tremendamente util y proporciono la informacion pertinente

AGRODESA debe enfrentar una variedad de problemas para convertirse en una entidad creciente y economicamente autosostenible La compañía se encuentra en una posicion particularmente precaria debido a su politica de garantizar precios fijos a los productores y luego vender en el mercado abierto donde los precios se mantienen en constante movimiento Como consecuencia, AGRODESA tiene poco control sobre el tamaño de su margen de comercialización, el cual fluctúa con los precios de venta y esta expuesta a perdidas mayores Este es un problema especialmente complejo pero existen unas cuantas alternativas que pueden ayudar a minimizar el riesgo y, posiblemente, agregar cierto grado de estabilidad al establecimiento de precios El procesamiento no se trata a fondo ya que AGRODESA alquila o paga para que le procesen sus productos, así que sus opciones son limitadas Del lado de la produccion, la cual es considerada por el gerente de la compañía como el area de preocupacion principal, se presentan varias sugerencias u opciones para mejorar la situacion

El hallazgo basico es que AGRODESA debe ganar credibilidad y estabilizar las relaciones con sus productores y, aparentemente, sus compradores Simultaneamente, la compañía debe buscar la forma de mejorar la eficiencia de los servicios que presta

---

**EL SALVADOR**  
**PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL**  
**ESTUDIO DE MERCADO DE SERVICIOS PRESTADOS POR AGRODESA**

---

**A Situación Actual**

AGRODESA es una organización lucrativa, pero los socios que constituyen su capital accionario son organizaciones sin fines de lucro, apoyada financieramente por organizaciones de segundo nivel, tales como COACES, FEDECOPADES, CORDES, SES, MANITSESE, etc., que prestan una variedad de servicios a productores agrícolas. Sin embargo, los productores agrícolas no son miembros de AGRODESA.

La misión declarada de la organización es "contribuir al bienestar económico de pequeños y medianos productores agrícolas brindándoles asistencia para el almacenamiento, procesamiento y comercialización de productos, así como también mediante la provisión de bienes y servicios necesarios para apoyar la producción". Entre sus actividades o servicios principales están la importación y venta de equipo y suministros agrícolas y la comercialización, tanto a nivel nacional como internacional, de ajonjolí tradicional y orgánico y marañón orgánico.

La importación y venta de equipo e insumos agrícolas están restringidas a tractores y accesorios SAME de manufactura italiana, tales como rastras o desterronadores, y proporcionan mantenimiento y repuestos. La introducción de tractores Same por parte de AGRODESA es una nueva empresa y el gerente se muestra optimista acerca de los futuros resultados. Se debe notar que se abandonó un intento previo para importar y vender abono ya que la compañía se dio cuenta que no podía competir con competidores grandes bien establecidos.

Este informe se centrará solamente en actividades o servicios relacionados con la producción y venta de semilla de ajonjolí y marañón.

Estos servicios son

- Asistencia técnica para pequeños y medianos cultivadores para promover la producción orgánica de ajonjolí y marañón,
- Otorgamiento de crédito, en forma de semillas y plaguicidas orgánicos, a los productores afiliados,

- Facilitación de crédito para algunos productores, a través de FIDECOOP,
- Procesamiento o pago a otra compañía para que procese ajonjolí y marañón, Provisión de almacenamiento, y manejo de todos los aspectos relacionados con la comercialización de estos productos

Las ventas totales de AGRODESA de ajonjolí y marañón durante 1996 ascendieron a ¢2,952,691 (US\$339,390) lo que es menos que los ¢3,293,508 (US\$378,560) del año anterior. La reducción se atribuye a un suministro errático y disminuido de producto bruto, lo cual se discute más adelante en este informe. Los costos de ventas (¢2,277,843/US\$261,800) y de operación (¢841,755/ US\$96,750) durante 1996 totalizaron ¢3,119,598 (US\$358,600), por lo tanto, las pérdidas de explotación fueron de ¢166,907 (US\$19,200). La compañía se pudo mantener solvente mediante inversión externa adicional.

Aproximadamente el 65% del valor de las ventas se atribuyó a la venta de ajonjolí tradicional, 14.5% al ajonjolí orgánico y 20.5% al marañón orgánico. Las exportaciones a los E U A , Japón y Europa dieron cuenta del 87% de todas las ventas. El mercado nacional acepta 13%.

AGRODESA opera de la manera siguiente:

- 1 Se contacta a grupos de productores interesados,
- 2 A los grupos se les instruye sobre las ventajas de la agricultura orgánica y los beneficios que se derivarían al comprometerse a trabajar con AGRODESA,
- 3 Se firma un convenio formal mediante el cual AGRODESA acuerda proporcionar asistencia técnica, mediante seminarios y visitas al lugar, e insumos, tales como semillas. Los productores de productos orgánicos están entonces obligados a vender su producción a AGRODESA por un precio garantizado/ fijo, cotizado en dólares de los E U A. Si el precio recibido por AGRODESA es mayor que el anticipado, los productores podrían recibir un monto adicional. Si el precio cae, los productores todavía reciben el precio base acordado.

Este convenio no se aplica al ajonjolí tradicional/no orgánico el cual se compra al precio de mercado competitivo,

AGRODESA conserva el derecho de hacer ajustes al precio para reflejar la calidad del producto recibido. Así, los precios sobrepasan el precio base si son productos de alta calidad y son menores si son de mala calidad.

- 4 AGRODESA toma posesion del producto conviniendo pagar dentro de un periodo de tiempo especificado, 10 dias o menos

Se envian muestras de cada compra a un laboratorio para que evaluen su calidad El producto bruto restante es transportado para ser almacenado o inmediatamente procesado

- 5 La compañía esta explorando diversas opciones, pero al presente negocia con los procesadores (en el caso del marañon es CORALAMA) para pagar una cantidad fija predeterminada por cada unidad de producto (por ejemplo, por quintal) procesado

AGRODESA es copropietaria de una planta de marañon pequeña de tipo artesanal, la cual es poco eficiente

AGRODESA siente que a la compañía a menudo se le cobra una cantidad exorbitante pero, dados los volúmenes que actualmente se procesan y el gasto involucrado en construir y equipar una planta, el negociar con los procesadores parece ser la mejor y, posiblemente, la unica opcion disponible al corto plazo

Han surgido problemas ya que los procesadores manejan su propio producto o el proporcionado por compañías mas grandes y/o mas establecidas y retrasan el procesamiento del producto de AGRODESA Consecuentemente, la compañía no puede cumplir con todos los pedidos de sus compradores a tiempo

- 6 Los productos procesados son almacenados o inmediatamente vendidos Es importante notar que AGRODESA no tiene un acuerdo de precio fijo/establecido con ninguno de sus compradores Los productos de la compañía se venden en el mercado abierto donde los precios son establecidos por la interacción de la oferta y la demanda y, por lo tanto, estan sujetos a cambios constantes La calidad del producto, la cantidad a ser vendida y la habilidad de AGRODESA para negociar también influyen en el precio de venta

No estan disponibles los datos históricos sobre precios internacionales y nacionales, por lo tanto, no se puede evaluar el grado de volatilidad de precios

- 7 Despues de vender el producto terminado, AGRODESA deduce todos los costos relevantes (es decir, procesamiento, gastos administrativos generales, el costo de insumos como semillas, asistencia tecnica, honorarios administrativos, etc , y si le ha agilizado un prestamo al productor, el monto adeudado a FIDECOOP) de su margen de comercializacion (la diferencia entre el precio ponderado promedio ajustado que pago y el que recibio por productos equivalentes) Si el margen cubre más que todos los

costos, la compañía obtiene ganancia la cual puede ser retenida para financiar el crecimiento futuro, pagada a los accionistas o redistribuida entre los productores. Si el margen no es suficiente para cubrir costos, como fue el caso en 1996, la compañía pierde dinero.

## **B Análisis de Oportunidades y Asuntos**

La política de AGRODESA de tener precios al productor fijos beneficia a sus clientes pero pone a la compañía en una posición muy arriesgada. Por un lado los precios que promete pagar a los productores son convenidos seis meses antes de la cosecha. Sin embargo, los precios que AGRODESA recibe por sus productos no se conocen sino hasta el momento de la venta. Si el mercado funciona para beneficio de AGRODESA, los precios y, por lo tanto, su margen de comercialización aumentan. Si los precios de mercado son deprimidos, el precio de venta y el margen disminuyen lo cual generalmente resulta en pérdida financiera.

Se debe mencionar que AGRODESA, según se informa, tiene en su posesión una gran cantidad de semilla de ajonjolí que no se ha vendido, debido a una caída en los precios mundiales. Presuntamente, la venta resultaría en pérdida, por lo tanto se está reteniendo el producto esperando que el precio se recupere. Esto bien podría suceder, pero AGRODESA está para todo fin práctico, especulando en el mercado de futuros. También, el almacenamiento no es barato, particularmente cuando se dice que el dinero amarrado en inventario cuesta 20% al año.

En resumen, AGRODESA está en una posición muy precaria. A diferencia de mercados donde las fluctuaciones de precios son absorbidas por todos los actores en la cadena del productor al consumidor, la compañía, debido a su política de pago de precios fijos/piso a los productores, asume una cantidad de riesgo exorbitante. El pronosticar precios en cualquier nivel de la cadena del productor al consumidor es una ciencia extremadamente compleja y, generalmente, imprecisa que deja perplejos a muchos analistas y especuladores sofisticados. Además, la compañía está en una posición débil para recuperar pérdidas el año(s) siguiente(s) mediante una disminución del precio piso que paga a los productores. Si los precios garantizados son bajos, los productores pueden romper su relación con AGRODESA (ya lo han hecho), vender toda o parte de su cosecha a otro comprador que pague más y decidir sembrar un cultivo diferente. Estas posibles respuestas hacen que surja otro dilema. AGRODESA tiene el incentivo para prometer precios altos para seducir a los productores para que hagan tratos con la compañía. Por ejemplo, si se percibe que el precio fijo es bajo, los productores podrían seleccionar una opción más lucrativa como por ejemplo sembrar un cultivo diferente. En cualquiera de los casos, la oferta de la compañía disminuye.

El uso de precios fijos/piso por parte de AGRODESA se considera una debilidad mas que una fortaleza Debido a la mision de la compañía de mejorar el bienestar socioeconomico de pequeños y medianos productores, los precios fijos son perfectamente entendibles ya que esta politica añade un gran grado de estabilidad y, por lo tanto, reduce el riesgo a nivel del productor Sin embargo, amenaza simultanea y gravemente la sostenibilidad economica a largo plazo de la compañía

## **B1 Resumen de Fortalezas y debilidades AGRODESA**

### **B1a Fortalezas**

- Un gerente competente y con experiencia
- Experiencia de negocios existente con compradores nacionales y extranjeros
- Involucramiento actual en un mercado creciente para productos orgánicos
- Productos de alta calidad
- Acceso a líneas de crédito y financiamiento alternativos y existentes
- Una relacion en curso con OCIA para asegurar la certificacion de los productores asociados
- Un negocio diversificado que exporta productos agrícolas orgánicos e importa equipo agricola
- Asistencia técnica de tres voluntarios europeos que brindaran asistencia en mercadeo internacional
- Un asistente técnico entrenado y, según se reporta, eficaz quien trabaja con los productores para promover tecnicas apropiadas para cultivos organicos
- Afiliacion y apoyo directo por parte de organizaciones de segundo nivel que pueden proporcionar una variedad de servicios de apoyo, conexiones con productores rurales, credito y asistencia tecnica
- Acceso a infraestructura esencial, como por ejemplo telefonos y fax e informacion sobre precios y probablemente condiciones del mercado

- Productos con "estabilidad de mostrador" que tienen larga vida y pueden ser almacenados con la esperanza de que el mercado mejore
- Impuestos reducidos o exención de los mismos para las exportaciones no tradicionales como el ajonjolí y marañón orgánicos
- Un sistema contable establecido y aceptable

#### **B1b Debilidades**

- Un suministro de materia prima bajo y errático
- Falta de interés y apoyo por parte de algunos afiliados
- Equipo e infraestructura para procesamiento de marañón inadecuado y/o ineficiente
- Necesidad de mejorar el control de calidad
- Un sector agrario con poca educación que tiene poco o ningún acceso al crédito e insumos esenciales, y poca experiencia o conocimiento de técnicas de cultivo más eficientes
- Un personal gerencial escaso e inestable con experiencia mínima en la producción y comercialización de productos orgánicos. Esto es particularmente cierto en lo que se refiere a los voluntarios internacionales que vienen y se van cada año o cada dos años. Es difícil ganar credibilidad y una relación a largo plazo con los clientes cuando los representantes de ventas de una compañía están cambiando constantemente
- Falta de garantía para los préstamos bancarios
- Capital de trabajo limitado
- Falta de apoyo político y de participación del sector público en áreas de investigación críticas tales como identificación de plagas, eficacia de los plaguicidas, etc ,
- Un mercado nacional competitivo para el ajonjolí tradicional que, según se dice, está dominado por un "cartelito" que influye fuertemente en el precio del producto y su procesamiento

AGRODESA se debería beneficiar moviéndose a una arena menos competitiva al especializarse en productos orgánicos

- Dependencia en compañías independientes/no afiliadas que pueden cobrar precios altos por el procesamiento y/o retrasar el procesamiento
- Información incompleta y a menudo desactualizada sobre las condiciones, precios y tendencias actuales del mercado
- Incertidumbres y riesgos asociados con la venta a un mercado internacional, complejo y sofisticado que esta sujeto a la volatilidad de precios

### **C      Objetivos**

El objetivo de este estudio, sujeto a limitaciones de tiempo y de información/datos, ha sido lograr un entendimiento de como AGRODESA lleva a cabo negocios, identificar sus fortalezas y debilidades y presentar recomendaciones sobre como se pueden mejorar los servicios a fin de satisfacer mejor las necesidades de los productores, compradores y miembros de la compañía. Debido a la falta de oportunidad para visitar a los procesadores y la planta de procesamiento de marañón a pequeña escala, así como también la correspondiente ausencia de datos sobre sus costos de procesamiento, etc , el resto de este informe se centrara en los siguientes servicios

- Compras y asistencia técnica para aumentar el suministro de materia prima de alta calidad mediante la promoción del cultivo orgánico eficiente de ajonjolí y marañón
- Provisión de insumos esenciales y facilitación de crédito a los productores
- La comercialización de estos productos

### **D      Estrategia de Mercadeo**

La estrategia propuesta en este informe es sugerir opciones que disminuiran o minimizarán el riesgo debido a la volatilidad de precios durante la comercialización e identificar acciones simples que, a la larga, estimulen un aumento en la calidad y cantidad de materia prima disponible para procesamiento y posterior venta

## **E Acciones/Posibles Opciones**

Esta sección intenta presentar opciones que puedan ser evaluadas y/o exploradas por AGRODESA para aumentar y, posiblemente, añadir una medida de estabilidad a los precios que recibe, evitar retrasos costosos en el procesamiento y aumentar la cantidad y calidad del producto bruto disponible para compra, a la vez que se mejora la eficiencia de la asistencia técnica brindada para hacer progresar la agricultura organica

### **E1 Comercialización**

Como lo dijo el gerente de AGRODESA, "el encontrar un mercado con precios 'razonables' y estables es la pregunta del millón de dolares" Por ejemplo, se reporto que la compañía tuvo un cliente de este tipo hace varios años pero el mercado cambio y puede que se haya ido a la quiebra Sea como fuera, nunca se volvió a escuchar de el

La valoración que el gerente hace del problema es precisa pero podrian haber unas cuantas opciones que pueden, hasta cierto punto, añadir una medida de estabilidad en el lado de ventas de la ecuación

- AGRODESA debería formular una lista de información básica requerida para mejorar su entendimiento del mercado Se deberían solicitar y revisar datos sobre las tendencias de precios históricas y proyectadas, condiciones del mercado, cosechas anticipadas a nivel mundial, etc Es extremadamente improbable que aun la mejor información, o el análisis más sofisticado, resolveran el problema de riesgo atribuido a la inestabilidad de precios, pero esto conducirá a una toma de decisiones más informada que eventualmente dará sus frutos La mejor información se obtiene de los compradores, así que a AGRODESA le conviene, por una variedad de razones, cultivar relaciones cordiales a largo plazo con compradores internacionales y nacionales de reputación
- Otra opción, la cual depende de una variedad de factores tales como la logística y, posiblemente, costos de embarque, etc , es buscar mercados de nichos abastecidos por corredores o distribuidores que estén bien alto en la cadena del productor al consumidor, ya que los precios tienden a ser mayores y más estables en este nivel Esta no es tarea fácil y puede requerir cierta mejora en calidad y empaque pero el producto ya se diferencia por el hecho de que es orgánico

El hacer negocios en un nivel más alto de la cadena del consumidor generalmente significa mayores precios pero también unidades de venta más pequeñas, así que se requieren más ventas para manejar una cantidad dada de producto Se pueden hacer arreglos en los Estados Unidos, Europa y Japón para que se consoliden cargamentos de varias fuentes y que más tarde se dividan y se entreguen en diferentes lugares de

manera que los costos de embarque no constituyan un factor disuasivo mayor. Los precios mejores deberían cubrir el gasto adicional de abastecer a más compradores aunque más pequeños.

- Dependiendo de la valoración de la volatilidad histórica de los precios de ajonjolí orgánico, un negociador diestro y de reputación puede ser capaz de entrar en un convenio con un comprador por el cual AGRODESA convendría mantener su precio de venta dentro de un rango especificado, durante un período de tiempo enunciado sin importar el mercado. Si el precio sube, se beneficia el comprador. Si el mercado cae, AGRODESA es el beneficiario. Los principales beneficios son que hay menor riesgo atribuido a la inestabilidad de precios.
- Otra opción es ofrecerle a los productores un porcentaje del precio de venta recibido por AGRODESA. Esto es ventajoso ya que le pasa al productor parte del riesgo debido a la incertidumbre de precios. Si los precios suben, el productor recibe más, si caen, recibe menos. AGRODESA podría considerar el ofrecer la opción de un precio fijo, más un incentivo por mejor calidad, o tomar un porcentaje del precio de venta. Aun sería factible combinar la opción de porcentaje con un pequeño anticipo de caja, muy por debajo del precio fijo, en el momento de entrega por parte del productor para sufragar sus problemas de flujo de efectivo. Sin embargo, lograr que el productor crea en el precio de venta podría ser un obstáculo mayor, el cual solo se puede superar ganando credibilidad.

## E2 Procesamiento

En vista de las realidades existentes, AGRODESA tiene muy pocas opciones para mejorar y recortar los costos de procesamiento. El contar con mayores volúmenes de materia prima podría ayudar ya que fortalecería la habilidad de la compañía para negociar costos unitarios más bajos. También, durante las negociaciones, la compañía debería exigir una cláusula que estipule que el procesador pague una multa o reduzca su cargo si no procesa el producto de AGRODESA dentro de cierto período de tiempo a partir de la fecha convenida.

## E3 Crédito

El sistema de facilitación de préstamos con FIDECOOP funciona bien y se utiliza con éxito por todo El Salvador, así que no hay razón para cambiarlo. Abajo se discute el crédito en forma de semillas y plaguicidas.

No obstante, AGRODESA podría querer explorar la posibilidad de cierto financiamiento creativo por sí misma. En vista de que la compañía recibe pagos en dólares,

ésta podría abrir una cuenta en dolares en El Salvador o en algun otro lugar y eventualmente conseguir una línea de credito en dolares. La ventaja es que los prestamos en dolares tienen una tasa de interés mucho mas baja. Un prestamo en dolares, digamos al 11% de interés en comparacion al 20% que actualmente paga la compañía, se traduce en una reduccion del 45% en cargos por financiamiento.

Existen diversos, y a menudo complejos, metodos para abrir cuentas en dolares y obtener un prestamo en dolares. El consultor no está familiarizado con las reglamentaciones y procedimientos bancarios de El Salvador, o a través de diversos bancos privados y de desarrollo internacionales, pero cuentas similares son comunes en Ecuador donde las tasas de interés sobre préstamos en Sucres han sido tan altas como el 50%.

#### **E4 Producción y Asistencia Técnica**

Al preguntarsele, el gerente declaró que el bajo suministro de producto bruto era el mayor problema de la compañía y que era posible tener un mejor procesamiento y comercialización, pero que esto dependía de lograr un aumento en el flujo de producto bruto.

Como primer paso, AGRODESA debe intentar estabilizar a sus proveedores. Se informó que la identidad y número de productores que abastecen a la compañía varía significativamente año con año. Consecuentemente, la compañía debe buscar, contactar y firmar convenios con nuevos proveedores cada año. Esto es particularmente problemático para el componente de asistencia técnica. El gasto asociado con el comienzo y capacitación de grupos nuevos de productores cada año no es rentable. Los grupos establecidos son cada vez más (año con año) capaces de continuar cultivando con éxito producto orgánico con menos asistencia técnica. Por lo tanto, el asistente técnico tiene más tiempo para dedicarse a grupos nuevos y el costo unitario de proporcionar asistencia técnica disminuye con el correr del tiempo. La duplicación de actividades hace que se justifique económicamente la contratación de nuevos asistentes técnicos de alta calidad, aumentando así el número de productores, y por lo tanto el suministro de producto bruto aumenta.

Algunas de las razones que causan la inestabilidad o falta de lealtad del productor y de ciertas opciones que deberían contribuir a mejorar la situación. Estas son:

- Se ha dicho que las semillas suministradas por AGRODESA eran viejas y no eran de alta calidad, y que por lo tanto la calidad y cantidad de la cosecha fue mala. AGRODESA debe luchar por conseguir las mejores semillas que sea posible y convencer a los productores, mediante pruebas en el lugar y registros, que las que ofrece son de superior calidad que cualquier otra semilla. Si los productores creen que la mala cosecha se atribuye a insumos de baja calidad, suministrados por AGRODESA, estos ya no continuarán haciendo negocios con la compañía.

- El hecho de que el producto bruto se recoge y envía a un laboratorio para que se analice su calidad antes de determinar el precio que se le pagará al productor debe causar conflicto. Se debería suponer que los productores se sienten orgullosos de su cosecha y esperan el precio fijo y, posiblemente, un poquito más ya que consideran que su producto es de alta calidad. Uno se puede imaginar su enojo cuando reciben menos del precio fijo con una carta o informe de laboratorio que dice que el precio se redujo debido a mala calidad. La respuesta obvia del productor será, "Nunca más les vuelvo a vender".

El valorar la calidad de la semilla de ajonjolí puede ser una tarea complicada, pero a los productores se les debería dar una idea de la calidad y precio de su producto mientras esta siendo cultivado y [no] en el momento en que se les reduce.

- La compañía podría haber perdido cierta credibilidad ya que hay informes de pagos tardíos, debido a problemas de flujo de efectivo, y ocasiones cuando una lona o pedazo de plástico usado para secar o clasificar la semilla, que AGRODESA iba a proporcionar, llegó tarde y resultó ya sea en putrefacción, deterioro de la calidad y/o un inconveniente ya que la cosecha se pospuso.

El pago oportuno y la entrega a tiempo de servicios de calidad son esenciales para establecer credibilidad.

- AGRODESA informa que la compra de ajonjolí orgánico en El Salvador es un negocio competitivo. No es raro que un comprador aparezca y haga una postura mayor que la de la compañía. En ocasiones, estos competidores no ofrecen los mismos servicios (es decir, asistencia técnica, semillas y asistencia en obtención de préstamos) y pueden consecuentemente pagar mayores precios. Ha habido ocasiones cuando los productores afiliados por contrato con AGRODESA responden al incentivo del precio más alto y venden toda o parte de su cosecha a otras compañías. En estos casos, AGRODESA tiene poco recurso. Sin embargo, puede esforzarse por crear lealtad al proporcionar prueba tangible (por ejemplo, pruebas en el lugar, registros continuos y datos, etc.) de que sus servicios combinados son superiores y que generan mayores ganancias para los productores.
- Sería ventajoso valorar las fortalezas y debilidades de la asistencia técnica y proporcionar una capacitación apropiada. Adicionalmente a las técnicas de cultivo orgánico, el asistente técnico debe tener un entendimiento básico de los principios gerenciales de negocios/fincas, mantenimiento de registros, investigación, capacitación de capacitadores, etc.

El consultor recomienda firmemente que AGRODESA respalde la formación de una sociedad u organización de cultivadores orgánicos, asistentes técnicos, etc y la creación de una biblioteca sencilla donde se puedan reunir los documentos disponibles y traer otros de grupos extranjeros como por ejemplo OCIA, universidades internacionales, ministerios de agricultura y estaciones experimentales agrícolas, Depto de Agricultura de los E U A , USAID, etc Los productores, procesadores, científicos locales y exportadores de productos orgánicos se deben reunir para discutir problemas comunes, posibilidades para trabajar en colaboración y centralizar publicaciones El grupo debería considerar el solicitar un voluntario de una de las muchas agencias internacionales existentes en El Salvador para que dirija el esfuerzo

AGRODESA también podría encontrar beneficioso

- Involucrar en forma mas plena a afiliados de segundo nivel, tales como CII, COACES, etc , y solicitar que estos animen a sus miembros productores para que trabajen con AGRODESA
- Considerar el que grupo de productores sean miembros de AGRODESA La compañía probablemente se beneficiaría al generar contactos mas estrechos y buena voluntad y recibir mayores aportes y orientación por parte de los productores

#### **F Pérdidas y Ganancias Proyectadas**

En vista de la información disponible, no es posible hacer proyecciones de pérdidas y ganancias significativas