

**LA PRODUCCION ORGANICA DE HIERBAS AROMATICAS POR EL  
GRUPO DE MUJERES PRODUCTORAS DEL NORDESTE DE CANELONES  
EN URUGUAY**

Lic. Javier Peña Capobianco  
27 de marzo de 2003

Estudio de caso sobre participación de organizaciones económicas rurales en el circuito  
supermercadista en América latina y el caribe

FIDAMERICA – PROMER – FIDA – UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE  
MICHIGAN

## **1) Antecedentes generales:**

### *Uruguay y la producción orgánica*

Uruguay es un país cuyos recursos naturales han sido muy poco modificados por la mano de hombre. Los recursos hídricos de las zonas agrícolas no contaminadas sitúa al país en inmejorables condiciones para la producción ecológica.

Con respecto a la sustentabilidad ambiental, un estudio desarrollado por las Universidades de Columbia y Yale de los Estados Unidos, concluyó que Uruguay es el sexto mejor posicionado en el mundo, en un ranking de 142 países. En el índice ESI (Environmental Sustainability Index 2002), Uruguay es superado por algunos países de clima frío como Finlandia, Noruega, Suecia, Canadá y Suiza.

Su clima templado, con sus cuatro estaciones marcadas y precipitaciones uniformemente distribuidas a lo largo del año, favorece el desarrollo de gramíneas, la principal formación vegetal del país.

Otras formaciones de importancia son los montes nativos, humedales, palmares y arenales costeros. En definitiva, completan un panorama que lo colocan, como país con mayor proporción de suelos productivos en relación al total de su superficie del mundo: 87%.

El desarrollo de la producción orgánica en Uruguay tuvo sus primeras experiencias a partir de trabajos realizados por docentes y estudiantes de la Facultad de Agronomía a mediados de la década de los ochenta. Luego fueron continuados por diversas organizaciones no gubernamentales (ONG). A partir de allí, se desarrollaron propuestas para la aplicación de tecnologías apropiadas para la producción de alimentos, plantas medicinales y aromáticas.

Más de quinientos productores están desarrollando este sistema de producción basado fundamentalmente en la conservación del suelo, métodos naturales de control de plagas y enfermedades y rotación de cultivos.

Los rubros más importantes son: carne, verduras, frutas, miel, arroz, vino, cereales, leche y productos procesados como quesos, dulces y otras conservas.

Ante la necesidad de contar con una reglamentación nacional que respalde la certificación, se promovió un marco legal para los productos de origen vegetal. En ese marco, están funcionando dos certificadoras: la Sociedad de Consumidores de Productos Biológicos (Asociación Rural del Uruguay) y URUCERT.

Asimismo, en 1997 se puso en marcha un Programa Nacional de Producción Orgánica. Es coordinado por el Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca) y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ.

El Programa tiene por objetivo promover la agricultura orgánica, cuidando los recursos naturales mediante la aplicación de técnicas de conservación del medio ambiente.

Apunta a un mejor aprovechamiento del potencial de clima, suelo y aguas con que cuenta al país.

En el Programa participan representantes de empresas que están desarrollando distintos sistemas de producción orgánica (vinos, carne, miel, hortifruticultura, arroz), delegados de la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU), Organizaciones no Gubernamentales, empresas certificadoras, comercializadoras, Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y la Junta Nacional de la Granja.

Uruguay es el sexto país con mayor superficie dedicada a la producción orgánica en el mundo, según un relevamiento difundido por la IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements), máximo organismo internacional que representa al sector de productos ecológicos. Australia lidera el ranking, seguido por Argentina, Italia, y Estados Unidos. Uruguay es superado levemente por Inglaterra y tiene una superficie orgánica superior a la de Alemania. La producción orgánica uruguaya, según cifras oficiales, ha crecido aceleradamente en el último lustro. La superficie de 1.500 hectáreas que en 1998 explotaban 120 productores, en la actualidad se ha incrementado a 750.000 hectáreas. La explicación de este crecimiento radica en la expansión de este sistema de producción a partir de programas específicos impulsados por tres frigoríficos exportadores. De igual modo también se registra un incremento del área dedicada a la agricultura extensiva, a partir de la incorporación de producciones de arroz, soja y lino. En el mundo existen casi 23 millones de hectáreas (1.4 veces la superficie del Uruguay) certificadas como área de producción ecológica. El mercado mundial se ubica entre US\$ 23 mil millones y US\$ 25 mil millones al año de ventas.

En resumen, Uruguay cuenta con un gran potencial para la producción orgánica. Esto constituye en una buena oportunidad para satisfacer la creciente demanda de este tipo de productos. Porque en los últimos tiempos, se ha verificado una mayor preocupación que tienen los consumidores por problemas sanitarios y medio ambientales.

#### *Definición de producción orgánica*

Es un sistema de producción que evita o excluye ampliamente el uso de fertilizantes, pesticidas, reguladores de crecimiento y aditivos producidos sintéticamente para la producción vegetal y la alimentación animal. Tanto como sea posible, los sistemas de agricultura orgánica se basan en la rotación de cultivos, uso de estiércol animal, leguminosas, abonos verdes, minerales naturales y aspectos de control biológico de plagas y enfermedades para mantener la estructura y la productividad del suelo, aportar nutrientes para las plantas y controlar plagas, malezas y enfermedades.

Concepto de Agricultura Orgánica establecido en 1984 por el Departamento de Agricultura Orgánica de EEUU, Ehlers, 1996

"La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo... Los sistemas de producción orgánica se basan en normas de producción específicas y precisas cuya finalidad es lograr agroecosistemas óptimos que sean sostenibles desde el punto de vista social, ecológico y económico. En el intento de describir más claramente el sistema orgánico se usan también términos como "biológico" y "ecológico". Los requisitos para los

alimentos producidos orgánicamente difieren de los relativos a otros productos agrícolas en el hecho de que los procedimientos de producción son parte intrínseca de la identificación y etiquetado de tales productos, así como de las declaraciones de propiedades atribuidas a los mismos".

Extraído de las Directrices para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente, Comisión del Codex Alimentarius FAO/OMS, 1999

### *La certificación*

En el momento que un productor agrícola decide transformar su predio o parte de el, de convencional a orgánico, lo primero que debe saber es que para comercializar sus productos como orgánicos, éstos deben estar certificados por una empresa especializada. La "Certificación" es una práctica destinada a proteger los intereses de consumidores y productores orgánicos de manejos fraudulentos que puedan hacer pasar un alimento convencional por orgánico.

Internacionalmente, IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), ha establecido normas para la producción, para el procesamiento y comercialización de productos orgánicos y también maneja un programa de acreditación para agencias certificadoras. También los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea han establecido cuerpos de normas dentro de sus países para la producción orgánica.

## **2) Antecedentes específicos:**

### *El Grupo de Mujeres Productoras del Nordeste de Canelones (GMPNC)*

El GMPNC se creó en 1987 como consecuencia de la necesidad de adecuarse a la circunstancias de la pérdida de la fuente laboral que otorgaba la plantación de remolacha azucarera a mediados de los '80.

Los integrantes de este grupo comparten tres características comunes: ser mujeres, residentes en zonas rurales y pequeñas productoras y/o asalariadas rurales. Actualmente se integra por 20 mujeres de tres zonas rurales del departamento de Canelones, esta compuesto por 5 mujeres de la zona rural de Tala, 4 de Migueles y 11 de Tapia.

El mismo nace por la promoción realizada por diferentes organizaciones sociales y empresariales de la zona, la Federación Rural del Nordeste de Canelones y la Asociación de Fomento de Migueles, estas instituciones organizaron la labor y fomentaron la integración con el objetivo de reconvertir la producción en la región específica.

Las expectativas en el inicio de la creación del grupo eran las de progresar a través de la acción conjunta, apoyar el entorno familiar con un ingreso más, que para la mayoría de los casos es el principal y para algunas el único.

El grupo comienza con la producción y comercialización de hierbas aromáticas a partir de los tres años de su creación, en el inicio se comenzó conociendo las hierbas y tomando contacto con todo el sistema de producción. En un principio el área cultivada

era menos de ¼ hectárea, mientras que en la actualidad son más de 3 hectáreas las destinadas al cultivo de hierbas, lo cual permite tener 24 productos diferentes en plaza. Debe tenerse en cuenta que la mayoría de estas hierbas no eran conocidas por las productoras ya que pertenecen a una franja socio – económica de muy escasos recursos. En los últimos tiempos se ha sumado la producción de hierbas medicinales la cual se comercializa exclusivamente en “Botica del sur”, la cual es una cadena especializada en la venta de estos productos.

Es recién en 1996 cuando el grupo formaliza su situación y lo hace a través de la modalidad de cooperativa. La denominación que las individualiza es Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada por un Mañana.

### *Las organizaciones colaboradoras*

En los primeros cuatro años las actividades del grupo fueron coordinadas y apoyadas por GRECMU (Grupo de Estudio sobre la Condición de la Mujer en Uruguay), organización que movilizaba distintas fuentes de recursos de diferentes países.

Asimismo, el grupo ha contado con el respaldo puntual de diversas ONGs e instituciones, entre las que cabe destacar a la Asociación Nacional de Grupos de Mujeres Rurales (ANGMRU), Compañeros de las Américas a través del programa “De productor a productor”, la Comisión Nacional de Fomento Rural (C.N.F.R.) y a la Junta Nacional de la Granja del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (JU.NA.GRA - MGA y P) en el marco de un convenio con GTZ (Sociedad Alemana de Cooperación Técnica).

Gracias a esto las miembros han participado en múltiples cursos de capacitación, programas de intercambio de experiencias entre diferentes países y ferias internacionales relacionadas con el sector. Los países visitados han sido: Argentina, Chile, España, Venezuela, Estados Unidos, Paraguay y Brasil.

La Junta Nacional de la Granja, en el marco del programa PredeGTZ, ha brindado asistencia técnica y capacitación en planificación de cultivo, comercialización y embaudo. La GTZ, por su parte, financió actividades de sondeo de estudio de mercados, recorrido y contacto con los supermercados, además de la elaboración de invernaderos y secaderos solares.

Es interesante destacar que el último proyecto que ha sido aprobado es por apoyo del gobierno canadiense y se instrumentará para realizar invernáculos y secadores.

### *Los supermercados*

La decisión de considerar como canal de ventas a los supermercados, para llegar a los potenciales consumidores, fue producto del sondeo de mercado que se realizó con el apoyo de GTZ, gracias al cual se pudo confirmar el potencial que tenía la comercialización de hierbas aromáticas orgánicas.

Las razones específicas para atender a los supermercados fueron: la amplia cobertura geográfica y el potencial de ser vistos y consumidos por las clases medias y medias alta.

Los supermercados con los cuales se esta trabajando son las mayores y principales cadenas instaladas en nuestro país: Disco, Tienda Inglesa y Devoto. Las características son:

Devoto:	sucursales:	22
	superficie promedio:	1.200 metros cuadrados
	superficie total:	25.000 metros cuadrados
	personal:	2.200 personas
	facturación aproximada:	215 millones de dólares
Disco:	sucursales:	20
	superficie promedio:	1.000 metros cuadrados
	superficie total:	20.000 metros cuadrados
	personal:	2.500 personas
	facturación aproximada:	260 millones de dólares
Tienda Inglesa:	sucursales:	9
	superficie promedio:	15.000 metros cuadrados
	superficie total:	20.000 metros cuadrados
	personal:	2.200 personas
	facturación aproximada:	150 millones de dólares

### 3) Situación inicial

La situación inicial inmediatamente anterior al comienzo del trabajo en grupo era de desempleo y desesperanza por la perdida de la fuente laboral que se tenia en la producción de remolacha azucarera, por lo cual el trabajo grupal con un objetivo definido, el de la reconversión de la producción para mantener el sustento económico, fue tomado como una esperanza y un elemento de motivación muy importante.

A la necesidad de reconversión productiva debe sumarse el entorno económico – social y cultural en el cual se enmarca una mujer de escasos recursos económicos, bajo nivel educativo, altamente dependiente del esposo y vivir en un entorno rural alejado de la ciudad.

La producción de hierbas aromáticas comenzó teniendo como destino la comercialización en los supermercados, por lo cual no se tienen experiencias de comercialización significativas que no sean fuera de estos. Para la determinación de este canal de comercialización, los supermercados, se contó con apoyo de la GTZ, quien proporcionó los recursos necesarios para hacer un sondeo de mercado y una ronda de contactos con los encargados de compra de las principales cadenas.

Las razones para comercializar con los supermercados se fundamentan en este sondeo de mercado, ya que se constató la existencia de un nicho de mercado potencial para las hierbas aromáticas orgánicas en particular en las clases media y media alta, reconociendo que el mejor canal para alcanzar ese nicho era el de las principales cadenas de supermercados por la concurrencia de este mercado meta, además de por la amplia cobertura geográfica de los mismos.

La comercialización en los productos comienza enseguida de iniciada la actividad gracias a contactos personales de las personas y técnicos que la asistían en ese entonces, en un principio se vendían en canastas al costado de la cajas y ha partir de allí se fue ganando espacio. Los precios, no obstante, han ido deprimiéndose en función de la competencia y de las circunstancias del mercado. En un comienzo era de 1 U\$S el paquete y hoy tan solo de 0.27 U\$S.

Respecto a las expectativas de trabajar con los supermercados era en principio muy optimista por la cantidad y tipo de público que los frecuenta, pero también representaba un desafío muy importante que se materializaba por la responsabilidad de tener que mantener una calidad homogénea y atender a una cantidad mayor a la que en ese momento se estaba en condiciones de producir.

La información que se disponía tanto del sistema de producción como del de comercialización era nula, por lo cual fue vital la ayuda y asesoramiento técnico brindado a través de las diferentes organizaciones que apoyaron el emprendimiento. En particular, como se dijo antes, se recibieron diferentes tipos de cursos, desde como producir, secar, envasar hasta comercializar, incluso se asistió con recursos de manera de tomar contacto con los encargados de compra de las cadenas.

Debe destacarse el especial énfasis que hace el grupo en cuanto a las ventajas y beneficios de haber comenzado con este emprendimiento, entre otras:

- Crecimiento personal
- Generación de ingreso para gastos de la familia
- Autonomía financiera y económica para la mujer
- Programación de cultivo realizada por mujeres, es de entender que hasta el momento lo hacían en forma exclusiva los hombres
- Mayor protagonismo e independización de la mujer
- Despertar a la vida empresarial
- Contacto con empresas
- Viajes
- Mejora de la calidad de vida de la familia rural y en especial de la mujer.
- Intercambio de experiencias y conocimientos, él que no solo ha sido ha nivel productivo sino también en temas vinculados con la vivienda, la educación, la salud, entre otros
- Capacitación, que va desde la planificación en cultivos, comercialización, gestión grupal, envasado, tecnología de producción y secado de los productos.
- Apertura mental
- Defender el arraigo de la familia rural
- Promover y consolidar un emprendimiento productivo
- Conformar una red de comercialización
- Ejemplo para otros grupos o colectividades, por medio de la generación de un ambiente muy positivo por parte de las miembros y de la opinión pública hacia esta nueva experiencia. Cabe destacar que existe una externalidad que es el de pertenencia al grupo, una cierta mística de lo que es el grupo en la zona, especialmente entre los no integrantes del mismo y una manera de comenzar a trabajar con más confianza y transparencia.

#### 4) El proceso de acceso a los supermercados

##### *Las condiciones de los compradores*

El acceso a las cadenas de compra no fue un problema menor, no obstante se contó para el inicio de los contactos, con la ayuda de las personas y técnicos que en ese momento apoyaban el emprendimiento, quienes por contactos personales lograron concertar entrevistas con los encargados de compra de las principales cadenas.

En general las barreras a la entrada en los supermercados son:

- condiciones respecto al producto: los supermercados han señalado que los productos para poder ingresar a exposición deben poseer calidad y precios competitivos.
- rotación y nivel mínimo de ventas: la venta de mercadería en grandes volúmenes es uno de los puntos esenciales en materia de rentabilidad ya que los márgenes unitarios son reducidos, por lo cual se requiere que las mercaderías tengan un alto grado de rotación.
- precios: los supermercados tienden a vender al precio más bajo, además de descuentos por cantidad.
- pagos: en general los plazos de pago son largos, por lo cual el productor tiene que realizar inversión en stock por el plazo comprometido entre la entrega y el cobro de la mercadería.
- promoción: fundamental tener un muy buen diseño de presentación y embalaje.

Las condiciones exigidas al grupo por los supermercados no han sido diferentes a las requeridas para una industria de productos alimenticios, esto es: certificados sanitarios, bromatológicos, además del de producción orgánica para el caso específico.

Las cantidades comercializadas fueron determinadas de común acuerdo y en base a la capacidad de producción de ese momento. En un comienzo la presencia fue muy menor en pequeños canastos al costado de las cajas, pero con el paso del tipo y la ampliación del área producida la presencia se fue ampliando y reafirmando.

La presentación actual al supermercado se hace en cajas que contienen 10 paquetes de 10 gr. cada uno. Se venden una 500 cajas en forma mensual.

El tipo de acuerdo establecido es informal y no hay un contrato escrito, solo el compromiso de respetar las pautas acordadas, esto es: la forma de pago que es a los 45 días, las productoras tienen como compromiso el de visitar en forma semanal, a través del distribuidor, para reponer stock según demanda y el de reponer aquellos productos que estén pasados de fecha.

Con el comienzo y puesta en práctica del proyecto, los cambios han sido muy importantes y sin lugar a dudas uno de los fenómenos más impactantes de ver. Entre estos se pueden señalar:

- los productivos y tecnológicos, se pasa de un sistema de producción tradicional y con un cliente asegurado, la remolacha, a uno nuevo como lo son las hierbas aromáticas, donde las exigencias implícitas de los supermercados implican una calidad asegurada y homogénea, además de una cantidad que permita la continuidad en góndola.



- empresariales, ingresar al ámbito de los negocios y nada menos que con las grandes superficies.
- los sociales y culturales que se verifican por el protagonismo de la mujer en el seno familiar como generadora de ingresos, por el trabajo en grupo y el intercambio de experiencias y conocimientos, él que se ha dado tanto a nivel del grupo en sí mismo como con otros productores a nivel local e internacional, y la mujer como receptora de capacitación para desarrollar actividades tradicionalmente ocupados por hombres: planificación de producción, secado, envasado, presentación de productos y comercialización.

Las inversiones necesarias para la producción, teniendo en cuenta los parámetros exigidos por las grandes superficies y en particular el mercado meta al que se apunta han pasado desde la creación de las instalaciones necesarias (invernaderos y secaderos), la compra de semillas, costos de traslados y comunicaciones y en particular el costo de oportunidad de cada una de las participantes. Es importante señalar la ayuda económica proporcionada por las diferentes instituciones que han participado a lo largo de todo el proceso del grupo.

En todo este proceso no ha habido conflicto con los supermercados ya que se han mantenido los parámetros acordados, no obstante el grupo ha tenido un problema muy serio de estafa por parte del distribuidor anterior, lo que ha repercutido en la logística y aprovisionamiento semanal de los puntos de venta. Asimismo, por razones de mal asesoramiento legal el grupo ha perdido la marca con la cual han trabajado hasta el año pasado “La Mañanitas”, el problema ha estado en el mal manejo del registro, lo que ha provocado que se tenga que utilizar una nueva marca con los altos costos directos y asociados al posicionamiento de una nueva.

Los apoyos externos que se han logrado hasta el momento han sido muchos y de diferentes fuentes, fundamentalmente de ONGs y programas de cooperación al desarrollo de diferentes países. Estos fondos básicamente han ido destinados a capacitación y en algunos casos a la infraestructura necesaria para desarrollar la producción. En todos los casos estos programas de ayuda han sido subsidios no retornables, por lo cual han permitido el desarrollo del grupo en forma muy interesante. Sin embargo y lamentablemente no se ha realizado ni auspiciado por ninguno de los organismos intervinientes programas de evaluación final o global por lo que se carece de información sistematizada de la historia del grupo respecto a todas y cada una de las actividades realizadas. Además debe considerarse la falta de una estructura de centralización entre los programas de ayuda o colaboración, lo cual ha provocado la intervención sin coordinación de diferentes instituciones y por lo tanto un mal aprovechamiento o optimización de los recursos disponibles. Además es claro la falta de capacitación en lo que es la gestión y gerenciamiento del proyecto, sí ha habido capacitaciones de diferentes tipos tales como envasado o comercialización, pero no en un nivel más amplio apuntando al gerenciamiento.

## **5) Los resultados: costos y beneficios<sup>1</sup>**

La comercialización se ha destinado desde un inicio a los supermercados, los precios han ido en descenso en función del aumento de la oferta por una mayor competencia y

---

<sup>1</sup> Los datos expresados son en base a la información no oficial proporcionada por miembros del propio grupo.

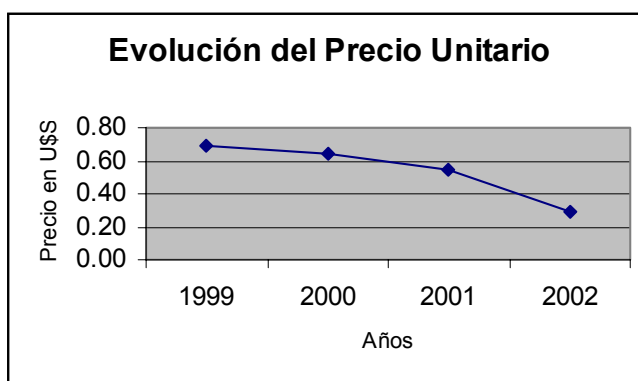
por la situación económica general de Uruguay que obliga al retraimiento en los precios para poder estar presentes en el mercado.

La venta mensual a los supermercados es de 500 cajas, cada una de estas tiene 10 bolsas de 10 grs., el costo unitario de cada bolsa es de U\$S 0.27. Los ingresos netos (es decir, una vez deducidos los costos de producción) totales mensuales son de U\$S 1.350 quedando un promedio de ingreso netos por familia de U\$S 67.

La rentabilidad que se obtiene de la producción, se estima ronda entre un 15 a 20% en condiciones normales de la inversión realizada en costos e insumos de producción.

Es de destacar que si bien el precio unitario se ha mantenido en pesos uruguayos, los costos e insumos se han incrementado medidos en dólares, moneda original de los mismos. Por ende, los ingresos netos en dólares han disminuido significativamente dada la evolución última de la devaluación del peso uruguayo (más de un 90% en el último año) que supera ampliamente a la evolución de los precios al consumo (IPC) que acumulado en el último año fue de un 25% aproximadamente.

La siguiente es la evolución gráfica del precio unitario de los bienes producidos, medidos en dólares de los últimos cuatro años.



En cuanto a su producción, en el caso de la existencia de excedentes, la producción se ha vendido a granel a empresas industriales de elaboración de condimentos.

## 6) Recomendaciones y lecciones aprendidas

### *Simplificación de procedimientos*

Si consideramos las dificultades existentes por la gran cantidad de tramites necesarios para la formalización de una empresa y en particular para la obtención de los certificados bromatológicos y sanitarios, y el hecho que ambos elementos son imprescindibles para la comercialización en las grandes superficies, resulta de especial importancia la creación de una ventanilla única de manera de poder hacer en ella todos lo tramites concernientes a la creación de una Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) así también para la obtención de los certificados bromatológicos. De esta manera se ahorraría en costos de transportes, comunicaciones y costos de oportunidad por perdidas de tiempo.

### *Canales de ingreso*

Dado la importancia de los contactos personales con los encargados de compra, como canales de ingreso a las grandes cadenas, sería de mucha utilidad la realización de una base de datos con la identificación de los mismos. Esta base de datos debería ser de acceso público en particular dirigida a las Mipymes, la cual podría estar disponible en un portal de internet de una institución de alcance nacional y abierta a todos los sectores de actividad.

### *Producción y certificación orgánica*

En atención a la importancia creciente de los alimentos orgánicos, resulta fundamental crear y estimular políticas de fomento para transformar los cultivos tradicionales a una forma orgánica de manera de darle valor agregado y con ello contribuir a la mejora de a situación económica del sector primario.

### *Promoción conjunta para los “productos orgánicos”*

Considerando los costos directos y asociados a una campaña de promoción, imposibles de cubrir por sí solo por el grupo de mujeres productoras, sería conveniente reunir esfuerzos entre otros productores de manera de realizar una promoción conjunta destinada a hacer conocer las ventajas de la producción orgánica.

### *Centralización de esfuerzos y coordinación*

Teniendo en cuenta la existencia de diferentes instituciones que apoyan y favorecen la actuación en conjunto, el sector rural y el de género y la no existencia de coordinación entre estas instituciones o programas, sería de especial importancia crear un sistema que sin contribuir al entramado burocrático público o privado pudiera realizar una coordinación de esfuerzos así como una evaluación y seguimiento de los proyectos, de esta manera se podría asignar los recursos en forma más eficiente y eficaz.

### *Capacitación adaptada a las necesidades*

Es de reconocer que el grupo objeto de estudio ha participado en diferentes programas de capacitación, pero los mismos no han tenido un plan maestro centralizado. Por lo cual resulta vital crear programas de capacitación a medida en temas ciertamente importantes y necesarios, que para el caso de estudio propuesto y en la actualidad se fundamenta en tecnologías de gestión empresarial para llevar adelante el proyecto.

### *Metodología y técnicas del trabajo grupal*

Si bien es cierto que el grupo hace muchos años que viene trabajando, son claras las deficiencias metodológicas y de organización, lo cual podría ser mejorado con técnicas y metodología de trabajo en grupo.

### *Formalización de los acuerdos*

Resulta de especial interés formalizar los acuerdos a los que se llega de manera de dejar por escrito las responsabilidades y obligaciones a las que cada parte queda expuesta. De

toda manera resulta muy difícil la posibilidad de que un proveedor tan marginal pueda poner condiciones a las grandes superficies, en particular si estas prácticas no son las habituales por el comprador. No obstante lo anterior, resultaría de especial importancia la existencia de tales procedimientos con intermediarios o distribuidores, de esta manera se podrían limitar contingencias tales como las ocurridas al grupo en cuestión.

#### *Fomentar la actuación grupal*

Como resultado de la experiencia positiva de la actuación grupal a nivel interno, sería de especial importancia la creación de un grupo de interés en el cual el grupo de mujeres productoras participaría como una unidad y en forma conjunta con otros grupos o empresas de actividad semejante que tuviera como objetivo la comercialización de productos orgánicos y en particular a través del canal supermercadista. De esta manera se podría acceder a acciones de promoción sectorial para tener un mejor canal de comunicación con los potenciales consumidores, acciones de lobby frente a las instituciones públicas o privadas conexas y con capacidad de decisión en el tema, tales como Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Mipymes, y en particular como forma de mejorar el poder de negociación frente a las grandes superficies.