

Capítulo 6:

Gestión del crecimiento

En el presente capítulo se aborda de forma detallada el modo en que un grupo puede crecer con actividades de producción nuevas, ampliadas o mejoradas, y cómo estos cambios pueden afectar al grupo.



Puntos más importantes

La situación

A Aumento de los beneficios del grupo

Oportunidades

Financiación de la expansión

Viabilidad

Competencia

B Servicios para los miembros

Resumen

La situación

En principio, la mayoría de grupos de productores urbanos son pequeños y trabajan conjuntamente debido a los beneficios sociales y financieros mutuos que obtienen de las actividades conjuntas. A medida que un grupo tenga éxito en una actividad, los demás desearán incorporarse al mismo y querrán aumentar sus actividades para obtener beneficios, disfrutar de servicios colectivos como ahorros y préstamos, realizar compras en grandes cantidades, así como para las propias funciones sociales de ayuda del grupo.

Existen muchas formas con las que un grupo puede ampliar sus actividades y servicios. Entre estas opciones se incluye continuar haciendo lo mismo, desarrollar nuevos productos, trabajar en otras áreas de

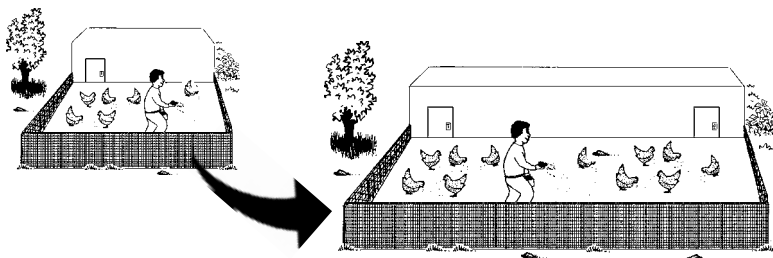
¿Es posible pasar de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial?



Horticultores de Lomé y Cotonou han pasado de una agricultura de subsistencia a una producción hortícola comercial en el momento en que con sus ahorros pudieron usar bombas de pedal, posteriormente bombas a motor. La mayoría de ellos producen actualmente para la exportación y el consumo local (Keraita et al, 2003).

En Kenya, los acuerdos de agricultura contractual con agroindustrias ganaderas, han permitido a los agricultores obtener importantes ingresos (Mireri, 2002). Las condiciones iniciales para los agricultores para suscribir un contrato de este tipo son el espacio (ser capaz de dar cobijo a 300 pollos), la capacidad para pagar los costos de agua, electricidad, mano de obra y el equipo básico, así como el pago de un depósito de 0,8 USD por pollo. Para estos modelos de acumulación es imprescindible un sistema auxiliar en términos de legislación municipal, desarrollo de la capacidad técnica y disponibilidad de crédito.

(Cities Farming for the Future, R. van Veenhuizen)





la cadena de comercialización e incluso desarrollar actividades en ámbitos no relacionados con la agricultura. Estas actividades también pueden pretender lograr un aumento de los servicios que se prestan a los miembros, como por ejemplo programas de ahorros y préstamos, así como compras y ventas conjuntas de productos.

Existen tanto ventajas como desventajas en la expansión de una actividad comercial. En caso de éxito, el grupo generará más beneficios para sus miembros y podrá ofrecerles más servicios. Asimismo, podrá ser más eficaz para acceder a los recursos e influir en los demás. Sin embargo, también podrá ser más difícil gestionar el grupo y sus actividades, que, a medida que sean más conocidas, atraerán más a la competencia. Si las actividades no son legales, también será más probable que el grupo atraiga la atención de las autoridades urbanas.

En general, antes de plantearse su expansión, el grupo debería estar consolidado y ser capaz de trabajar conjuntamente en las actividades iniciales.

Normalmente, las actividades de expansión de mayor éxito para empezar son las que requieren

Agroturismo periurbano en el Beijing, China

El agroturismo es una de las cuatro empresas agrícolas más comunes en Beijing, siendo las otras la agricultura de elaboración, de producción y de alta tecnología. El agroturismo ha crecido de forma considerable durante los últimos años, e incluye:

*la **agricultura turística**: por ejemplo, viajes de un día que incluyen el recorrido por la explotación agrícola y la participación en las labores de recolección,*

*la **agricultura recreativa**: por ejemplo, una estancia de varios días en los que la granja ofrece alojamiento y otras actividades relacionadas con el turismo.*

La agricultura turística constituye una opción valiosa para la diversificación. Los costos de inversión muy bajos han permitido a muchos agricultores convertir sus tierras en huertos turísticos. Como resultado, existen actualmente más de 1 900 huertos turísticos en las 300 aldeas de las 50 ciudades y municipios del Beijing periurbano. Estas explotaciones incluyen a 285 grandes empresas, de las cuales 30 están designadas como huertos municipales principales.

(Cities Farming for the Future, R. van Veenhuizen)

poca inversión o generan ahorro de mano de obra o unos mayores niveles de producción en la misma extensión de tierra. La mejora en la variedad de semillas, los fertilizantes y los plaguicidas inorgánicos, así como las herramientas y la maquinaria de bajo costo para la producción y la elaboración constituyen ejemplos de estas innovaciones con éxito.

A menudo, los grupos pueden asumir innovaciones más costosas, como por ejemplo inversiones en maquinaria de cultivo, transporte, almacenamiento o proyectos de mayor riesgo, como es el caso de los cultivos completamente nuevos o la producción animal tras haberse consolidado durante un tiempo y haber tenido éxito en sus actividades iniciales. Cuanto más se aparte el proyecto de crecimiento de los conocimientos del grupo, mayor será el riesgo asumido.

A. Aumento de los beneficios del grupo

Intentar producir más de lo que realmente ya se produce o producirlo a un costo inferior son dos formas de obtener más beneficios, aunque quizá no constituyan las mejores maneras.



Las otras áreas principales de innovación incluyen nuevos mercados o nuevos productos, añadir valor a los productos existentes mediante la mejora del envasado o la elaboración, e incluso la diversificación mediante actividades comerciales no agrícolas para las que exista demanda y el grupo disponga de la capacidad y los recursos necesarios. El objetivo al final es aumentar los beneficios de los miembros, no necesariamente producir más y mejores cosechas.

Ejemplos de oportunidades para incrementar los beneficios

Las ideas que hay que explorar con objeto de incrementar los beneficios de los miembros y del grupo generados por actividades existentes o nuevas pueden incluir la siguiente: ¿Qué otras ideas puede plantear el grupo?

a) Aumentar la cantidad de producción, por ejemplo:

- Localizar más tierras/ lugares de producción. (No todos los productos necesitan grandes extensiones de tierra. Por ejemplo, las setas, los animales pequeños, los huertos en las azoteas);
- Utilizar métodos de producción mejorados: más intensivos, mejores cultivos, mejor uso del agua, mejores semillas o almacenamiento;
- Usar más insumos: mano de obra, fertilizantes o compost, agua;
- Incrementar la mano de obra.

b) Aumentar la calidad, por ejemplo:

- Usar agua tratada/usando agua de una forma más cuidadosa;
- Usar un control integrado de las plagas y evitando los plaguicidas químicos allí donde sea posible;
- Usar compost en lugar de fertilizantes químicos: ¿puede el grupo producir o incluso vender su propio compost?;
- Usar mejores semillas;
- Utilizar mejores métodos de cultivo;
- Localizar tierras alejadas del tráfico y la contaminación;
- Reducir los daños/las pérdidas mediante la mejora del envasado o del transporte.

c) Reducir costos, por ejemplo:

- Comprando insumos en grandes cantidades a través del grupo, de la AIG u otra organización;
- Asociarse a un transportista/comprador;
- ¿Comprar o arrendar el propio transporte para el grupo (bicicleta/ motocicleta/pequeña furgoneta)?;
- Reestructurar las actividades: ¿Se puede conseguir el mismo resultado de una forma más barata? ¿Se puede reducir el tiempo empleado? ¿Sería mejor que los miembros invirtieran su tiempo en realizar otras actividades? ¿Pueden realizar otros el trabajo con un costo inferior?

d) Incrementar el precio, por ejemplo:

- En el caso de que la demanda sea superior a la oferta, ¿se puede aumentar el precio de los productos?;
- ¿Se puede negociar un precio mejor con un mayorista para cantidades constantes o más grandes?;
- Una mejora en la calidad (o certificación), ¿puede dar margen para un aumento en los precios de los productos?

e) Buscar mercados nuevos, por ejemplo:

- Venta directa a supermercados, restaurantes, hoteles;
- Venta directa a consumidores: entrega a domicilio;
- Ventas en otras áreas;
- Ofertas especiales para vender más: por ejemplo, descuentos para compras de grandes cantidades o pedidos frecuentes, descuentos en caso de aportar a un nuevo cliente, ventas complementarias, regalos, etc.

f) Ofrecer productos nuevos, por ejemplo:

- Otras hortalizas;
- Setas;
- Otros productos cárnicos, especialmente pequeños animales que pueden ser guardados en espacios reducidos;
- Flores y plantas ornamentales.

La producción de cultivos básicos como el maíz, el arroz y la mandioca en pocas ocasiones se puede llevar a cabo por un precio competitivo en relación a los mismos productos procedentes de áreas rurales, pero en cambio los productos de mayor valor como hortalizas, setas, miel, flores y plantas ornamentales, animales pequeños como agutés, cuyes y aves de corral pueden encontrar fácilmente un mercado.

Ofrecer servicios nuevos, por ejemplo:

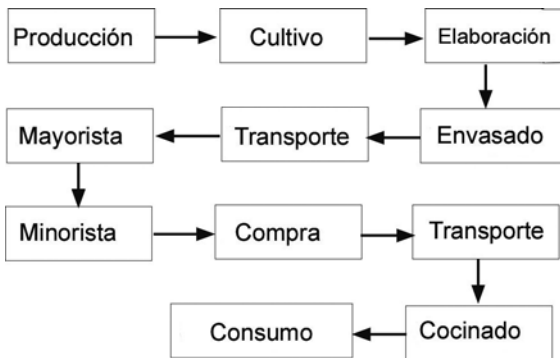
- ¿Puede ofrecer el grupo servicios a otros grupos o al público general?;
- ¿Obtención de productos o insumos en su nombre?;
- ¿Comercialización conjunta?;
- ¿Transporte?;
- ¿Envasado?

Añadir valor, por ejemplo:

- *Elaborando los productos: mediante procesos de trituración, molido, envasado, cocinado de productos y elaboración de cerveza. A medida que las ciudades crecen y las personas disponen de menos tiempo para cocinar, continúa aumentando la popularidad de los ingredientes semielaborados y de los alimentos de venta callejera;*
- *Mejorando el envasado y el transporte.*

Añadir otros elementos en la cadena de comercialización:

¿puede el grupo realizar algo más que la producción y la venta de forma directa de los productos? El proceso completo desde la producción hasta el consumo tiene lugar de esta forma:



Cada paso a lo largo de la cadena cuesta tiempo y dinero, y además aumenta el costo final de los productos. ¿Existen otras etapas a lo largo de la cadena, diferentes a las de producción y cosecha, que el grupo pueda llevar a cabo? ¿Se puede mejorar el envasado de los productos para que duren más, atraigan a nuevos clientes o se reduzcan los posibles daños? ¿Se puede elevar el precio mediante la mejora del envasado? ¿Se puede elaborar o cocinar los productos y venderlos en su lugar? ¿Puede acercar los productos al consumidor en lugar de que sea el consumidor el que acuda al grupo?

Realizar otras actividades no agrícolas., por ejemplo:

- *¿Dispone el grupo de otras destrezas y conocimientos, no necesariamente relacionados con la agricultura urbana, que pueda usar para ganar dinero? ¿Puede ofrecer servicios a otros grupos?*
- *¿Puede producir o vender otras cosas?*

Financiación de la expansión

Si las actividades comerciales tienen mucho éxito, el grupo puede ser capaz de ampliar el negocio mediante sus propios ahorros. Aunque a menudo se necesitarán fondos ajenos y en esta fase los bancos, una AIG u otra organización de redes (**véase el último capítulo**) o una ONG puede proporcionar préstamos para ayudar al grupo a iniciar una operación de mayor tamaño. Hay que recordar, no obstante, que un préstamo tiene que ser devuelto, normalmente con un interés adicional a la cantidad efectiva prestada.



En general, los bancos no están dispuestos a prestar a productores individuales urbanos, ya que éstos normalmente no aportan tierras u otros recursos como garantías. No obstante, algunas veces las ONG, organizaciones de ayuda u organizaciones crediticias públicas prestan dinero a grupos registrados, mediante una responsabilidad colectiva. Este tipo de responsabilidad implica que los miembros se comprometen a devolver el préstamo entero, y si un miembro no paga su parte, los demás deberán hacerlo por él. Además, en caso de que el grupo no devuelva su préstamo, no podrá obtener otro en el futuro, perjudicando tanto a su reputación como a las posibilidades de otros grupos para obtener créditos bancarios.

En el momento de plantearse la solicitud de un préstamo, el grupo debería estudiar detalladamente su capacidad para devolver el dinero a través de un cálculo realista del beneficio que espera obtener si utiliza el préstamo en su actividad comercial. Si el aumento esperado de beneficios no cubre los intereses bancarios, el préstamo no es una idea apropiada.

Inflación

Asimismo, el grupo también tiene que tener en cuenta la inflación, es decir, un aumento general de los precios en todo el país. La inflación escapa al control del grupo. Tener una inflación alta significa que los precios continuarán creciendo y será mucho más difícil calcular con antelación los



costos. Por ejemplo, una bolsa de alimentos para animales que costaba 10 USD el último año, cuesta actualmente 12 USD.

Igualmente, un pollo se vendió por 4 USD el año pasado y puede ser vendido por 5 USD en la actualidad. Los alimentos y los pollos se adquieren por unos precios sujetos a una inflación durante el período en que se crían los pollos. Si la inflación

es muy elevada, el grupo puede quedarse sin liquidez para criar los pollos antes de que tengan la edad suficiente para poder venderlos. Aunque se puedan vender este año por un precio más elevado que el año anterior, el grupo puede quedarse sin liquidez demasiado pronto. En otras palabras, el grupo puede tener un problema de flujo de caja. En lugares donde existe una inflación elevada, los grupos necesitan un nivel de ahorro muy superior para financiar las actividades comerciales antes de poder llevar a cabo las ventas.



Tareas del Consejero del Grupo



"... Los alimentos de fácil preparación se están convirtiendo en la gran moda... cocinar todos los ingredientes ya no se corresponde con los tiempos modernos, especialmente para aquellas personas que tienen unos horarios de trabajo que exigen mucho tiempo y esfuerzo ... ahora todo lo que cocino está semielaborado ... desde el pescado hasta el puré y el fufu en polvo... antes solía preparar chips de plátano cada fin de semana en casa, ahora puedo contar hasta 30 personas vendiendo los chips en la calle a lo largo de los 10 kilómetros de mi camino a casa..."Antie Nanan, Madina, Accra. (Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

Hay que debatir el proyecto de expansión de las actividades colectivas con el grupo. Evitando inicialmente presentar la lista de ejemplos, hay que comenzar con la cuestión general: ¿qué puede hacer el grupo para aumentar los beneficios?

a) Búsqueda de ideas

Un buen método para extraer ideas del grupo es la búsqueda de ideas (véanse las técnicas de participación en el anexo).



En **Bangkok (Tailandia)** y **Ho Chi Minh City (Vietnam)**, os piscicultores (peri)urbanos han comenzado a producir peces ornamentales, una opción atractiva para un mercado creciente. Para añadir valor a la producción de plantas acuáticas, en Bangkok se están desarrollando diferentes formas de elaboración, envasado y técnicas de venta.

(Informes No5 sobre políticas de acuicultura periurbana. University de Stirling y ETC Urban Agriculture. 2006)

Hay que usar este método para ayudar al grupo a descubrir en qué aspectos se pueden lograr mejoras para su producción o producir otras cosas para ganar más dinero.

El grupo puede ser capaz de aprovechar iniciativas e innovaciones ya desarrolladas por miembros individuales. Si no se sugieren las principales áreas mencionadas arriba, el propio CG deberá añadirlas. A la vez que hay que animar al grupo a plantear sus propias ideas, en esta primera fase se tiene que evitar cualquier crítica sobre las mismas. Simplemente, hay que escribir las ideas en una pizarra.



El CG debe plantear preguntas para ayudar al grupo a completar la lista, por ejemplo:

¿Qué otros productos podríamos cultivar? – ¿Otras hortalizas? ¿Otros cultivos no comestibles? ¿Producción animal? ¿Cultivo de árboles? ¿Pesca?

¿Qué otros productos que podemos producir compraría la gente en el mercado?

¿Existen otros productos que la gente compraría pero que no se encuentran en los mercados?

¿Qué hacen las personas con los productos que producimos?

¿Quién más puede usar nuestros productos?

¿Necesitan los demás los mismos insumos que nosotros?

b) Agrupar las ideas

Una vez que se hayan sugerido cuantas más ideas posibles, el CG debe agruparlas en las áreas indicadas abajo, para seguidamente debatir cuáles son las ideas con mejores perspectivas en cada ámbito. ¿Qué idea o ideas tienen mayor aceptación para probar en primer lugar? ¿Cuáles son las más viables para intentar?

c) Encontrar las ideas más útiles para empezar

Hay que debatir muy brevemente cada idea con el grupo, para que tachar todas las que se consideren inviables (¿Por qué no son realizables? ¿Es debido a una falta de capacidad o de conocimientos? ¿Se pueden adquirir estas habilidades o conocimientos?).

Además, hay que eliminar las ideas que no sean razonables o éticas. No obstante, al tachar las ideas, se debe intentar animar al grupo para ver si tiene otras ideas parecidas que puedan abordar un problema similar pero que sean más prácticas. A menudo, se puede modificar una idea poco práctica para formular a cambio una sugerencia útil. Hay que añadir nuevas ideas a la lista.



La introducción de la cría del agutí (un pequeño animal parecido a una rata muy extendido en África) en Ghana ha llevado a los granjeros a experimentar con el tratamiento con hierbas para gusanos y otras enfermedades.

(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)



Especialización

La proximidad al mercado urbano puede ofrecer a los agricultores la posibilidad de especializar y/o diversificar su producción. Un agricultor de Gran Niaye de Pikine, Dakar constató que la mayoría de los agricultores urbanos de su comunidad tenían dificultades para organizar el transporte de sus productos. Entonces, el agricultor decidió comenzar su propio negocio transportando la cosecha de los agricultores a los mercados urbanos así como a llevar insumos agrícolas hasta los campos de cultivo.

El agricultor permanece en contacto estrecho con sus antiguos compañeros y desempeña una importante función en la organización y la comercialización de productos agrícolas e insumos en grandes cantidades, como por ejemplo estiércol procedente de ganado urbano. **(UA Magazine No.17)**

d) Elaborar una nueva preselección de las ideas más prácticas

El CG deberá pedir a los miembros que marquen las tres ideas en las que estén más interesados. De esta forma se puede evitar que dos o tres miembros impongan sus ideas al resto del grupo.



Una vez que todo el mundo haya decidido las ideas de su preferencia, el CG deberá contabilizar las marcas y escoger las tres ideas que hayan recibido el número más elevado de votos.

*A menudo se vende el maíz y la yuca ya amasados, preparados para cocinar. El pescado, los plátanos y el ñame pueden venderse en la calle como alimentos cocinados. Los cacahuets pueden venderse en pasta, y las especias se pueden moler y envasar. El yogurt se produce en muy pequeña escala, a menudo por agricultores urbanos que sólo tienen una vaca o una cabra. Las tortas de soja también son populares como alternativa a la carne. En **Ghana** existe una constante promoción de estas actividades y otras similares por parte del Ministerio de Alimentación y Agricultura en el marco de su programa de desarrollo de las mujeres en la agricultura. Las tortas de soja también constituyen una innovación en la elaboración. Los trozos se colocan en un pincho y se venden, tal como hasta ahora se hacía únicamente con la carne de oveja, de cabra o de vaca.*



(Estudios de casos de ciudades, Accra, Ghana)

e) Discutir brevemente qué se necesitará para cada idea (habilidades, recursos, dinero, etc.)

Para cada una de las tres ideas identificadas, el grupo debería tener en consideración:

- ¿Cuál es el nivel de entusiasmo que suscita cada idea? La producción, la elaboración o los mercados nuevos implicarán un duro trabajo, así que es mejor si todos los miembros del grupo muestran entusiasmo acerca de la idea. El entusiasmo ayudará a mantener su interés durante los períodos difíciles.

- ¿Cuál es la demanda? ¿Es suficientemente grande el mercado? Cuanto mayor sea la demanda del producto o servicio, su éxito será más probable.
- ¿Quién estudiará la idea? ¿Una o dos personas o bien todo el grupo?
- ¿Cuáles son los costos implicados? ¿Cuál es el riesgo?

Nota: Quizá en esta fase el grupo quiera también estudiar con más detalle una idea; algunos miembros pueden analizar el mercado, los costos de producción, etc. e informar a los demás en la siguiente reunión.

f) Poner las tres ideas finales en orden de prioridad

Con un grupo grande es posible trabajar con una o más ideas a la vez. De forma alternativa, si una de las ideas no funcionó en la práctica, el grupo puede pasar a la siguiente idea. Es importante que todos aquellos que quieran intervenir estén de acuerdo en la idea o las ideas escogidas y no solamente el líder del grupo. A menudo, una persona dominante puede persuadir a los demás de sus ideas sin que éstos estén realmente convencidos. Las ideas que provienen principalmente de una persona y no cuentan con el apoyo del resto del grupo difícilmente pueden llegar a prosperar.



g) Estudio de viabilidad

Antes de avanzar con las ideas del grupo para aumentar los beneficios, los miembros tienen que estar seguros de que su idea es viable. Si se procede de forma adecuada, sus posibilidades de éxito son mucho más elevadas. Antes de seguir avanzando o gastar dinero del grupo, hay que tomar en consideración algunos aspectos. Por ejemplo, el CG debe someter a debate las siguientes cuestiones con el grupo:



- *¿Se encuentren disponibles o accesibles todos los recursos necesarios?*
- *¿Necesitarán formación o ayuda para llevar a cabo/ampliar la nueva actividad? ¿De dónde provendrá la formación o la ayuda?*
- *¿Qué costará producir/elaborar/realizar lo que se quiere vender en el negocio?*
- *¿Qué precio cargará el grupo para el producto/servicio? ¿Cubrirá el precio los costos? ¿Serán precios demasiado elevados para que la gente compre?*
- *¿Necesita el grupo dinero para iniciar sus actividades? ¿Qué cantidad? ¿De dónde provendrá la financiación? (Véase financiación más arriba)*
- *¿Quiénes son los clientes? ¿Cuáles son sus intereses? ¿El precio más bajo o la calidad más alta? ¿Qué compran actualmente los clientes? ¿Dónde lo obtienen?*
- *¿Quién más produce el mismo producto/servicio? ¿Es probable que los demás comiencen un negocio similar? (Véase más abajo)*

h) Análisis de la competencia

¿Con qué competirán los productos o servicios del grupo? Esta cuestión no implica si existen otros vendedores que estén ofreciendo el producto, sino qué comprarían los consumidores en su lugar si el producto no estuviese a la venta. Por ejemplo, si el grupo estuviera produciendo y vendiendo compost, no competiría con otros vendedores de compost

sino con los que comercializasen cualquier forma de fertilizante, ya sea en forma de producto químico, estiércol o compost.

Hay que debatir esta idea con el grupo y ayudar los miembros a analizar detenidamente quiénes son sus competidores. Para que un negocio funcione bien durante un largo período, el grupo tendrá que aprender a enfrentarse a la competencia (cualquier negocio de éxito tendrá competidores). El grupo también deberá aprender a cambiar y a adaptarse a las circunstancias cambiantes.

¿Con qué facilidad se puede copiar el negocio? En el caso de que sea muy fácil, tan pronto como los demás conozcan la idea inicial del grupo, podrán copiarla. Hay que preguntar al grupo las siguientes cuestiones:



- *¿Existen suficientes clientes para todos los que quieran entrar en el negocio?*
- *En caso negativo, ¿podría hacer algo el grupo que le proporcionase una ventaja sobre los demás? ¿Una mejor posición en la comunidad, un mejor producto de calidad, un servicio más rápido, un mejor envasado o etiquetaje?*
- *¿Qué haría el grupo si no hubieran clientes suficientes tanto para el grupo como para sus competidores?*

B Servicios colectivos para los miembros

Si un grupo aumenta el número de miembros y sus ingresos, y dispone de más posibilidades para realizar actividades a gran escala y obtener beneficios, también se podrán ofrecer más servicios prestados por el grupo, como por ejemplo:

- Ahorro y préstamos
- Compras en grandes cantidades



- Asistencia a la comunidad
- Influencia política

No obstante, en algunos casos, en lugar de que el grupo intente prestar todos estos servicios directamente, ¿podría resultar mejor hacerlo a través de una AIG o de una organización de redes? (**Véase el Capítulo 5**)

A medida que el grupo crezca, su gestión puede ser más compleja que la de un grupo pequeño. El presidente tendrá que ser capaz de enfrentarse a reuniones de grupo más grandes y gestionar más operaciones, el secretario deberá mantener el registro de más información, el tesorero deberá enfrentarse a cuentas más complejas. Asimismo, habrá un aumento de costos como por ejemplo una caja de caudales, más material de oficina, etc. Parece razonable que los líderes también puedan esperar una remuneración o una mayor participación en los beneficios para compensarles por el tiempo que destinan a la dirección del grupo.

En caso de que el trabajo empiece a ser excesivo para los líderes del grupo, parece sensato que en ese momento se asignen funciones a otros miembros del grupo, por ejemplo para la comercialización, el suministro de insumos, etc.

A medida que un grupo crece, para que pueda continuar teniendo éxito, es importante que los miembros mantengan un equilibrio entre lo que aportan al grupo y lo que obtienen del mismo. El mayor tamaño del grupo y el aumento de los beneficios suponen también un crecimiento de los costos que tienen que ser cubiertos con mayores contribuciones o con los beneficios de los programas de ahorro y préstamo.

Otros problemas con la expansión

Inseguridad de los insumos: la falta de tenencia de la tierra, la inseguridad en el suministro de agua y la mano de obra transitoria son los problemas que afectan a un grupo pequeño. A medida que el grupo crece, algunos de estos problemas se agravan, en cambio otros pueden atenuarse. Un grupo de mayor tamaño puede tener más influencia y más contactos que puedan ayudarle a encontrar una solución en el caso de que, por ejemplo, una parcela de tierra temporal destinada a la producción o comercialización deje de estar disponible.

Liderazgo: la gestión de un grupo de gran tamaño es más complicada y difícil que la de un grupo pequeño. Sin embargo, también es más probable que en un grupo de mayor tamaño tenga líderes potenciales entre sus miembros y de esta forma es más fácil encontrar un sustituto en el caso de que alguien abandone el grupo. Así ocurrirá siempre y cuando el problema sea previsible y se ofrezcan suficientes oportunidades a los miembros para asumir responsabilidades dentro del grupo.

Producción irregular: si un grupo empieza a suministrar a minoristas y a clientes de mayor tamaño, normalmente parte del acuerdo consiste en que suministrará los productos de forma regular tanto en cantidad como en calidad. Sin embargo, por la naturaleza de la agricultura urbana, con la inseguridad que afecta a los derechos sobre las tierras y a los suministros de insumos, es difícil mantener esta regularidad. Una solución posible podría ser la relación con otros grupos de productores que podrían aprovisionar el mercado en caso de emergencia.

A medida que el grupo crezca, hay que debatir estos aspectos con los miembros.

En el Anexo I se ofrece más información sobre las funciones del grupo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la dinámica del grupo.

Resumen

Existen muchas oportunidades para ampliar las actividades del grupo con el objeto de obtener mayores beneficios. Entre éstas se incluyen:

- Aumentar la cantidad de producción
- Aumentar la calidad
- Reducir costos
- Incrementar el precio
- Buscar nuevos mercados
- Nuevos productos o servicios
- Añadir valor a los productos existentes
- Añadir otros elementos en la cadena de comercialización
- Actividades no agrícolas

Hay que tratar de forma detallada las posibilidades y las oportunidades con mejores perspectivas, y su viabilidad y costos deben ser tenidos en cuenta antes de empezar o ampliar una actividad.

Los grupos más grandes pueden facilitar a sus miembros más servicios colectivos. Éstos, no obstante, plantean tanto problemas como oportunidades y tienen que ser estudiados detalladamente antes de ofrecer algo que no pueda mantenerse.



