

**Ministerio de Economía y Producción  
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Dirección de Desarrollo Agropecuario  
PROINDER**

**CRITERIOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
AGROPECUARIOS EN PEQUEÑA ESCALA**

**Autores:**

**Carlos A. Cattaneo**

**Con la colaboración de Héctor Lipshitz**

**SERIE DE DOCUMENTOS DE CAPACITACIÓN Nº 3**

**Buenos Aires, 2008**

## **INDICE**

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>Asistencia técnica comercial para pequeños agricultores.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>La identificación de la demanda .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Los mercados locales .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>El trueque .....</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO 1</b>	
<b>Propuesta metodológica para realizar trabajos de investigación de mercado con grupos de pequeños productores .....</b>	<b>34</b>

## PRESENTACIÓN

Este documento fue elaborado en el marco de la ejecución del Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores (PROINDER). El PROINDER es un proyecto de cobertura nacional, financiado por el BIRF y ejecutado por la SAGPyA en forma descentralizada en las 23 provincias del país. Tiene dos componentes principales, Apoyo a las Iniciativas Rurales (AIR), a cargo del Programa Social Agropecuario (PSA) y Fortalecimiento Institucional (FI), implementado por la Dirección de Desarrollo Agropecuario (DDA). Sus objetivos son: a) mejorar las condiciones de vida de las familias rurales pobres de pequeños productores y trabajadores transitorios agropecuarios, mediante la financiación de proyectos productivos agropecuarios o de actividades conexas a las agropecuarias, y b) fortalecer la capacidad institucional nacional, provincial y local para generar e implementar políticas de desarrollo rural.

El PROINDER tiene un enfoque de desarrollo rural que privilegia la atención de demandas de inversiones orientadas a la producción agropecuaria, tanto prediales como comunitarias de la población potencialmente beneficiaria. Esas demandas o iniciativas toman la forma de pequeños proyectos desarrollados por grupos de productores que, cumpliendo determinados requisitos, se presentan al Fondo de Apoyo a las Iniciativas Rurales (FAIR), para recibir un financiamiento no reembolsable. El FAIR tiene como antecedente el financiamiento, a través de créditos subsidiados, de Emprendimientos Productivos Asociativos (EPAs) del PSA.

Previendo que uno de los principales problemas que suelen tener los pequeños productores es el de cómo comercializar la producción incrementada en cantidad y/o calidad por efecto de la inversión cualquiera sea la fuente y el mecanismo de financiamiento, se definió dentro del FAIR una modalidad de subproyectos de asistencia técnica para la comercialización.

El documento que estamos presentado reúne una serie de propuestas elaboradas frente a problemas que surgen en la asistencia técnica a la comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. Las mismas estuvieron destinadas principalmente a la capacitación de técnicos que asesoran las experiencias desarrolladas por grupos atendidos por el PSA - PROINDER y también a esos grupos y productores.

La publicación en forma compilada busca poner a disposición de un universo más amplio de interesados los análisis, propuestas metodológicas, reflexiones y recomendaciones surgidos en el marco de la ejecución de los subproyectos de comercialización del PSA y de la operatoria del PROINDER con la idea de que su difusión y discusión pueda ser útil en otros contextos de la realidad campesina.

*“Uno de los días más hermosos fue aquel en que convencí  
a un grupo de marineros del Archipiélago de que  
se asociaran formando una corporación y que  
trataran directamente con los vendedores de las ciudades.  
Jamás me sentí tan útil como príncipe”*

*En: Memorias de Adriano, de M. Yourcenar*

## INTRODUCCIÓN

Una de las mayores limitaciones con que se encuentran los grupos de pequeños productores que desarrollan proyectos financiados por el PSA y el PROINDER, es la de la comercialización de sus productos, en gran medida causada por la falta de conocimiento adecuado acerca de la demanda de los mismos pero también por desconocimiento de las normas que rigen los procesos de intercambio.

El presente trabajo se propone establecer un conjunto de alternativas dentro de las cuales puede ubicarse cada situación particular de comercialización de la producción campesina, con las lógicas variaciones que se producen entre las ofertas de los subproyectos y EPAs de las distintas provincias.

La configuración que adoptaron las acciones de apoyo a la comercialización en el marco del PROINDER obedecieron a un proceso que se inició hacia fines de 1996, cuando se esbozaron los primeros borradores sobre el tema, tomando como antecedente las actividades de apoyo al mercadeo que se venían realizando en el PSA. Fundamentalmente, se tomaba a la actividad de los Agentes de Comercialización de EPA's (ACE) como base de lo que posteriormente serían los Subproyectos de Comercialización del FAIR, y el resto de las actividades que se realizaban, junto a otras especialmente diseñadas, pasaba a formar parte del Servicio de Apoyo a la Comercialización del PROINDER.

Siguiendo el accionar de las actividades de apoyo al mercadeo en el PSA que podían ser susceptibles de convertirse en actividades del PROINDER una vez iniciado el mismo, se fue tomando nota de muchos aspectos prácticos y operativos que servían para complementar y mejorar la operatoria propuesta, así como también de aquellos aspectos que requerían una mayor explicitación, ya sea en los aspectos conceptuales o metodológicos.

Lo que se pretendía era contar con elementos para ir siguiendo la normativa tomando en cuenta aspectos funcionales y prácticos, que permitieran la complementación eficaz de los Subproyectos y las actividades del Servicio de Apoyo a la Comercialización con las restantes líneas de Subproyectos que se presentaría al Fondo y con las actividades del PSA.

Hoy es conveniente compilar todas estos aportes, que en su mayor parte figuran en numerosos documentos, memorias de talleres, informes, notas a coordinadores provinciales, comunicaciones verbales, etc.

Los objetivos específicos del documento son: (i) pautar las modalidades de acceso al fondo que financia las iniciativas de comercialización; (ii) ofrecer una metodología de trabajo que permita obtener mayor conocimiento de las alternativas y condiciones de la demanda a nivel provincial, regional y nacional para un determinado producto de interés para los pequeños productores; (iii) conocer las características, condiciones, oportunidades y ventajas de canalizar la producción de los pequeños productores a través de mercados locales; (iv) presentar mecanismos y experiencias de trueque llevadas a cabo por algunas Coordinaciones Provinciales del PSA (UP).

El documento está organizado en cuatro capítulos. En el primero se caracteriza la actividad de asistencia a la comercialización como diferenciada y a la vez complementaria de la asistencia técnica a los pequeños productores agropecuarios; esto

está incluido en el Documento *Algunas consideraciones sobre el papel de la asistencia técnica comercial para pequeños agricultores* (Cattaneo, 2001); el capítulo dos analiza la identificación de la demanda a través del documento: *La operatoria "BUDESMAN", en busca de la demanda de la producción de los EPAs* (Cattaneo, 1999), que se complementa con un documento anexo sobre las cuestiones principales a tener en cuenta para realizar un análisis de mercado: *Propuesta metodológica para realizar trabajos de investigación de mercado con grupos de pequeños productores* (Lipshitz,1998); el tercer capítulo esta destinado a los mercados locales como alternativa para la producción campesina y reúne los documentos: *Los mercado locales: una alternativa de comercialización eficaz para los pequeños productores agropecuarios* (Cattaneo, 2000) y *Los mercados locales como alternativa de comercialización: aspectos a tener en cuenta* (Cattaneo,1999); el capítulo cuatro está dedicado al trueque a través del documento *Bolsa del trueque* (Cattaneo,1999) .

## CAPITULO I

### Asistencia técnica comercial para pequeños agricultores

#### ***Algunas consideraciones sobre el papel de la asistencia técnica comercial para pequeños agricultores<sup>1</sup>***

##### 1) El Apoyo a la Comercialización como actividad innovadora en materia de asistencia técnica.

La comercialización de la producción es uno de los principales problemas que afectan a los pequeños agricultores<sup>2</sup>. Aún en los casos de múltiples iniciativas en el marco de Programas de Desarrollo Rural de diversa índole<sup>3</sup>- que han tenido éxito en cuanto a la mejora en los aspectos productivos, el aspecto comercial aparece como uno de los “cuellos de botella” más difíciles de superar. Esto ha originado la necesidad de implementar Servicios de Apoyo a la Comercialización (SAC), que llevan a cabo un conjunto de acciones destinadas a promover y facilitar el desarrollo de operatorias comerciales por parte de pequeñas y medianas empresas, asociaciones o grupos de productores agropecuarios, con el objetivo principal de mejorar su inserción y participación en los mercados.

Los SAC pueden desarrollar actividades de la más diversa índole en múltiples ámbitos, persiguiendo las mismas los siguientes objetivos:

- 1) La promoción de la organización en materia comercial de los beneficiarios.
- 2) El desarrollo de mecanismos para aumentar la competitividad de los productores con respecto a sus pares de mayor poder económico.
- 3) La puesta en marcha de estrategias para aumentar el poder de negociación frente a los compradores de sus bienes y servicios.

La magnitud de estos objetivos hace que toda actividad que se encare en un SAC deba tener necesariamente en cuenta las características propias de la población a la que va dirigida<sup>4</sup> y el diagnóstico de la situación de los beneficiarios.

Las actividades más habituales que brindan los SAC a los pequeños productores son:

- la capacitación,
- la información y difusión,
- el análisis de mercado y estrategias de comercialización,
- el apoyo a la operatoria comercial, a través de la Asistencia Técnica Comercial (ATC)

La Asistencia Técnica Comercial es, en consecuencia, uno de los principales instrumentos que tienen los SAC para cumplir con los objetivos anteriormente

---

<sup>1</sup> Cattaneo, C. Tercer Congreso de Desarrollo Rural y Culturas Campesinas, Monterrey, Nuevo León, México, 5 y 6 de abril de 2001.

<sup>2</sup> Las explotaciones de los pequeños agricultores engloban a “todas aquellas unidades agropecuarias de producción/consumo bajo cualquier forma de tenencia que, por la escasez de recursos naturales y/o de capital para el desarrollo de sus actividades, se basan en el trabajo familiar” (Basco et al., 1981).

<sup>3</sup> A cargo generalmente de organismos gubernamentales y, en menor medida, de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).

<sup>4</sup> Tratándose de pequeños productores que presentan generalmente una baja disponibilidad de ingresos provenientes de su actividad productiva, algunas de estas características pueden llegar a condicionar seriamente el éxito en una estrategia comercial.

enunciados. Hay que considerar que estamos ante una modalidad de asistencia técnica “innovadora” en múltiples aspectos, y mucho más tratándose de acciones destinadas a pequeños productores.

Si bien existen ejemplos de servicios que privilegian una marcada intervención en las operatorias comerciales, la tendencia más reciente es que los mismos no se encarguen ni de vender ni de comprar productos ni insumos, sino que la vinculación concreta con los distintos agentes del mercado sea llevada a cabo por los propios beneficiarios, dentro de los esquemas de organización grupal que los mismos estén dispuestos a darse.

## 2) La Asistencia Técnica Comercial y sus características diferenciales

La experiencia desarrollada en muchos Programas<sup>5</sup> indica que la Asistencia Técnica Comercial no debe ser considerada como una modalidad aislada del resto de las actividades que los mismos desarrollan en materia de Asistencia Técnica (AT), sino que, por el contrario, la ATC debe irse incorporando como una modalidad de AT habitual en la relación con los pequeños agricultores.

Pero no debemos dejar de tener en cuenta que, a diferencia de la AT “productiva”<sup>6</sup>, la actividad de la ATC se traduce en la generación de resultados que son prácticamente inmediatos, pudiendo ser favorables o perjudiciales para la frágil economía de los pequeños productores: o se vende bien un producto –en relación a la situación previa, lo que implica comercializar mayores volúmenes, preferentemente a mejores precios-, o la alternativa de comercialización propuesta y la ATC brindada para ello se transforman en un fracaso, aun cuando en el resultado incidan factores externos que escapen al control decisional de los productores y técnicos. En la AT convencional, vinculada a los aspectos estrictamente productivos, el tema de los impactos, las responsabilidades y las consecuencias, aparece más diluido, cosa que no ocurre en la ATC, en la cual la cuestión se define en una especie de “todo” o “nada”, ya que están en juego, nada más y nada menos, que los escasos ingresos que campaña a campaña obtiene el pequeño productor de su actividad productiva.

Otra cuestión que se observa en forma generalizada es la marcada insuficiencia en cuanto a la disponibilidad de técnicos para realizar una adecuada y eficaz ATC. Insuficiente oferta y escaso desarrollo de la temática, no generan así un campo propicio para la “aceptación” y “apropiación” de la ATC por parte de los grupos de pequeños productores e instituciones del sector, lo que dificulta aun más su accionar.

## 3) Los tres roles más significativos del Asistente Técnico Comercial

A nuestro entender, el Asistente Técnico Comercial debe ser un profesional que cuente con las habilidades necesarias para trabajar en forma simultánea en tres procesos claves:

- a) la organización grupal,
- b) el manejo de las tensiones derivadas del acto de vender y comprar y

---

<sup>5</sup> Véase Berdegue, (1999) y (1998).

<sup>6</sup> Es decir, aquella destinada a permitir incrementos en los rendimientos de las producciones, sin tener en cuenta las acciones para comercializar en forma eficaz dichos incrementos en la producción obtenida.

c) la búsqueda permanente de mejores alternativas de comercialización.

Analizaremos sucintamente a continuación cada una de estas habilidades.

### 3.1) La importancia de la organización.

Abundan las experiencias que indican que la que se articula en forma exitosa con el mercado es la organización, rara vez el pequeño productor en forma individual. De allí la fuerte ligazón entre las acciones de apoyo a la comercialización y las de fortalecimiento organizacional entre los grupos.

En consecuencia la clave del éxito en materia comercial descansa en un porcentaje significativo en un adecuado nivel de organización de los grupos. Si lo organizativo funciona, mejorar el aspecto comercial se hace mucho más fácil. Caso contrario, aún contando con alternativas de comercialización que pueden resultar sumamente convenientes para los pequeños productores, el logro de resultados aparece como difícil e incierto. Arturo Barrera y Manuel Miranda señalan que "la competitividad de las producciones campesinas se juega en la empresa asociativa", y que en los actuales escenarios económicos "la organización deja de ser una posibilidad para transformarse en una exigencia estructural para la competitividad" (Barrera y Miranda, 1995).

Debe quedar claro que el logro de resultados a partir del accionar del Asistente Técnico Comercial depende en gran medida de la existencia de un adecuado nivel de organización interna del grupo. Y es, sin duda, una de sus funciones, la organización de la oferta grupal en las economías de escala y para estar en condiciones de competir en un plano más equitativo con los productores más grandes. Pero estimamos que resulta demasiada carga para el ATC la responsabilidad de "armar" y "resolver" la cuestión socio-organizativa cuando esta es deficiente. Esto implica que un Programa de Desarrollo Rural debe trabajar mucho más en los aspectos socio-organizativos en todas sus áreas para que el ATC complemente y fortalezca esto con su habilidad para encontrar una mejor salida comercial.

### 3.2) Las "tensiones" del tema comercial.

Básicamente, la comercialización, entendida en un sentido amplio, opera como un mecanismo de coordinación de las transferencias entre los distintos integrantes de la cadena productor-consumidor (Chiodo Juvé, 1996). Esto implica considerar a:

- los subsistemas de los productos
- los canales de distribución
- las leyes, normas y reglamentaciones que tienen como sujeto a los productos agrícolas, su flujo y su comercio.

Tomando en cuenta la multiplicidad de actores que intervienen en el acto de vender una parte o la totalidad de la producción, se observa que la interacción de los pequeños productores en el ámbito comercial reconoce múltiples formas:

- Se vinculan entre sí, al intercambiar productos y al formar grupos para producir y/o comercializar.

- Se relacionan cada vez más con los proveedores de insumos, a partir de la mayor utilización de insumos “externos” a la propia explotación que se viene dando en todos los productores agrícolas, inclusive los campesinos.
- Interactúan con los compradores de sus productos
- También interactúan con organizaciones gubernamentales y ONGs, etc.

En cada una de estos contactos entran en juego relaciones de poder, instancias de organización, pautas culturales, conductas, que, en muchos casos, no alcanzan a ser explicados si predomina una visión sumamente estrecha y acotada de todo lo que realmente implica la relación comercial.

Esta interacción de los pequeños productores hace que, en el fondo, el tema comercial se convierta en un “equilibrio entre tensiones”, que son naturales, porque la operatoria comercial es un juego en donde se miden fuerzas, se evalúan decisiones que tienen que ver con las capacidades de compradores y vendedores para “aceptar”, “resistir” o “desistir”, con la intervención necesaria de agentes externos, y haciéndolo desde un marco jurídico e impositivo que no favorece en absoluto a los pequeños productores.

A esto debemos agregarle el hecho de que muchas veces los grupos tienen escasa o nula experiencia en la venta conjunta y que, por ser pequeños productores sin capital no están en condiciones de financiar la venta de su producción en plazos de tiempo mayores, como sí lo puede hacer el productor más grande<sup>7</sup>.

En consecuencia, por todas estas cuestiones, creemos que un rol clave a desempeñar en una tarea de apoyo a la comercialización es el de conocer y poder disponer de instrumentos para “manejar” esas tensiones, mucho más teniendo en cuenta que la mayor parte de los grupos de pequeños productores no tienen la experiencia para moverse en esta situación “tensionante”.

Estamos así en presencia de un escenario, diríamos, “frágil”, en la que cualquier estrategia de intervención, puede, en muchos casos, alterar delicados equilibrios obtenidos, pudiendo incluso abortar procesos organizativos en marcha con los pequeños productores<sup>8</sup>.

### 3.3) La búsqueda permanente de mejores alternativas de comercialización

Aquí debemos partir del supuesto de que todo pequeño productor –ya sea en forma individual o grupal- realiza algún tipo de actividad comercial<sup>9</sup>. Esto implica que, aún en la forma más incipiente, existe un producto que se vende en un mercado, contando para ello con un determinado nivel de organización (a nivel familiar o de mayor alcance). Desde esta perspectiva, la ATC debe contribuir a permitir que los productores:

---

<sup>7</sup> De allí que muchas veces los pequeños productores prefieran vender a quien le paga al contado, aun a precios bajísimos, que operar con otros compradores que están dispuestos a pagar precios más altos, pero en plazos que el pequeño productor no está en condiciones de soportar, como la venta a 30 o 60 o más días, modalidad común en el caso de los super e hipermercados.

<sup>8</sup> Son muchos los casos en los cuales la falta de cobro de una venta termina destruyendo al grupo que la llevó a cabo, y comprometiendo seriamente el accionar del programa o servicio que acompañó o promovió dicha experiencia.

<sup>9</sup> Quedarían excluidos solamente aquellos pequeños productores dedicados exclusivamente a producir para el autoconsumo, o para el intercambio de productos por el sistema de trueque y que por tanto no venden su producción en el mercado.

***Vendan el mejor producto, en el canal más adecuado, con la organización mas eficiente***

Esto obliga a desarrollar iniciativas destinadas tanto a permitir el acceso de los pequeños productores a nuevos canales de comercialización como a consolidar la operatoria en los mercados habituales en donde comercializan su producción. Asimismo, se espera que los grupos adquieran niveles organizativos con un mayor grado de formalidad que le permitan mejorar el poder de negociación frente a otros agentes económicos.

Para llevar adelante estas acciones desde la ATC, creemos que resulta útil pensar en la operatoria comercial como un proceso evolutivo, conformado por 3 líneas simultáneas:

- la del *Producto (P)*: se refiere a todos los aspectos relacionados con el objeto de la venta, implicando sus transformaciones físicas, procesamiento, empaque y otras formas de incorporación de valor agregado.
- la del *Proceso Comercial (PC)*: esto implica considerar los canales de comercialización a través de los cuales el producto llega al consumidor.
- la de la *Organización (O)*: teniendo en cuenta todo aquello que hace a la caracterización de las instancias organizativas con que cuentan los pequeños productores para comercializar su producción.

En estas tres líneas podemos reconocer una serie de etapas, que van desde un punto inicial hasta un hipotético punto máximo, con toda una serie de situaciones intermedias. En algunos casos, algunas etapas no existen, o pueden saltarse, o sufrir modificaciones. Una idea tentativa de las etapas en las tres líneas esbozadas puede ser la que se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Etapas correspondientes a la Operatoria Comercial (Producto, Proceso Comercial y Organización)

Etapa	Producto
1	Materia prima, sin clasificar, sin envasar
2	Producto clasificado
3	Producto envasado
4	Producto con valor agregado incorporado
5	Subproductos
6	Producto de "nicho de mercado"
Etapa	Proceso Comercial
1	Identificación de canales de comercialización y de mercados
2	Elaboración de un Plan de Comercialización para acceder a canales alternativos de comercialización
3	Operatoria con canales alternativos de comercialización
	O
1	Venta en la propia finca (monocanal)
2	Venta "externa" (fuera de la finca)
3	Venta en más de un canal (mercados locales)
4	Venta en más de un canal (mercados provinciales)
5	Venta en más de un canal (mercados regionales)

6	Venta en más de un canal (mercados nacionales)
7	Venta en más de un canal (mercados internacionales)
8	Combinación óptima de canales de comercialización
Etapa	Organización
1	Venta individual
2	Venta grupal
3	Formas grupales formalizadas: Cooperativas u otras modalidades asociativas

Para evaluar el estado en que se encuentra un determinado grupo de productores en la situación previa a la intervención de la ATC, se debe efectuar un correcto diagnóstico que debe reflejar claramente el estado de situación del grupo en cada una de las tres líneas. La situación a partir de la intervención de la ATC deberá incorporar los avances que se estime lograr con el mismo en las etapas de cada línea. Para ello, el ATC deberá encargarse de:

- a) identificar y utilizar las mejores alternativas de comercialización para los grupos de productores,
- b) facilitar la obtención de volumen y escala comercial para acceder en mejores condiciones a canales alternativos de comercialización,
- c) tender al logro de una mejor organización en materia comercial de los productores agrupados,

Básicamente sus funciones son:

- la organización de la producción (oferta) en función de la demanda.
- la organización de las ventas,
- la elaboración y ejecución del Plan de Comercialización del grupo<sup>10</sup>,

#### 4) El grado de “Involucramiento” de los Programas de Desarrollo Rural en la comercialización de los productores y el rol del Asistente Técnico Comercial.

En relación a estos temas, uno de los aspectos más interesantes para evaluar en el seno de los Programas de Desarrollo Rural es el relativo al grado de “involucramiento” de los mismos en las decisiones concretas de compra-venta de los productos de los pequeños productores.

Creemos que el ATC debe trabajar bajo la premisa de que la vinculación concreta con los distintos agentes del mercado debe ser desarrollada por los propios productores organizados, siendo ellos los responsables de las decisiones de venta.

---

<sup>10</sup> El **Plan de Comercialización** es el instrumento mediante el cual el grupo plantea las alternativas superadoras en materia comercial, formulando el plan de ventas que se ajuste en forma más satisfactoria al incremento de los ingresos netos.

Podemos afirmar que la figura del ATC debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las pautas de funcionamiento de los sistemas productivos de los pequeños productores. Hay que tener en cuenta además que en muchos casos no resulta fácil conseguir un ATC. Hay zonas en las que hay pocos técnicos, y menos aun con habilidades para la comercialización. Esto obliga a que los programas acompañen la “transformación” de técnicos vinculados a las actividades más estrictamente productivas en ATCs.

El ATC “ideal” debe reunir dos requisitos:

- capacidad de relacionamiento con los pequeños productores y
- conocimiento y manejo de las operatorias y canales de comercialización.

La experiencia nos indica que estos dos requisitos rara vez se presentan juntos. Si tiene buen “feeling” con los pequeños productores, este técnico no es generalmente tan ducho a la hora de conseguir mejores condiciones y canales para la venta de los productos. Y si maneja bien el tema de las ventas y el mercado, se manifiesta cierta incapacidad para relacionarse con los pequeños productores.

Esto implica otro desafío a resolver, el de ir “formando” este perfil de técnico, pero tenemos que tener en claro que privilegiamos. EL ATC debe ser, sobre todo, un buen vendedor.

También debemos tener en cuenta la necesidad de ir diseñando y utilizando indicadores en la temática organizativa a efectos de evaluar cabalmente las características y particularidades de la AT que se va a brindar en esta temática.

##### 5) Perspectivas de la Asistencia Técnica Comercial

La trayectoria seguida por la ATC guarda relación, como no podía ser de otra manera, con el proceso seguido por los organismos de extensión y transferencia de tecnología. Así, en los últimos años fue tomando forma una visión que tiende a otorgar a los propios productores, sus organizaciones y sus comunidades, una responsabilidad mayor en el desarrollo de estos programas (Berdegué, 1998) y, consecuentemente, también en la determinación de los objetivos y actividades de la ATC, y en la selección de los AT.

Lo que se visualiza para el futuro es el desarrollo de un verdadero “mercado” de servicios de Asistencia Técnica Comercial para productores agropecuarios, incluyendo a los pequeños, tomando en cuenta que cada vez se trabaja más en la mejora de la oferta de dichos servicios, en el incremento de la demanda efectiva por sus actividades y en la búsqueda de mecanismos de vinculación lo más transparentes posibles entre los usuarios y los proveedores de dicha Asistencia Técnica.

## CAPITULO II

### La identificación de la demanda

#### ***La operatoria “BUSDEMAN” (En busca de la demanda de la producción de los EPA’s)<sup>11</sup>***

A partir de las experiencias concretas en el trabajo con los EPAs, surge en muchos casos la inquietud de qué hacer con determinada producción que se está en condiciones de comercializar: **a quién se la vendemos y cómo optimizamos el resultado de esa transacción.**

Así, existen muchos casos en los cuales no se conoce la existencia de una determinada alternativa de demanda, tanto a nivel provincial, regional o nacional (**“Demanda desconocida”, DD**).

En otros casos, puede tenerse conocimiento de diversas alternativas de demanda, pero por múltiples y variadas razones no se opera con ellas (**“Demanda conocida sin operatoria”, DCSO**).

Finalmente, puede darse el caso de que se esté operando con determinadas alternativas (**“Demanda conocida con operatoria”, DCCO**), pero en este caso siempre existen aspectos que se pueden perfeccionar a efectos de conseguir una mejora en las transacciones a través de dichos canales.

Por otra parte, existe otro elemento que influye sobre los 3 casos mencionados que es el referido al desconocimiento de los **requerimientos de la demanda (RD)**. En este concepto se engloban aspectos sumamente diversos, tales como las condiciones de calidad, sanitarias, requerimientos en materia de envases, canales de distribución, etc., que son ni más ni menos que **las condiciones que fija el mercado para efectivizar la compra de un determinado producto**. Un déficit en esta materia, implica, en la práctica, estar en desventaja ante cualquiera de las alternativas anteriormente señaladas.

Ante los cuatro casos mencionados, surge una limitante en común: **la falta de información**. Acceder a la misma es, en consecuencia, una condición necesaria para mejorar la vinculación de los EPA's con el mercado.

A través de la operatoria BUDESMAN, se financiaría la **“búsqueda de la demanda”** para determinadas producciones de los EPAs y subproyectos del FAIR, seleccionadas por las respectivas UP.

#### **Objetivos y resultados a alcanzar**

Los siguientes cuadros tienen por objeto mostrar en forma esquemática los objetivos - generales y específicos- y los resultados a alcanzar en el marco de este operatoria.

---

<sup>11</sup> Cattaneo (1999)

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS
<p>1) Obtener un mayor conocimiento de las alternativas de demanda a nivel provincial, regional y nacional para un determinado producto de interés para los pequeños productores de una provincia</p>	<p>1.1) Demanda desconocida (DD): identificar nuevos canales de demanda.</p> <p>1.2) Demanda conocida sin operatoria (DCSO):</p> <p>1.2.a) explorar e identificar las limitantes que no permiten llevar a cabo la operatoria con esa demanda identificada.</p> <p>1.2.b) Identificar acciones para superar las limitantes planteadas en 1.2.a)</p> <p>1.3) Demanda conocida con operatoria (DCCO): obtener elementos para mejorar las condiciones de venta a dichos canales, a fin de lograr una mayor utilidad en las transacciones.</p>	<p>1.1.1) nuevos canales de comercialización identificados (pasaje de DD a DCSO). .....</p> <p>1.2.1) inicio de operatoria en canales conocidos (DCSO a DCCO). .....</p> <p>1.3.1) Incremento del margen de utilidad en las transacciones con los canales de DCCO.</p>
<p>2) Obtener un mayor conocimiento de las condiciones de demanda a nivel provincial, regional y nacional para un determinado producto de interés para los pequeños productores de una provincia.</p>	<p>2.1) Profundizar en el conocimiento de los requerimientos de demanda (RD) específicos para el producto.</p> <p>2.2) Identificar los requerimientos de demanda que puedan ser limitantes para una adecuada comercialización del producto.</p> <p>2.3) evaluar las alternativas para la superación de las limitantes planteadas en 2.2).</p>	<p>2.1.1) Inventario de los requerimientos de demanda específicas.</p> <p>2.2.1) Análisis de los requerimientos de demanda específicos limitantes</p> <p>2.3.1) Identificación de acciones para la superación de dichas limitantes</p>

Situación ex ante	Situación posterior
Demanda Desconocida (DD)	DCSO ó DCCO
Demanda Conocida sin Operación (DCSO )	DCCO
Demanda Conocida con Operatoria (DCCO)	DCCO (en condiciones más favorables)
RD (Desconocimiento parcial o total)	RD (Conocimiento total)

### **La operatoria**

Se financiará la búsqueda de la demanda, **a nivel provincial, regional y-o nacional** para determinadas producciones de EPAs seleccionadas por las respectivas UP.

Se deben en principio identificar los destinos a través de un rastreo de la información a nivel provincial, es decir, aquellas demandas que se conocen desde la provincia, aun cuando lógicamente se encuentren en muchos casos fuera de ellas.

Una vez completado este aspecto, es posible contar con un listado de alternativas posibles de comercialización, dentro de cada categoría. El siguiente cuadro especifica esta situación, ya realizado el "barrido de la demanda" a nivel provincial.

#### CUADRO DE SITUACIÓN DE LA DEMANDA

PROVINCIA:
------------

PRODUCTO:
-----------

ALTERN./NIVEL	PROVINCIAL	REGIONAL	NACIONAL
1) DEMANDA DESCONOCIDA			
2.1) DEMANDA CONOCIDA SIN OPERATORIA			
2.2) DEMANDA CONOCIDA CON OPERATORIA			
3) REQUERIMIENTOS DE LA DEMANDA			

La elaboración previa de este cuadro es un requisito para la aprobación del proyecto de búsqueda<sup>12</sup>. A partir del análisis del mismo, se plantean tres alternativas de búsqueda de demanda:

<sup>12</sup> En la medida en que se pueda obtener esta información para diferentes productos en cada provincia, y se difunda a través del intercambio de cuadros respectivo, se podrá contar con un "inventario de demandas" para la mayor parte de los productos que comercializan los EPAs.

**a) a nivel provincial:**

Para completar el relevamiento a nivel provincial, se financiará un monto de hasta **4 días-hombre de asistencia técnica**.

**b) a nivel regional:**

Se financiará un monto de **6 días-hombre**, sumado al monto correspondientes a pasajes y viáticos (que deberán estar incluidos en los honorarios).

**c) a nivel nacional:**

Se financiará un monto de **8 días-hombre**, sumado al monto correspondientes a pasajes y viáticos (que deberán estar incluidos en los honorarios).

La elección de cada alternativa deberá estar justificada por la situación "ex ante" de la demanda que se desprende del cuadro anterior. Pueden elegirse 2 o 3 alternativas en forma simultánea, pero deberán estar fundamentadas las razones para dicha elección. En principio, no se elegirían proyectos que demanden la alternativa c (a nivel nacional) si antes no se cumplimentaron la a y/o b.

Dado que muchas de las demandas van a estar localizadas en Buenos Aires, Córdoba, Rosario, u otras grandes ciudades, la posibilidad de viajar a dichos centros y contactarse en forma directa con las mismas constituye una alternativa valiosa que permitirá contactar a posibles nuevos compradores y establecer relaciones con ellos.

De esta manera, se podrá completar el cuadro y a partir del mismo, evaluar las posibilidades que brindan las distintas alternativas para la comercialización del producto en cuestión. La idea es aproximarse lo más posible a la **oportunidad comercial**, es decir, a concretar operaciones a partir del conocimiento de los requerimientos de la demanda y la superación de las limitantes para acceder a la misma.

Cabe destacar que la elaboración del cuadro final es un requisito para que se considere finalizado el proyecto y se proceda a efectuar el pago de la última cuota.

La temática específica presentada en este capítulo se desarrolla también en el Anexo 1: ***Propuesta metodológica para realizar trabajos de investigación de mercado con grupos de pequeños productores.***

## CAPÍTULO III

### Los mercados locales

***Los mercados locales: una alternativa de comercialización eficaz para los pequeños productores agropecuarios***<sup>13</sup>

#### **1) La importancia de los mercados locales para los pequeños productores.**

La venta en los **mercados locales**, entendidos éstos como los **canales en que los productores comercializan en forma periódica sus productos, que se hallan situados en las cercanías de sus explotaciones y sirven al abastecimiento de la población local**, ha constituido históricamente una de las alternativas de comercialización más efectivas para los pequeños productores agropecuarios. Abarca, entre otras formas, a:

- las **Ferias Francas**,
- los **sistemas de venta domiciliaria**,
- la **venta en la propia explotación** y
- la **venta en rutas y lugares de concentración momentánea de consumidores (eventos festivos, religiosos, etc.)**.

La cantidad de productores que utilizan esta modalidad de comercialización varía según zonas, provincias y regiones, aunque conserva un carácter local más o menos acentuado y adquiere un mayor desarrollo en zonas con demanda potencial, urbanizadas y turísticas de fin de semana y estacionales. Los agricultores tienen ventajas a estos efectos en medios rurales y pequeñas unidades urbanas. La localización y el carácter de la población explican, por lo tanto, la importancia de la venta directa y los productos predominantes (Tito y Cattaneo; 2000).

Desde tiempos lejanos, la vinculación de los pequeños productores campesinos con la comercialización en mercados locales ha sido intensa. La figura de las **ferias**, en las que los productores rurales llevan sus productos a los centros urbanos para vender, viene manifestando ya su importancia desde la más remota antigüedad. E. Durt señala que *"la feria es el lugar de intercambio entre agricultores y ganaderos, entre productos de la chacra y de la industria, entre el mundo rural y el mundo urbano (...)"*, y, al analizar la economía campesina en el mundo andino, describe claramente el pasaje desde los mecanismos de intercambio (fundamentalmente basados en el trueque) a los canales de comercialización en distintos niveles. Los mercados locales constituyen el primer **"círculo del mercado rural"**, y están basados en el intercambio recíproco, el trueque entre productos equivalentes, y la compra y venta de productos naturales y manufacturados en forma casera y/o artesanal<sup>14</sup> (Durt, E. 1996.).

---

<sup>13</sup> Cattaneo (2000)

<sup>14</sup> Posteriormente los espacios mercantiles se organizan alrededor de ciudades intermedias, y se empiezan a articular mecanismos de transporte y de servicios financieros alrededor de grandes ciudades. Estas redes urbano-industriales constituirían el **segundo círculo** de los mercados regionales. **El tercer círculo** estaría conformado por el mercado internacional y las transacciones tanto formales de intercambio de productos o bienes materiales, como informales de intercambio de informaciones o

Un mejor aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen los mismos bajo las distintas formas que adoptan estos circuitos de comercialización debe ser sin duda un objetivo de toda acción de apoyo para los pequeños productores.

## **2) Las ventajas de los mercados locales.**

Desde la perspectiva del productor, la operatoria en mercados locales presenta múltiples **ventajas** con relación a la venta en mercados más lejanos. Entre las más importantes, podemos mencionar:

- a) la **cercanía geográfica entre el lugar de producción y el lugar de venta/consumo.**
- b) el **conocimiento “personalizado” de la demanda**, con la posibilidad que esto abre para readecuar su oferta productiva sobre la base de sus requerimientos.

A estos factores, debemos sumar las tendencias existentes actualmente en la demanda de productos alimenticios, que privilegian, a igualdad de costo, o siempre que el diferencial de precio no sea excesivo con relación a los alimentos convencionales, a **los productos naturales**, sin agregado de acondicionantes o conservadores, a **los productos orgánicos, artesanales**<sup>15</sup>, con conocimiento de su procedencia y forma de producción y elaboración, etc<sup>16</sup>.

En este tipo de productos, los factores de calidad están asociados a caracteres singulares que los definen en contraste con los que se suponen a los productos industriales; esto es: **producto natural, con origen y control del proceso de producción por el agricultor, técnicas de elaboración manuales no automáticas, materias primas de la propia explotación, ausencia de ciertos aditivos, limitación de volúmenes producidos, asociación a un territorio e identificación con raíces culturales** (Manrique Persiva, 1999.).

En la mayor parte de los países europeos, el consumo de estos productos está en franca expansión, y se asiste a una tendencia a conservar sus formas y modalidades de producción y a adecuar las reglamentaciones existentes para permitir su comercialización, existiendo una clara noción del alcance de estas acciones como instrumentos de promoción del desarrollo rural.

Por otra parte, un conjunto de elementos que las tendencias recientes del marketing señalan como muy significativos para alcanzar una adecuada *performance* comercial en los mercados dinámicos actuales, tales como el hecho de contar con atributos de diferenciación del producto, la incorporación de valor agregado, la atención

---

servicios no-materiales.

<sup>15</sup> Por “**producto artesanal**” entendemos aquellos que son fabricados por los propios PPM en y con materias primas de la propia explotación, por procedimientos de elaboración artesanales y tradicionales (Manrique Persiva, E., op. cit.).

<sup>16</sup> Con respecto a este tema en un trabajo elaborado por la SAGPyA se señala que “los nuevos patrones de consumo (...) modifican la composición de la demanda de alimentos. Los componentes de nutrición, calidad, salud, practicidad, estilos de vida, en suma el “alimento-servicio” comienza a tener un peso creciente en las decisiones de compra, en oposición a la consideración exclusiva de los precios. (Gutman y De Jong, 1997.).

personalizada al cliente, etc., **sólo pueden ser factibles de apropiación para los pequeños y medianos productores en el ámbito local.**

A diferencia de otras experiencias, estas iniciativas permiten la colocación de los productos sin ningún tipo de intermediarios. Este hecho es muy importante porque permite el desarrollo de **lazos de solidaridad entre productores y consumidores** (Caceres y Cerviño, 1999).

Otro factor importante a tener en cuenta es que **la demanda creciente de los mercados locales “empuja” hacia atrás con el objeto de obtener una mayor producción (oferta) para colocar en el mercado.** Analizando el caso de las Ferias Francas, Caceres y Cerviño señalan que *“la operatoria de las ferias francas ha generado una fuerte tracción técnico-productiva sobre las chacras que está modificando no sólo el perfil productivo de las explotaciones, sino también el tipo de tecnología que en ellas se utiliza. Es notable cómo una gran cantidad de productores articulados a la feria está transformando el perfil productivo de sus campos y se muestran muy interesados en modificar sus estrategias productivas a fin de aumentar (o mejorar) su producción de verduras, hortalizas, carnes y lácteos* (Caceres y Cerviño, 1999)<sup>17</sup>.

Este proceso de **“reemplazo parcial”** de producciones tradicionales destinadas a la agroindustria por los alimentos que se venden en dichos mercados locales permite también la mejora en el autoconsumo del productor y su familia, en la medida en que dispone para su propia alimentación de más y mejores productos (y también de mayores recursos monetarios para comprar aquellos alimentos que no se producen en la propia explotación). De **allí la vinculación existente entre el concepto de seguridad alimentaria<sup>18</sup> y el desarrollo de los mercados locales.** En síntesis,



<sup>17</sup> “Cuando consultamos a los productores acerca de los cambios que se observan en sus chacras, con frecuencia nos comentaron que ahora están mucho más dispuestos a invertir en la producción de granja (e innovar tecnológicamente) porque tienen expectativas concretas de comercializar la producción y por lo tanto, recuperar la inversión efectuada” .(Caceres Y Cerviño, 1999.).

<sup>18</sup> Tomando la definición aprobada por la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de la FAO que se llevó a cabo en Roma en el año 1996 la seguridad alimentaria existe cuando “todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana” (FAO, 1996).

También es importante el rol que juegan los mercados locales como **ámbito de interacción comunitario**, posibilitando el avance hacia esquemas que privilegien el desarrollo rural con un fuerte acento en lo local. Una perspectiva de desarrollo de este carácter, tiene por objetivos, según Chiriboga y Plaza el aumento en la capacidad negociadora de la población local y en su espacio de representación, la generación de alternativas laborales para el productor y su familia, y la posibilidad de permitir la retención de la población en el medio rural en condiciones de vida satisfactorias y adecuadas (Chiriboga y Plaza, 1993).

Estos procesos también inciden en el fortalecimiento de los aspectos socio-organizativos de los productores. En instancias como las **Ferias Francas de la provincia de Misiones** (promovidas por el Programa Social Agropecuario) que se analizan en el trabajo de Rosenfeld, Stahringer y Vallejos (1998), en cada una de ellas se han organizado comisiones que regulan su funcionamiento y han llegado a agruparse en una instancia de segundo grado, la “**Asociación Interferias de Misiones**” que reúne a representantes de las 27 ferias que existen actualmente (septiembre de 2000) en la provincia.

### **3) Aspectos a tener en cuenta para operar exitosamente en los mercados locales.**

En la operatoria con mercados locales existe una serie de elementos a tener en cuenta para lograr resultados satisfactorios, las que se muestran en el siguiente cuadro:

#### **Aspectos a tener en cuenta para operar exitosamente en los mercados locales.**

- **Mantener en todo momento la dimensión de la escala productiva-comercial.**
- **Avanzar hacia una mayor profundización en la etapa de comercialización y en la incorporación de valor agregado.**
- **Tener presente que cada vez que se sale a vender se está haciendo un micro estudio de mercado.**
- **Incorporar la idea de diferenciación de producto - diferenciación de clientes.**
- **No descuidar el tema de los insumos y el transporte.**
- **Tener presente siempre el funcionamiento integral de la cadena: producción - acopio - transporte - canales comerciales - consumidor.**
- **Llevar un ordenado registro de la información de las ventas.**
- **Destacar siempre el perfil natural/orgánico de la producción.**
- **Estar atento a las “amenazas” para poder actuar en forma preventiva, fomentando los mecanismos de alianzas con los consumidores y los comerciantes.**
- **Avanzar hacia un intercambio de productos (y de ideas) entre pequeños**

## **productores de zonas cercanas**

Este listado no pretende explicar la totalidad de factores que inciden sobre un proceso comercial tan complejo, sino que intenta poner en claro algunos elementos sobre los cuales hay que seguir trabajando para garantizar la sostenibilidad de los resultados de cada experiencia de comercialización local en un mediano y largo plazo.

A continuación, analizaremos sucintamente cada uno de estos factores

### ***Mantener en todo momento la dimensión de la escala productiva-comercial.***

Es el primer aspecto a considerar; todo lo que hace a la comercialización eficaz de un producto se apoya en el mantenimiento de una adecuada estructura productiva. Son muchos los casos de iniciativas de comercialización en mercados locales que abortan a poco de iniciarse porque no pueden sostener, desde un punto de vista productivo, una demanda continua como la que el canal de comercialización local plantea.

La marcada correspondencia existente entre la estructura productiva y la comercial, englobando también aspectos como la logística y el transporte, debe mantenerse a toda costa. Por ejemplo, una bicicleta de reparto, que tan eficaz se revela para distribuir un volumen reducido de verduras en un radio geográfico acotado, va a manifestarse como un vehículo insuficiente si ese volumen se duplica, o si se logra acceder a nuevas zonas de distribución.

Hay que tener en cuenta también que el “éxito” inicial en operatorias comerciales basadas en mercados locales y su necesidad de mantenerlo y, en lo posible, incrementarlo, puede terminar poniendo en evidencia las limitaciones que puedan existir en materia productiva.

Para sortear estas dificultades, existen varios caminos: en el mediano y largo plazo, acentuar el trabajo sobre los factores productivos y los aspectos técnicos que permitan incrementar la productividad; en el corto plazo, lograr el abastecimiento necesario para satisfacer los flujos de demanda, por medio de una mejora en la organización de los grupos de productores que venden en el mercado local, la aplicación de técnicas de rápidos resultados, o, preferentemente, por la vinculación con otros grupos que puedan complementar la oferta originaria.

### ***Avanzar hacia una mayor profundización en la etapa de comercialización y en la incorporación de valor agregado.***

La profundización en la etapa comercial implica mejorar toda la gama de acciones y servicios que forman parte de la venta de un producto: mejora en los puestos de venta, envases, presentación, y fundamentalmente, el perfeccionamiento en la amplia gama de interacciones que se establecen con los consumidores.

En lo que respecta al valor agregado, es bien conocido que, a mayor valor agregado de un producto, mayor es el porcentaje del precio final que queda en manos del productor.

***Tener presente que cada vez que se sale a vender se está haciendo un micro estudio de mercado***

Lo que se precisa es aprovechar al máximo estas oportunidades de contacto con los consumidores para ir reuniendo datos y conocer de la manera más detallada posible los gustos y las demandas de cada cliente en particular. Estaríamos así en el primer paso en el camino hacia una “segmentación del mercado”, para poder aprovechar así sus implicancias favorables.

***Ir incorporando la idea de diferenciación de producto - diferenciación de clientes***

Profundizando lo mencionado anteriormente, se trata de intentar llegar a saber qué está demandando cada cliente en cada momento. A partir de allí, se debe pensar en planificar la producción y comercialización sobre la base de la resultante del análisis de todos estos datos.

***No descuidar el tema de los insumos y el transporte.***

En este sentido, conviene destinar una parte de los ingresos obtenidos por la venta, a la constitución de un fondo para la compra de insumos en escala, para la renovación de vehículos, etc.

***Tener presente siempre el funcionamiento integral de la cadena: producción - acopio - transporte - canales comerciales - consumidor.***

Uno de los aspectos claves para el éxito de la comercialización es el aseguramiento de un flujo adecuado de los productos a través de toda la cadena. El déficit en alguna de ellas se traslada hacia adelante, potenciándose y poniendo en peligro el logro de resultados favorables al final del encadenamiento.

***Llevar un ordenado registro de la información de las ventas***

Esto implica llevar un pormenorizado registro de las operaciones comerciales que se efectúan, para contar con elementos que permitan explicar el comportamiento y las preferencias de los clientes. Además de ser un aspecto ligado a la posibilidad de ir encontrando los segmentos del mercado, el adecuado registro y sistematización de la información es una herramienta clave e imprescindible para la adecuada planificación de los aspectos productivos y comerciales.

***Destacar siempre el perfil natural/orgánico de la producción.***

En gran parte de la producción que realizan los pequeños productores esa característica de alimentos sanos y naturales constituye una ventaja competitiva de significancia. De allí que se deban realizar las acciones necesarias para ponerlo de manifiesto y “proteger” esa ventaja.

***Estar atento a las “amenazas” para poder actuar en forma preventiva, fomentando los mecanismos de alianzas con los consumidores y los comerciantes.***

Especialmente en localidades pequeñas, las compras que se dirigen a los nuevos canales que utilizan los pequeños productores, numerosas o no, dejan de efectivizarse a través de los comercios tradicionales. La “reacción” de los propietarios de los mismos puede manifestarse de diversas maneras, algunas de las cuales pueden poner en riesgo la continuidad del canal. En estos casos, es importante tener en cuenta que, al contar la comunidad rural que se asienta en las cercanías de una población con mejores ingresos (producto de la venta) , gran parte de los mismos se utiliza en las compras de otros artículos en el propio pueblo, lo que implícitamente genera también un efecto favorable sobre otros comercios.

A medida que se vayan consolidando las operatorias, se debe también ir pensando en lo que respecta a los consumidores en la instrumentación de bonificaciones, premios por lealtad y permanencia como clientes, descuentos, promociones, etc.

***Avanzar hacia un intercambio de productos (y de ideas) entre pequeños productores de zonas cercanas.***

Este es otro aspecto clave para asegurar el afianzamiento de los nuevos canales en los mercados locales, y, posteriormente, para ampliar el alcance de estas operatorias, aumentando la oferta y variedad de productos que se comercialicen.

#### **4) Algunos desafíos que enfrentan los mercados locales.**

Una de las limitaciones principales que se observa en los mercados locales es la vinculada al **tamaño relativamente pequeño de los mismos**, teniendo en cuenta que, en muchos casos, estamos hablando del abastecimiento a poblaciones y localidades de algunos pocos miles de habitantes. En estos centros, tanto los clientes que asisten semanalmente a una feria, como los consumidores que son abastecidos por un sistema de entregas domiciliaria, o los automovilistas que pasan periódicamente por el lugar y paran al costado de la ruta para adquirir productos, constituyen todos ejemplos de mercados acotados en su perspectiva de crecimiento.

Sin dejar de lado la importancia que tendría incorporar a los mercados locales a aquellos pobladores que no son aun clientes de los mismos, creemos que un crecimiento efectivo y sustentable pasa también por lograr articular mecanismos que permitan que los productos de los agricultores locales accedan a otros canales, que podemos englobar bajo la denominación de “**consumidores grupales**” como son los comedores escolares, los restaurantes, hospitales, etc., ámbitos que compran alimentos en cantidad para consumo masivo en donde muchas veces no se puede entrar por las dificultades y limitaciones que se le presentan a los pequeños productores para acceder a una inserción plena en la economía formal.

El otro desafío implica un salto cuali-cuantitativo, que merece ser tenido en consideración, aun cuando en la práctica implica una salida comercial hacia mercados

que exceden el ámbito local, aunque con características del producto que lo asemejan más a los requerimientos de éstos que de los mercados tradicionales del segundo y tercer círculo de Durt. Nos referimos a los mecanismos de articulación basados en los esquemas del **comercio justo**, un sistema que cada día tiene mayor importancia en Europa, que se basa en el trabajo con grupos de productores de países de África, Asia y América Latina, integrándolos a una red global que comercializa sus producciones sin intermediarios, a partir de un precio mínimo que asegura a los pequeños productores cubrir los costos de producción y obtener un margen de ganancia. Los principios que guían estas iniciativas propugnan la compra a productores agrupados en asociaciones, sociedades o microempresas, con una estructura democrática, la no-utilización de intermediarios, la aplicación de procesos productivos basados en el respeto del medio ambiente y la ausencia de explotación de mano de obra infantil<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> La organización "Comercio Justo" trabaja a través de organizaciones que coordinan importaciones y ventas para darles a los productores seguridad sobre el destino de la mercadería, vendiéndolas a través de una amplia cadena de "Tiendas de Comercio Justo". Comercio Justo tiene como objetivo crear consumidores responsables: la elección de los productos debe efectuarse no sólo por calidad y precio, sino también sobre la base de la historia de los productos mismos, los sistemas de producción empleados y a la conducta de las empresas que los ofrecen. En 1989 se formó la Federación Europea de Comercio Alternativo (EFTA) compuesta por once centrales de compra distribuidas en nueve países. La entidad reúne cerca de 600 grupos de productores y se ocupa de desarrollar políticas, intercambiar información, investigar normas y reglamentos para diferentes productos. A nivel mundial, funciona la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT, que representa a 40 países y es un foro de discusión y enlace entre grupos importadores y productores. (Morresi, 2000).

## CAPITULO IV

### El trueque

#### ***Bolsa del trueque***<sup>20</sup>

##### **1) Justificación**

Uno de los principales desafíos que enfrenta el **Componente de Apoyo al Mercadeo del PSA** y los Proyectos de comercialización del FAIR, es el de encontrar formas alternativas funcionales para que los grupos de PPM puedan comercializar su producción.

Así, una de las tareas más importantes que se pretende desarrollar en el Componente es la **generación y difusión de propuestas metodológicas que sean acordes con las circunstancias específicas de los emprendimientos asociativos de pequeños productores**. Las mismas deben estar basadas en mecanismos lo menos complejo posible que permitan elaborar una **estrategia de mercadeo** acorde a la realidad de cada uno de dichos emprendimientos.

Dentro de este contexto, la posibilidad de que se efectúen **intercambios de productos entre EPAs de una misma región, provincia, o aún fuera de ellas**, constituye una alternativa de interés para implementar en las provincias. Esto implica aprovechar la ventaja que representa contar con grupos de PPM que llevan a cabo producciones diversificadas, y que consumen productos, que, en muchos casos, pueden ser aportados por otros grupos de beneficiarios.<sup>21</sup>

La diversidad de productos que constituyen la oferta de los EPAs en la mayor parte de las provincias es un elemento a favor a la hora de evaluar las posibilidades reales de éxito de una operatoria de este tipo. También lo es y la relativa facilidad con que, a priori, podrían resolverse algunos aspectos de logística (por Ej.: transporte de los productos intercambiados) en virtud de presumirse que las operaciones no involucrarán, al menos en un principio, volúmenes muy significativos.

El punto clave para posibilitar este tipo de operatorias **es contar con la información acerca de los productos factibles de intercambiar**. De allí que esta propuesta tenga por objeto ofrecer a los PPM el soporte informativo necesario para que a partir de allí se puedan conocer las necesidades de intercambio y posibilitar la concreción de las operaciones que resulten de mutuo interés para los grupos involucrados.

##### **2) Antecedentes.**

###### **2.1) Introducción.**

Existen varias experiencias interesantes llevadas a cabo en algunas UP cuyo objetivo es contar con un medio que permita el intercambio de información y/o la comunicación

---

<sup>20</sup> Carlos A. Cattaneo, Referente de Mercadeo, UTCN-PSA.

<sup>21</sup> No debemos olvidarnos que el trueque ha sido durante siglos sinónimo de transacción comercial. "Yo tengo trigo, tú carne. Cambiemos excedentes para equilibrar nuestra balanza", decían los mercaderes del pasado. El intercambio de productos y servicios entre empresas y particulares sigue vivo. En 1995, en Estados Unidos, esta forma de comercialización movió 7.000 millones de dólares.

entre PPM oferentes y demandantes de productos, ya sea para la compra, venta o trueque de productos.

Así, el “Boletín de Oportunidades Comerciales” de la UP-Río Negro, el “Chiflón” de la UP-Corrientes, y la inclusión de “avisos” en el Boletín “Alborada de Nuestra Tierra” de la UP-La Rioja constituyen significativos avances en este sentido. El primer paso lo constituye la publicación en dichos medios -que llegan prácticamente a todos los EPAs de cada una de esas provincias- de la información de los productos que tienen para ofrecer, sus características, valores de referencia, etc., así como también de los productos que los EPAs demandan.

En el Boletín de Río Negro, del que se han publicado 5 números a la fecha (octubre de 1999), se observa claramente el incremento de los avisos publicados número a número. Asimismo, ya se empezó a constatar la existencia de transacciones logradas a través de la información del Boletín, hecho que demuestra la funcionalidad de este medio de difusión.

A principios de 1998 se lanzó desde la UTCN una iniciativa tendiente a **identificar la oferta comercial de los EPAs de productos no percederos**, con vistas, en una primera instancia, a contar con una adecuada información para satisfacer determinados requerimientos de compra de productos que tiene frecuentemente el Programa, posibilitando así la venta de estos productos por otros canales de comercialización diferentes a los habituales.

Básicamente, lo que se pretendía era tener un listado de la oferta de estos productos correspondiente a cada provincia para poder acceder de manera rápida a estos requerimientos. No descartábamos que en base al mismo se pudiera confeccionar en el futuro un catálogo para ser distribuido en empresas, instituciones, exposiciones, etc.<sup>22</sup>

Más específicamente en materia de trueque, es también en Río Negro dónde hubo una experiencia muy interesante, cuya filosofía es la que pretendemos sirva de base a la hora de implementar la operatoria que más adelante se propone y cuyos lineamientos generales se presentan en el parágrafo 2.2).

#### *La experiencia del trueque en otros contextos*

*Son numerosas las experiencias que existen, tanto en Argentina como en otros países del mundo, que están basadas en el intercambio de productos por medio del trueque. En nuestro país, la más conocida es la iniciativa del “Club del Trueque”. Esta asociación sin fines de lucro se originó el 1º de mayo del '95, en Bernal, cuando 50 personas decidieron crear esta “red de autoayuda”, de la que hoy forman parte más de 3.000 integrantes en “clubes” que funcionan en la Capital Federal, el Gran Buenos Aires y varias ciudades del interior. Por medio de la misma, se intercambian bienes y servicios muy diversos entre sus miembros. El objetivo no es el lucro sino la mejora de la calidad de vida, planteando un sistema de intercambio multirrecíproco, según el espíritu que orienta a los promotores de esta idea<sup>23</sup>.*

<sup>22</sup> Hasta el momento no se ha logrado contar con dicha información, a excepción de algunas provincias. Sin duda, el desconocimiento y la insuficiencia de datos que existe a nivel de los EPAs impide por el momento avanzar más en esta línea, por lo que se estima que la implementación de los nuevos formularios de presentación de los proyectos contribuirá a superar esta limitación.

<sup>23</sup> Todos los socios se integran como “prosumidores”, es decir cada uno produce un artículo o servicio y a la vez también consume lo que otros miembros de la red ofrecen sin necesidad de usar dinero. El dinero

*Esta iniciativa ya se extendió al área periurbana; la Asociación de Amigos del Parque Ecológico Hudson, en Florencio Varela, en el conurbano bonaerense, realiza todos los domingos, a partir de las 15 hs., una reunión para intercambiar productos agropecuarios.*

*En España existe "Cambalache", una asociación de intercambio basada en un sistema llamado "Redes de Intercambio Local", que se ha puesto en marcha desde hace algunos años en diversos lugares del mundo. Otra experiencia interesante es la de "Compensa", también en España; se trata de una verdadera "empresa de intercambio" que cuenta con una bolsa de 3.000 clientes y en el último ejercicio ha realizado operaciones por un monto equivalente a más de 100 millones de pesetas<sup>24</sup>. El verdadero aporte de sistema es otorgar flexibilidad al sistema mejorando las posibilidades de trueque". A su vez, obtiene beneficios a través de las comisiones que percibe por las transacciones (entre un 3% y 5% sobre las compras y en torno al 10% y 13% sobre las ventas).*

*Específicamente en el ámbito agropecuario, y particularmente en el área de la producción minifundista, merece destacarse la iniciativa del "Mercado Virtual de Productos Agropecuarios", una interesante herramienta desarrollada por el FIDA (Fondo Interamericano de Desarrollo Agrícola) y el INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) de Chile para favorecer la comercialización de la producción de los productores campesinos. Básicamente, es un sistema de información que, operando a través de Internet, permite la consulta de datos y el ingreso de información para ofertar y demandar productos agropecuarios de origen campesino.*

## **2.2) Trueque de productos entre EPAs de diferentes zonas de la provincia de Río Negro<sup>25</sup>.**

Se trata de una experiencia piloto de intercambio de productos entre EPAs de diferentes zonas de la provincia, más precisamente los del Valle Inferior del Río Negro (al norte de la provincia) y los de la Línea Sur.

La zona del Valle Inferior es un área de regadío en la que predominan cultivos hortícolas, frutales, alfalfa y se cría y engorda ganado lanar. En la la Línea Sur, en cambio, la producción ovina es la característica, dadas las condiciones agroecológicas desfavorables -falta de agua y escasez de pastos- para otras producciones y cultivos.

La operación entre ambos grupos consistió en el trueque de fardos de alfalfa (aportados por productores del Valle Inferior) por ovejas de refugio (aportadas por los beneficiarios de la Línea Sur). El intercambio efectuado fue de una oveja de refugio por cada 5 fardos de alfalfa.

---

es reemplazado por una herramienta de intercambio denominada "crédito", mientras que a los lugares de reunión se los conoce por "nodos".

<sup>24</sup> En una compañía de intercambio cada empresa es a la vez cliente y suministrador. Ofrece su producto o servicio a cambio de una contraprestación de cualquiera de los clientes que participan en el trueque. Estas transacciones se practican de forma multilateral, sistema que permite intercambiar productos y/o servicios entre diferentes empresas. El intercambio ofrece a los participantes la posibilidad de poder comprar sin movimiento de tesorería y mejorar su productividad al mismo tiempo, sin desembolsar grandes sumas de dinero

<sup>25</sup> Presentación realizada por Skania Geldres Weiss (PSA-Río Negro) en el VI Taller Nacional de Referentes de Mercadeo del P.S.A, Buenos Aires, 13 y 14 de mayo de 1998.

Los productores del Valle Inferior pudieron así darles servicio a esas ovejas de refugio y obtener un cordero de reemplazo (que se podía vender a \$ 30), a la vez que tenían una oveja vieja, que engordada pudo comercializarse a \$ 28 por cabeza.

Cabe destacar que las ovejas de refugio tenían muy pocas posibilidades de pasar el invierno en la estepa, por lo que su precio era muy bajo (\$ 12 - \$ 13 por cabeza). Los fardos se cotizaron a \$ 2 y \$ 3 la unidad, de acuerdo a las diferentes calidades. A simple vista, parecería que no era un buen negocio para los productores de la Línea Sur. Pero no es así; este tipo de ovejas difícilmente hubieran podido soportar el crudo invierno de la estepa, con el escaso alimento disponible en esa época del año, y, por otra parte, estos productores podían disponer de una mayor cantidad de forraje para que sus animales puedan pasar el invierno, por medio de los fardos obtenidos a buen precio.

Además del resultado económico que tuvo esta operatoria, la experiencia dejó tres conclusiones importantes:

- a) instaló entre los productores la discusión sobre el problema de la comercialización de sus productos.
- b) demostró que es posible realizar transacciones comerciales en condiciones de conveniencia mutua para los grupos involucrados.
- c) puso de manifiesto que la organización de los productores es una condición indispensable (aunque no suficiente) para que estas experiencias sean viables.

### **3) La operatoria propuesta.**

1) Se propone el funcionamiento de una operatoria denominada “**Bolsa de Trueque**” en el marco de las actividades de Apoyo al Mercadeo que desarrolla cada UP y la UTCN.

2) A nivel provincial, la idea es que se haga llegar a cada EPA una copia de la “**Planilla de Trueque**” que será completada por aquellos que tengan interés y entregada al técnico de terreno, quien la hará llegar al Referente de Mercadeo. Este será el encargado de recopilar la información, confirmar su veracidad<sup>26</sup> y elaborar en forma periódica, de acuerdo a los formularios recibidos, el listado de productos ofrecidos y demandados.

3) Esta información deberá hacerse llegar a cada EPA (en la hoja denominada “**Bolsa de Trueque**”) junto con una nueva “**Planilla de Trueque**”.

4) En caso de que se demanden productos cuya oferta no estuviera dentro del ámbito de los EPAs de la provincia, se solicita hacer llegar la información a la UTCN. El Referente de Mercadeo se encargará de recopilar la información y elaborar en forma periódica, de acuerdo a los formularios recibidos, el listado de productos ofrecidos y demandados que excedan el ámbito estrictamente provincial. Esta información se hará llegar a cada UP, dónde se evaluará la decisión de entregarla a los EPAs que pudieran estar interesados, en virtud de la información que contenga.

5) Deberá ponerse especial énfasis en aclarar a los integrantes de los EPAs que esta operatoria se corresponde estrictamente con la premisa básica del Componente Apoyo

---

<sup>26</sup> Para esto, debe valerse de la información que le brinde el técnico de terreno.

al Mercadeo, que establece que el PSA **no se encarga ni de vender ni de comprar productos ni insumos, sino que la vinculación concreta con los distintos agentes del mercado es desarrollada por los propios productores organizados.** El PSA ofrece “sólo” un medio de difusión para el intercambio de productos. Por ello, no se asume responsabilidad alguna por:

a) las operaciones que pudieran efectuarse a partir de la información que figure en la “Bolsa de Trueque” .

b) el valor del intercambio de los productos.

c) la condición o calidad de los servicios o bienes ofrecidos.

d) las implicaciones fiscales y legales derivadas de la realización de los intercambios

6) También habrá que remarcar que no se debe brindar información insuficiente sobre los productos o servicios que se ofrecen, así como también priorizar la buena calidad de los productos, garantizar el cumplimiento de los plazos de entregas, etc. .

7) La información de productos ofrecidos/demandados corresponde a un EPA, por lo que no se aceptan avisos de productores a título individual, salvo casos excepcionales que serán evaluados por cada Coordinador provincial.

8) Los integrantes del grupo otorgan su permiso al PSA para mantener sus datos y distribuirlo por los medios convenientes para facilitar el intercambio.

## **PLANILLA DE TRUEQUE**

Sres. integrantes del EPA:

Si ustedes están interesados en participar en la “Bolsa del Trueque”, se solicita completar el siguiente formulario y entregarlo al Asistente Técnico de su grupo. Puede ofrecer productos o servicios. Luego de ser evaluado por la UP, la propuesta quedará incorporada a la Bolsa. El servicio es gratuito.

<b>Planilla No.:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del EPA:</b>	<b>Zona/Depto:</b>
<b>Dirección postal:</b>	<b>Referente del grupo:</b>
<b>Forma de contacto (Teléfono/Fax/e-mail<sup>27</sup>) :</b>	

	<b>Ofrecemos:</b>	<b>Deseamos recibir:</b>
Producto		
Volumen		
Valor estimativo		
Características/calidad		
Disponibilidad (meses)		
Observaciones		

<sup>27</sup> Puede consignarse el del Asistente Técnico, Institución de Apoyo, etc.

**PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO**

UP .....

Componente Apoyo al Mercadeo

Bolsa del Trueque

No. 1, 29 de diciembre de 1998

<b>Aviso No.:</b>	<b>Productos ofrecidos</b>	<b>Productos demandados</b>
<b>Producto</b>		
<b>Volumen</b>		
<b>Características/calidad</b>		
<b>Disponibilidad</b>		
<b>Nombre del EPA</b>		
<b>Zona</b>		
<b>Dirección postal</b>		
<b>Teléfono/fax/e-mail</b>		
<b>Observaciones</b>		

<b>Aviso No.:</b>	<b>Productos ofrecidos</b>	<b>Productos demandados</b>
<b>Producto</b>		
<b>Volumen</b>		
<b>Características/calidad</b>		
<b>Disponibilidad</b>		
<b>Nombre del EPA</b>		
<b>Zona</b>		
<b>Dirección postal</b>		
<b>Teléfono/fax/e-mail</b>		
<b>Observaciones</b>		

## BIBLIOGRAFÍA

**ARAOZ, LUIS (2000):** *Consultoría sobre duración e intensidad de la Asistencia Técnica. Informe Final.* Buenos Aires, PROINDER-AIR.

**BARRERA, ARTURO Y MIRANDA, MANUEL (1995):** *La organización campesina como articuladora de agronegocios.* En: *RURALTER, Revista de Desarrollo Rural Alternativo*, “Campesinos y mercado: desafíos actuales de la comercialización asociativa”, No. 15, págs. 29-48, CICDA, La Paz, Bolivia, 1996

**BASCO, MERCEDES; TSAKOUMAGKOS, PEDRO; RODRIGUEZ SANCHEZ, CARLOS; BORRO, MARIA DEL CARMEN (1981):** “Esquema conceptual y metodología para el estudio de tipos de establecimientos agropecuarios”, en *El minifundio en la Argentina (2ª. Parte)*, Buenos Aires, Publicación ESR/137, SAGyP.

**BATTU, ENZO (1999):** *Los mercados locales y cómo estudiar su demanda.* Módulo 1, Capacitación de Referentes Comerciales de grupos de pequeños productores beneficiarios del PSA-Formosa. Formosa.

**BERDEGUE, JULIO (1999):** *Documento de síntesis de la VI Conferencia Electrónica de FIDAMERICA “De cara a la globalización: Organizaciones Económicas Campesinas en América Latina y el Caribe”,* 1 de abril al 5 de mayo de 1999.

**BERDEGUE, JULIO (1998):** *Síntesis final de la IV Conferencia sobre Experiencias de servicios privatizados y descentralizados de asesoría a la agricultura campesina en América Latina y el Caribe* FIDA, Santiago de Chile, abril de 1998.

**CACERES, DANIEL Y CERVIÑO, PEDRO (1999):** “Evaluación de las Ferias Francas”. En: *Informe de Monitoreo de la provincia de Misiones.* PSA, Buenos Aires.

**CACERES, DANIEL; SOTO, GUSTAVO, SILVETTI, FELICITAS; ROBLEDO, WALTER; CRESPO, HORACIO (1996):** *La adopción tecnológica en sistemas agropecuarios de pequeños productores .*

**CATTANEO, CARLOS (2000:1):** “Instrumentos para mejorar la inserción comercial de los pequeños productores agropecuarios: los Servicios de Apoyo a la Comercialización”. Trabajo presentado en el *16° Simposio de la Asociación Internacional de Sistemas de Producción (IFSA) y 4° Simposio Latinoamericano sobre Investigación y Extensión en Sistemas Agropecuarios (IESA)*, Santiago de Chile, Chile, 27 al 29 de noviembre de 2000.}

**CATTANEO, CARLOS (2000:2):** *Guía para el diseño y ejecución de las actividades de apoyo a la comercialización en el PROINDER.* Serie Instrumental de Mercadeo, IM 8, PSA-SAGPyA, Buenos Aires

**CATTANEO, CARLOS (1999:1):** *El Servicio de Apoyo a la Comercialización del Programa Social Agropecuario,* PSA-SAGPyA, Buenos Aires.

**CATTANEO, CARLOS (1999:2):** *Algunos elementos para el análisis de la relación entre comercialización y pequeños productores agropecuarios.* Mimeo.

**CATTANEO, CARLOS (1998) (ED.):** *Memorias del VI Taller Nacional de*

*Referentes de Mercadeo del P.S.A, Buenos Aires, 13 y 14 de mayo de 1998.*

**COOPERAZIONE TERZO MONDO (1997):** *Made in dignity: Vademecum per un commercio equo e solidale.* CTM, Bolzano, Italia.

**CHIDO JUVE, LUIS (1996):** "Estrategias de mercadeo para pequeños productores minifundistas en un programa de desarrollo agrícola" Mimeo.

**CHIRIBOGA, MANUEL y PLAZA, ORLANDO (1993):** *Desarrollo rural microrregional y descentralización.* IICA, San José, Costa Rica.

**DURT, ETIENNE (1996):** "Articulación de los mercados en el mundo andino: de la chacra a la feria, del acopio a la distribución, del mercado al mundo". En: *RURALTER, Revista de Desarrollo Rural Alternativo*, No. 15, págs. 19-27, CICDA, La Paz, Bolivia.

**ENGEL, PAUL (1998):** *Facilitando el desarrollo sostenible: Hacia una extensión moderna?* Conferencia Electrónica sobre Experiencias de Servicios Privatizados y Descentralizados de Asesoría a la Agricultura Campesina en América Latina y el Caribe, FIDA, Santiago de Chile, 13 al 31 de julio de 1998.

**FAO (1996):** *Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación.* Roma

**GORRITI, RAUL (2000):** *Construcción de una organización: Feria Franca de Puerto Rico, provincia de Misiones.*

**GUTMAN, GRACIELA Y DE JONG, INGRID (1997):** *Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en la Argentina.* Alimentación, Serie de Difusión, No. 2, Subsecretaría de Alimentación y Mercados, SAGPyA, Buenos Aires.

**HAUDRY DE SOUCY (1998):** *El fortalecimiento de los Mercados Rurales de Asistencia Técnica.* Conferencia Electrónica sobre Experiencias de Servicios Privatizados y Descentralizados de Asesoría a la Agricultura Campesina en América Latina y el Caribe, FIDA, Santiago de Chile, 13 al 31 de julio de 1998.

**INDAP (1998):** *Estudio de caso: Instituto de Desarrollo Agropecuario.* Conferencia Electrónica sobre Experiencias de Servicios Privatizados y Descentralizados de Asesoría a la Agricultura Campesina en América Latina y el Caribe, FIDA, Santiago de Chile, 13 al 31 de julio de 1998.

**INDAP (1997):** *Sistema de información y conocimiento en apoyo a la comercialización de productos campesinos.* Santiago de Chile.

**MANRIQUE PERSIVA, ENRIQUE (1999)** *Producción alimenticia artesanal: patrimonio socio-cultural y modelo agrario,* Unidad de Economía Agraria, Universidad de Zaragoza, España.

**MORETTI, ADOLFO; GELDRES WEISS, SKANIA; BIFFI, ELSA; SIMON, JULIO (1999):** *Informe sobre una experiencia piloto de intercambio de productos entre EPAs de diferentes zonas de la provincia de Río Negro, PSA-Río Negro, Bariloche*

**MORRESI, MARIA TERESA (2000):** "La responsabilidad social de las empresas. La justicia como arma de venta". En: *LA NACION*, 2/3/2000, Buenos Aires.

**PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO (1999):** *Manual Operativo.* UTCN, Buenos Aires.

**PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO-MISIONES (1995):** *Informe anual sobre capacitación en mercadeo en la provincia de Misiones.* PSA, Eldorado, provincia de Misiones.

**PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO-MISIONES (1996):** *Reflexión-sistematización de la experiencia de mercadeo local en la provincia de Misiones.* PSA, Eldorado, provincia de Misiones.

**PROINDER (1998):** *Manual Operativo, Tomo 2.* UNC, Buenos Aires.

**RIVAS G., GONZALO (1999):** *La experiencia de CORFO en el fomento productivo.*

**RODRIGUEZ, MARCELO (1996):** *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de PPM rurales.* PSA-IIICA, Buenos Aires.

**ROSENFELD, VICTOR, STAHRINGER, GUILLERMO Y VALLEJOS, JOSE LUIS (1998):** *Estudio de impacto de la comercialización en Ferias Francas locales.* PSA-Misiones, Eldorado.

**TITO, GUSTAVO, Y CATTANEO, CARLOS (2000):** *Producción de alimentos sanos a pequeña escala, comercialización y limitaciones reglamentarias: elementos para un análisis del tema.* Documento-Base del Foro Producción de Alimentos Sanos a Pequeña Escala, Comercialización y Limitaciones Reglamentarias”, PSA-PROINDER, Buenos Aires.

**VON THULEN, GERARDO, AGUILO, JUAN CARLOS, ANDER-EGG, GUILLERMO Y CATTANEO, CARLOS (2000):** *Un proceso de organización social con pequeños productores minifundistas: la Cooperativa “Agricultores del Valle,* Mimeo.

**WILDE, MIGUEL MARIO (1999):** “Del productor al consumidor”. En: *EL TERRITORIO,* 25/7/1999, Posadas, provincia de Misiones.

## ANEXO 1

### Propuesta metodológica para realizar trabajos de investigación de mercado con grupos de pequeños productores.<sup>28</sup>

#### 1) Introducción.

Ofrecemos a continuación una guía sencilla para realizar una investigación de mercado que permita a los grupos de pequeños productores encarar la comercialización de sus productos, en particular el cabrito.

Se sugiere utilizarla en trabajo de taller, para que la capacitación de técnicos y productores se pueda abordar en sus aspectos teóricos y prácticos.

PRODUCCION	COMERCIALIZACION	CONSUMO
Es la transformación por medio de nuestro trabajo de las materias primas en productos (bienes o servicios) que cubran ciertas necesidades de la población	Es la actividad que permite que nuestros productos lleguen a quienes los necesitan y puedan comprarlos.	Es la actividad que realizamos cuando compramos un producto para cubrir alguna necesidad.

Nosotros sabemos cómo producir y cómo consumir, lo que no conocemos bien es la comercialización. Para que la rueda de la producción no se frene tenemos que conocerla, estudiarla, dedicarle tiempo, recursos y organizarnos para vender.

Cuántas veces no hemos podido colocar nuestra mercadería porque dependemos de otro, que es el que vende por nosotros, y otra vez cuando lo hacemos nosotros tenemos problemas para cobrar, o nos rechazan el producto, o nos compran cuando a ellos les parece.

En un Estudio de Mercado se debe determinar:

A quién vender:	identificación de los posibles clientes.
Qué vender:	determinación precisa del producto.
A qué precio vender:	estudio del precio y de la cadena de comercialización.
Cómo vender:	condiciones y formas de venta (promoción, publicidad y plazos de pagos).
Qué cantidad vender:	plan de ventas

#### 2) Identificación de los posibles clientes

Tenemos que conocer quienes pueden ser los clientes potenciales de nuestro producto; esto es importante porque no todos tienen la misma actitud como consumidores. Así es que resulta importante contar con información sobre:

- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA** (zona donde están los clientes y lugares de venta).
- **EDAD** (Niños, adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos).

<sup>28</sup> Lipshitz, H. (1998)

- **CAPACIDAD DE COMPRA** (Baja, media o alta).
- **COSTUMBRES Y HÁBITOS DE COMPRA** (lugar en el que compra, forma en que el cliente es atendido, días y horas de compra, compra rápidamente -por impulso- o en forma lenta -reflexionando- etc.).

### 3) Determinación precisa del producto

También es importante conocer las características de lo que vendemos, de esta forma tendremos mayores argumentos para defender su venta y además, al comparar con las necesidades del cliente sabremos si estamos en condiciones de satisfacerla. Por ejemplo, podemos relevar:

- **UTILIDAD** (función que cumple, para qué sirve).
- **CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS** (qué necesita tener para cumplir la función, cómo tiene que ser para que sirva).
- **DURACIÓN** (relacionado con el RENDIMIENTO de un producto).
- **ESTÉTICA** (¿necesita ser "lindo" además de cumplir con su función?).
- **IMAGEN** (¿Cómo ve la gente el producto: elegante, para todo momento, nutritivo, sano, etc.?).
- **ENVASE** (Cómo elemento de protección o de imagen. Puede necesitarlo o no).
- **GARANTÍA** (Generalmente en los grupos populares está relacionado con la confianza que pueden tener o no los posibles clientes).
- **SURTIDO** (Cómo concentrar las compras que tienen algo en común.).

### 4) Determinación del precio y las condiciones de venta.

Difícilmente nuestros microemprendimientos puedan poner a su gusto el precio de venta, generalmente el precio de venta lo pone el mercado y nosotros podemos vender si el precio de venta que tenemos no es más alto que el de mercado.

Por eso antes de comenzar a producir tenemos que conocer el precio de venta en el mercado, y saber cómo se forma. Para esto armaremos un esquema de la cadena de comercialización.

La cadena de comercialización es la que se forma desde que se produce la materia prima, pasando por las distintas manos que la van transformando y le agregan valor (algunos costos más ganancias) hasta que llega al consumidor final.

- **DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES Y FORMAS DE VENTA.** La atención al cliente es un aspecto clave de un proyecto de comercialización, posiblemente este sea un punto donde mas han avanzado las estrategias de marketing; merece analizarse con atención.

- **DISTANCIA DE LOS CLIENTES AL LUGAR DE VENTA** (Para comprar el producto el cliente ¿se acerca al lugar de venta o es el vendedor el que tiene que ir donde está el cliente?).

- **VENEDORES** (¿Es necesario tener vendedores propios o se puede dar el producto a varios vendedores que trabajen en consignación?).

- **HORARIOS DE ATENCIÓN.**

- **ATENCIÓN PERSONALIZADA** (¿Es necesario producir a pedido del cliente?).

- **PLAZOS DE VENTA:** consideraremos si el producto se vende al contado o en cuotas, y también incluiremos en este punto si se da fiado o no. Debemos tener en cuenta que resulta difícil para un grupo de pequeños productores vender a plazos o "financiado" ya que esta situación exige contar con un capital anticipado y asumir riesgos de cobro. No obstante, pueden darse situaciones en donde resulta imprescindible hacerlo porque esa es la modalidad de venta o simplemente como una estrategia para competir mejor contra otros proveedores.

### 5) Promoción y publicidad.

Son las formas de hacer que la gente nos conozca y conozca nuestros productos. Los métodos utilizados por los microemprendimientos populares son muy sencillos y se pueden basar en contactos personales con los vecinos y pequeños negocios. La **PROMOCIÓN** se encarga de que el público, si es posible, "pruebe" el producto, lo compare con otros y lo "adopte". La **PUBLICIDAD** se encarga de difundir la existencia y los beneficios del producto y de facilitar la llegada al público. Es común el uso de los medios de comunicación para lograr ese objetivo.

### 6) Determinación del "tamaño" del mercado.

Nos referimos a la cantidad total del producto que se comercializa en la zona. Para esto haremos una lista de los vendedores del producto en la zona y calcularemos aproximadamente cuánto vende cada uno (por día, por semana, o por mes). Sumando, tendremos una idea de la cantidad total de productos comercializados en la zona. Por otro lado, hay que estimar si hay público que se queda sin consumir porque hay poca cantidad del producto ofrecido en el mercado (demanda insatisfecha, es probable que el precio de venta del producto sea más alto que en otras zonas), o si la cantidad del producto ofrecida alcanza a cubrir las necesidades en la zona (demanda satisfecha), o si, por último, se ofrece en el mercado mucha más cantidad de la que la gente puede consumir (demanda sobresaturada, es posible que el precio de venta del producto en la zona sea muy bajo).

### 7) Clasificación de los datos. Estudio desde la oferta.

En este aspecto, interesa considerar:

- ¿Cómo es nuestro **PRODUCTO** comparado con otros?
- ¿Cómo es nuestro **PRECIO** comparado con otros?
- ¿Cómo atendemos al **PÚBLICO** en comparación a como lo hacen otros?
- ¿Cómo son nuestros **PLAZOS** de pago comparados con los que dan otros?
- ¿Cómo es nuestra **PROMOCIÓN** comparada con otras?
- ¿Cómo es nuestra **PUBLICIDAD** comparada con otras?

- **Producto:** La solución es, casi siempre, ofrecer algo distinto a lo que ofrecen otros. Para esto hay que estar atentos a los gustos de los posibles clientes y a sus costumbres y expresiones culturales. Nunca es recomendable bajar la calidad del producto para bajar el precio de venta.

- **Precio:** Tener un buen precio es muy importante si nuestros clientes son de sectores pobres; en cambio, si son de poder adquisitivo alto, no se fijan mucho en el precio. Sin embargo, en la mayoría de los casos, nuestras pequeñas empresas no tienen posibilidades de manejar el nivel de precios, el cual es un dato de importancia si lo comparamos con nuestros costos.

Para conocer nuestros costos es necesario tener información sobre lo que cuesta la materia prima y los gastos de mano de obra que la actividad demanda. Aunque la tarea la hagamos nosotros mismos, es útil conocer cuánto puede valer el trabajo que aportamos. ¿Qué otros gastos debemos considerar?

-Gastos generales de procesamiento/acondicionamiento y gastos administrativos: comparado con las grandes empresas, nuestros microemprendimientos gastan muy poco en estos rubros. Pero los gastos de este tipo en un cierto período de tiempo (un mes, por ejemplo) se dividen por la cantidad vendida en ese tiempo y así sabremos cuanto gastamos por unidad producida y/o vendida.

-Gastos financieros: Evitarlos en todo lo posible. Si hemos contraído un crédito, entonces en este rubro debemos incluir el pago de los intereses y otras comisiones. Si alcanzamos a tener una cuenta corriente o un plazo fijo, sus gastos también pueden incluirse aquí.

-Gastos de venta: la venta es una cuestión difícil. Por eso no hay que evitar gastos en este rubro, sino que hay que utilizar bien los recursos que se destinan para facilitar las ventas. Por ejemplo no es bueno NO tener vendedores porque si los mismos que producen tienen que salir a vender, en una de esas detienen la producción hasta terminar de vender el lote, además no pueden especializarse en la venta. Si ese consigue un buen vendedor, puede ser compartido por varios grupos que trabajen el mismo rubro y así reducir los gastos sin disminuir las ventas.

-Ganancias: La ganancia no es retribución al trabajo, sino beneficio propio del emprendimiento. Para las fábricas grandes, la ganancia es la retribución al capital, por eso no puede dejar de existir. En los microemprendimientos, si eliminamos muchos de los costos anteriores, con más razón hay que eliminar la ganancia, pero ojo: ESTO NO SIGNIFICA ELIMINAR LA RETRIBUCIÓN AL TRABAJO. Esta la tuvimos en cuenta en los costos de mano de obra.

-Atención al público: En esto los beneficios que podemos dar están relacionados casi siempre con la entrega de los productos a domicilio o en lugares estratégicos donde el consumidor puede acceder sin perder tiempo ni realizar ningún esfuerzo. Este y otros beneficios los veremos más profundamente en el tema VENTAS.

- Plazos de pago: si otros competidores venden el producto en cuotas, no tenemos más remedio que, o dar también nosotros créditos, o bajar el precio de venta al contado. En cambio, si en el mercado no se vende el producto a crédito, que nosotros lo demos puede ser una ventaja, siempre que consideremos los aspectos ya vistos sobre el pago a plazo.

- Publicidad y promoción: Son aspectos que los grupos en general no tienen en cuenta. En cambio son muy importantes para las grandes empresas que bombardean permanentemente a través de todos los medios de comunicación con atractivos mensajes para captar a los consumidores. Sin tener ese despliegue, las pequeñas empresas pueden encarar campañas donde hagan conocer sus productos.

## 8) Vender es un oficio.

Vender es un oficio que requiere condiciones especiales, no cualquiera puede salir a vender. Pero se puede aprender a vender. En general estamos acostumbrados a meternos todos a producir y después salir todos a vender. Esto no es bueno, conviene especializarse en cada tarea.

**Vender es relacionar el producto con el cliente.** El producto tiene cualidades y el cliente tiene necesidades. Vender consiste en transformar las cualidades de nuestro producto en beneficios para el cliente.

El buen vendedor debe conocer bien el producto (propio y de la competencia) y las necesidades de los clientes. Hay dos formas de vender producto:

- Los que “**se agarran**”: son productos masivos (los consume una gran cantidad de personas) que se venden solos (no necesitan más que una pequeña diferencia en el precio), los clientes los comprarán de cualquier manera, si no es a nosotros, a otros vendedores. Más que salir a vender, se trata de encontrar a los que quieren comprar.

- Los que “**se empujan**”: son productos que no se compran todos los días, sino que se compran muy de vez en cuando, o productos masivos que ofrecemos en lugares no comunes (por ejemplo la venta ambulante). En estos casos, el consumidor no está buscando el producto, sino que el vendedor tiene que hacer que el consumidor se encuentre con el producto y lo compre.

### - **Cómo se venden los productos que se agarran?**

- **con conocimiento:** el vendedor tiene que conocer su producto, con qué materiales y cómo está fabricado, en qué se diferencia del resto de los productos similares. Si el producto que ofrecemos es más barato que otros hay que decir por qué; lo mismo si es más caro.

- **con constancia:** hay que conocer al cliente y seguirlo, saber cuándo va a necesitar de nuevo el producto y estar ahí para ofrecérselo. Hay que anotar el nombre y tratarlo como una persona, no como un cliente solamente. Si no nos compró, saber por qué y, en lo posible, conseguir el producto que necesita u ofrecerle el producto en el momento en que lo necesita.

- **con cumplimiento:** hay que cumplir con la palabra, no sólo en lo que respecta al vendedor en sí sino también en las cualidades y características del producto.

### - **Cómo se venden los productos que se empujan?**

Todas las recomendaciones para los productos que se agarran sirven también para los que se empujan, pero además hay que tener en cuenta los siguientes pasos:

- **Sondeo:** consiste en examinar cuidadosamente las intenciones del cliente y el estado y circunstancias en las que se encuentra, para descubrir sus necesidades relacionadas con el producto.

Los sondeos son cerrados cuando limitan las respuestas del cliente, es decir cuando se esperan respuestas como; sí o no, bueno o malo, lindo o feo, etc. Los sondeos son abiertos cuando animan al cliente a hablar libremente (hay que hacer hablar al cliente).

- **Apoyo y presentación de beneficios generales:** Consiste en relacionar la necesidad del cliente con los beneficios del producto. O sea, sostener que el cliente necesita el producto fundamentándolo en los beneficios que éste le brinda.

Primero se describen las necesidades supuestas del cliente (o se afirman las conclusiones del sondeo) para luego presentar los beneficios del producto haciendo especial mención de los que satisfacen dichas necesidades. Hay que presentarle al cliente argumentos sólidos.

- **Saber tratar las actitudes del cliente:** Las actitudes del cliente (y las distintas formas de tratarlas) pueden ser:

- Descreimiento, desconfianza: hay que repetir el beneficio ampliándolo y presentando pruebas.

- Indiferencia, no le interesa; hay que usar sondeos cerrados para descubrir puntos de necesidad y de insatisfacción.

- Objeciones: pueden ser causadas por mal entendidos o por desventajas que realmente presenta el producto. Siempre hay que atender la razón del cliente<sup>29</sup>.

Si la objeción es una desventaja real, se ignora la objeción y se destacan los beneficios. En productos muy especiales, si la objeción continúa, en la medida de lo posible se le ofrece al cliente tener en cuenta su objeción y realizar el producto a pedido según sus necesidades.

- Aceptación: si el cliente acepta se procede a cerrar el trato (punto iv).

- Cierre: consiste en arreglar y concretar la venta. Se basa en resumir los beneficios y las condiciones aceptadas y solicitarle al cliente un compromiso o realizar la operación en el momento.

## **9) Registros contables.**

Administrar es una "profesión" nueva que tenemos que aprender y que consiste en trabajar con información a la que hay que juntar, ordenar o clasificar. Hay que sacar conclusiones para poder tomar decisiones sobre la marcha del emprendimiento.

Para que esta información no se pierda, para poder juntarla y ordenarla, son necesarios los comprobantes y los registros contables. Además sirven para que no se pierda la confianza entre los miembros del grupo: "cuentas claras conservan la amistad".

### **- LOS COMPROBANTES DE CAJA**

Los comprobantes son las constancias escritas de los movimientos de dinero. Si son de egreso (salida de dinero de la caja) serán comprobantes que nos darán a nosotros cada vez que hacemos un pago. Si son de ingreso (entrada de dinero a la caja) serán

---

<sup>29</sup> Si se trata de un malentendido hay que repetir la objeción en forma de pregunta. Por ejemplo: A la objeción: - "Estas alpargatas son de mala calidad." Se la puede replantear: - "¿De mala calidad?", para inmediatamente contestar y brindar pruebas: - "Estas alpargatas son mejores que todas las que se ofrecen a este precio. Mire, están cosidas y pegadas y además la suela es más gruesa y la tela de mejor calidad."

comprobantes que nosotros damos a otros cada vez que nos pagan con dinero por una venta (a nosotros nos quedan los duplicados).

Estos comprobantes pueden ser los RECIBOS, las FACTURAS, o simplemente los COMPROBANTES DE SALIDA O ENTRADA. La ley de facturación define un formato predeterminado para las facturas y los recibos, por lo que sólo diremos que tienen que tener:

Numeración (preimpresa).

Fecha.

Datos del que emite (preimpresos).

Datos del que hace el pago o la compra.

Motivo del ingreso (si es factura: cantidad y detalle).

Monto del ingreso.

Nombre y firma del que recibe el dinero.

No hay obligación de emitir factura por montos menores a \$6 (seis pesos). También están exentos de emitir facturas la venta de pan al público y de diarios.

En caso de que no nos den factura (o ticket de máquina registradora aprobado por la DGI) ni recibos, es conveniente tener preparado un COMPROBANTE DE SALIDA que le hacemos firmar al que recibe el dinero.

Archivos: A los comprobantes hay que archivarlos en tres carpetas: una de ENTRADAS, otra de SALIDAS y otra de VENTAS A CRÉDITO (puede haber otra de COMPRA A CRÉDITO). Si se emiten facturas y recibos por la misma venta, se guardan juntos (enganchados).

Registros contables: son información ordenada y clasificada. Para conducir el emprendimiento necesitamos saber en forma rápida cuanto dinero hemos recibido, cuánto dinero hemos gastado y, lo más importante, cómo lo hemos empleado. También necesitamos saber en forma rápida cuánta materia prima tenemos, cuántos productos terminados sin vender (stock) y cuántas horas emplea cada uno en las distintas tareas. Un sistema de registros contables nos brinda una buena información y no tenemos que estar adivinando.

Estos registros son:

- El Registro Diario
- Libros auxiliares:
- Registro de Existencias
- Registro de Remuneraciones

#### **- EL REGISTRO DIARIO**

El registro diario es como el cuaderno que todos los grupos llevan anotando lo que entra y lo que sale de la "caja" (o sea el movimiento del dinero).

Vamos por partes. Veamos primero cómo organizar un cuaderno que registre el movimiento del dinero. Se dice que vamos a registrar la Cuenta Caja.

Fecha	Detalle	Entrada		Salida		Saldo
		No. comp.	Pesos	No. comp.	Pesos	

- Fecha: Indicamos el día, mes y año. Por ejemplo 20/07/98

- Detalle: Anotamos brevemente la operación realizada, es un resumen del comprobante de caja.

- No. de Comprobante: es el número que le colocamos al comprobante de ingreso de caja en el margen superior derecho.

- Entrada: También se llama Ingreso o Debe. En esta columna colocamos el importe total que figura en el comprobante de entrada de dinero en caja. La suma de esta columna nos permite saber el total de ingresos.

- No. de comprobante: es el número que le colocamos al comprobante de salida de caja en el margen superior derecho.

- Salida: También se llama Egreso o Haber. En esta columna colocamos el importe total que figura en el comprobante de salida de dinero de caja. La suma de esta columna nos permite saber el total de dinero que salió de caja.

- Saldo: el saldo es la cantidad de dinero que debe haber en caja en cada momento (si se han registrado correctamente todos los movimientos de dinero de caja). Se obtiene sumando las entradas de dinero y restando las salidas a la cantidad de dinero que había en caja al iniciar el registro (saldo anterior). Nos permite verificar el registro sumando al saldo anterior el total de las entradas en el mes o la quincena y restando el total de las salidas. Esta cuenta tiene que dar igual al saldo del último día.

#### **- REGISTRO DE EXISTENCIAS**

Es conveniente manejar información detallada sobre la cantidad y valor de las materias primas, insumos y productos terminados. De esta manera sabremos de nuestras disponibilidades y en que plazos hay que aprovisionarse o se están acumulando productos sin vender.

#### **10) Conclusiones.**

Para empezar a discutir como vamos a organizar la producción, el acopio o el acondicionamiento, primero tenemos que terminar el estudio de la comercialización.

De sus conclusiones prestaremos atención a tres aspectos claves: definición precisa del producto, precio de venta y cantidad a vender.

Si se realiza bien la ejercitación, que puede durar varias jornadas si se incluyen encuestas, entrevistas, sondeos, generalmente los resultados alcanzan para tomar decisiones.

El criterio de analizar primero los mercados y la comercialización es la forma correcta de encarar cualquier proyecto productivo, de esta manera con la información disponible logramos disminuir el riesgo de su implementación.