

INSTRUMENTOS PARA MEJORAR LA INSERCIÓN COMERCIAL
DE LOS PPM AGROPECUARIOS:

LOS SERVICIOS DE APOYO
A LA COMERCIALIZACIÓN

Ing. Agr. Carlos A. Cattaneo¹

Tema: Sistemas Agrícolas, Mercados y Competitividad
(Código 224, Sistemas)

Buenos Aires (Argentina), septiembre de 2000

¹ Referente Nacional de Comercialización del Programa Social Agropecuario (PSA-SAGPyA) y Docente de la Cátedra de Sociología y Extensión Rurales (Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires) Paseo Colón 922, P. 2. Of. 201, 1063-Buenos Aires Argentina. Tel: 5411-4349-2216. Fax: 5411-4349-2093 E-mail: carcatta@netizen.com.ar o ccatta@sagyp.mecon.gov.ar.

Resumen

Los **Servicios de Apoyo a la Comercialización** desarrollan acciones para facilitar las operatorias comerciales por parte de grupos de pequeños productores agropecuarios en diversos países latinoamericanos. Dependen de organismos gubernamentales u ONGs, estando generalmente ligados a programas que cubren otras áreas (Crédito, Asistencia Técnica, etc.). Se constituyen así en un instrumento significativo para todas las iniciativas que promuevan el desarrollo rural.

En el trabajo se analizará la evolución de estos servicios en los últimos años, sus alcances y limitaciones, efectuándose un análisis crítico de las actividades que más comúnmente desarrollan, a partir de la tendencia predominante de que la vinculación concreta con los distintos agentes del mercado sea desarrollada por los propios beneficiarios de los servicios, dentro de los esquemas de organización grupal que los mismos propician.

Palabras clave: pequeños productores –apoyo comercial-Asistencia técnica

Summary

Commercialization Support Services develops actions to facilitate commercial operations by small agricultural holders groups in diverse Latin American countries. They frequently depend of government organisms or ONGs, and they are being generally bound to programs that cover other areas (Credit, Technical Assistance, etc.). They had been constituting by this way in a significant instrument for all the initiatives that promote rural development.

In this document we analyze the evolution of these services in the last years, its reaches and limitations, and we make a critical analysis of the activities that these Services more commonly develop, starting from the predominant tendency that the concrete linking with the different agents of the market is developed by the own beneficiaries of the services, inside the outlines of group organization that the same ones propitiate.

Key words: small agricultural holders – commercial support – technical assistance

**INSTRUMENTOS PARA MEJORAR LA INSERCIÓN COMERCIAL
DE LOS PPM AGROPECUARIOS:**

**LOS SERVICIOS DE APOYO
A LA COMERCIALIZACIÓN**

INDICE.

- 1) El rol de la comercialización en las estrategias de desarrollo rural
 - 2) Servicios de Apoyo a la Comercialización: concepto, evolución y nuevas tendencias
 - 3) Características deseables y elementos a tener en cuenta en su diseño
 - 4) La importancia de la organización
 - 5) Las actividades de un Servicio de Apoyo a la Comercialización
 - 5.1) Pautas para su elección
 - 5.2) Capacitación
 - 5.3) Información y difusión
 - 5.4) Análisis de mercado y estrategias de mercadeo
 - 5.5) Apoyo a la operatoria comercial
 - 6) Luces amarillas en el futuro de los Servicios de Apoyo a la Comercialización
 - 7) Perspectivas de los Servicios de Apoyo a la Comercialización
- Bibliografía

1) El rol de la comercialización en las estrategias de desarrollo rural

La mejora de las condiciones de vida de los **pequeños productores minifundistas (PPM)**² encuentra en los problemas inherentes a la **comercialización** una de las principales limitantes a superar.

Aún en los casos de iniciativas que han tenido éxito desde lo productivo, el aspecto comercial aparece como uno de los “cuellos de botella” más destacados. Tanto en acciones encaradas desde los ámbitos oficiales como privados en pos de mejorar la situación socioeconómica de los PPM, **no se ha prestado aún la suficiente atención a la promoción de formas de vinculación con los mercados más eficaces.**

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.
- las **políticas, programas y actividades gubernamentales y no gubernamentales** vinculadas con la comercialización de los productos agrícolas.

Es en cada una de estas líneas donde se deben desarrollar acciones desde la perspectiva del apoyo a la comercialización, operando de manera articulada. El

² Se consideran PPM 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 y otros, 1981).

abordaje de estos aspectos desde una perspectiva institucional juega un papel clave e ineludible en toda estrategia de desarrollo rural y para cumplir con ese objetivo han surgido y se han consolidado en los últimos años los **Servicios de Apoyo a la Comercialización (SAC)**.

2) Servicios de Apoyo a la Comercialización: concepto, evolución y nuevas tendencias.

Los **SAC** 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., con el objetivo principal de mejorar su inserción y participación en los mercados.**

Pueden estar a cargo tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales (ONG o empresas privadas)³. Rara vez funcionan en forma autónoma, estando en la mayor parte de los casos ligados a programas que cubren otras áreas, como en los Programas de Asistencia Financiera, Técnica, etc.

La conformación que adoptan estos servicios reconoce sus orígenes en los países europeos y en Norteamérica hacia finales de los años '60. Posteriormente fue adoptada la idea de los SAC en los países latinoamericanos. **El contexto político y económico predominante ha ido marcando en cada etapa las características que han ido asumiendo,** determinando también el perfil de sus actividades (Cuadro 1).

Hasta los años '70, es posible observar la coexistencia de variada instancias de intervención estatal en los mercados, en forma paralela al desarrollo de políticas en materia crediticia y tecnológica. En los '80, se empiezan a dejar de lado estos

³ Hay una clara diferencia entre los SAC que son ejecutados en el marco de programas de mayor alcance, de carácter gubernamental y los múltiples servicios que ofrece el sector privado

instrumentos, debilitándose cada vez más los organismos reguladores y con un Estado cada vez más carente de recursos para llevar adelante políticas activas.. El énfasis estaba puesto principalmente en el otorgamiento de crédito y, en mucha menor medida, subsidios, conjunto que se empieza a denominar “**Servicios Financieros**”.

En los '90, se asiste a la generación de esquemas de complementación en el marco de programas específicos con los "**Servicios No Financieros**",. Entre éstos, predominan tres tipos: los que brindan **Asistencia Técnica (AT)** a los beneficiarios, los que desarrollan acciones de **Capacitación** y los que surgen para **mejorar la comercialización de los bienes y servicios que los beneficiarios producen**.

Estos servicios eran brindados generalmente desde un **enfoque de “oferta”**, a partir del diseño de acciones desde las instancias de conducción de los Programas, sin que se prestara la atención suficiente a las especificidades y demandas particulares de los beneficiarios. Básicamente, **la función de estos servicios era visualizada sólo como un complemento de los servicios financieros**. El demandante de un crédito era automáticamente un “cliente cautivo” de los servicios no financieros; en la actualidad, se tiende a que exista **un mercado diferente para el crédito y para los servicios no financieros**, porque no siempre ambas demandas son coincidentes, tal como lo señala **Lara Goldmark**, luego de estudiar una muestra de 182 casos de diversos SAC en toda Latinoamérica⁴.

Desde los finales de los '90, **los SAC se vienen consolidando**, tendiéndose cada vez más a ofrecer **una amplia gama de servicios no financieros autónomos en programas para diferentes beneficiarios, a partir de la demanda efectiva por parte de los mismos**.

También cobran especial interés en el enfoque actual la **tercerización** de algunas de las actividades que estos SAC brindan y **la prestación de servicios a terceros**.

con una finalidad meramente comercial (asesoría, servicios diversos, etc.). En este trabajo haremos referencia exclusivamente a los primeros.

⁴ Goldmark postula que en los servicios que son ofrecidos en forma conjunta con programas de crédito hay una menor demanda de actividades por parte de los beneficiarios que en aquellos en los cuales la prestación del servicio de apoyo comercial no está ligada directamente al crédito (Goldmark, 1999).

Estos elementos contribuyen a hacer posible la captación de recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento externas a los programas. en una estrategia destinada al logro de la **sustentabilidad** en el largo plazo de este tipo de servicios.

3) Características deseables y elementos a tener en su diseño.

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 propicien.

En la práctica, **no existen dos SAC que sean idénticos**. Su diseño deberá responder a las **características específicas de los beneficiarios**, al **contexto socioeconómico** en el cual se desenvuelven sus actividades y al el **marco institucional** en el que esté inserto. Las **características deseables** que deben tener estos servicios son:⁵

⁵ Para este tema, nos hemos basado en el estudio realizado por Gonzalo Rivas sobre CORFO-Chile. Si bien el accionar de un organismo de las características de CORFO comprende aspectos más amplios que el de un SAC, consideramos que muchos de los elementos que destaca Rivas son perfectamente extrapolables. (Rivas G., 1999)

| Cuadro 1: SERVICIOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACION EN AMERICA LATINA: EVOLUCION Y TENDENCIAS | | | |
|---|--|---|---|
| Período | Contexto político y económico | Acciones | Mecanismos predominantes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Décadas del `60 y `70 | <ul style="list-style-type: none"> • Estado de Bienestar • Políticas activas en un contexto de mayor disponibilidad de recursos financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Intervención directa del Estado sobre los mercados de productos y servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios (mínimos, máximos y sostén) • Tipos de cambio diferenciados • Intervención directa en operatorias comerciales por parte de organismos públicos (Juntas, "Boards", etc.) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Década del `80 | <ul style="list-style-type: none"> • Crisis del Estado de Bienestar • Algunas políticas activas en un contexto de marcada escasez de recursos financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Financieros • Ausencia de Programas específicos | <ul style="list-style-type: none"> • Líneas de créditos (en muchos casos, a tasas parcialmente subsidiadas) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Década del `90 | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de ajuste (neoliberalismo) • Privatización de servicios y delegación de funciones del Estado • Apertura económica • Abandono de políticas activas | <ul style="list-style-type: none"> • Complementación de Servicios Financieros y No Financieros en el marco de Programas Específicos, destinados a los mismos beneficiarios | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Apoyo a la Comercialización específicos • Enfoque basado en la "oferta" de servicios • Subsidiariedad de las actividades de los Servicios de Apoyo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fin de la década del `90 y principios del 2000 | <ul style="list-style-type: none"> • Revalorización de las funciones básicas del Estado y de las políticas activas | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios no Financieros autónomos en Programas para idénticos o diferentes beneficiarios | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la tercerización de actividades de los Servicios de Apoyo a la Comercialización • Prestación de servicios a terceros • Enfoque basado en la "demanda" de servicios • Sostenibilidad de las actividades de los Servicios de Apoyo |

- **la participación de los beneficiarios:** cuanto más decisiva sea la intervención de los agricultores, mayores serán las probabilidades de que éstos estén efectivamente orientados a la solución de sus problemas.
- **la descentralización:** la amplitud geográfica que abarcan los SAC y la especificidad de sus trabajos en terreno torna imprescindible la incorporación de los actores regionales, provinciales y locales en la toma de decisiones.
- **la posibilidad de evaluar su funcionamiento**
- **la acción inductora del Estado o del organismo responsable del Servicio**
- **la focalización:** se deben ir diferenciando las acciones en función de segmentos de beneficiarios que tengan similares demandas.
- **el aval de la demanda:** es fundamental para la **sostenibilidad** de un SAC.
- **su sustentabilidad:** Este concepto no está referido a una única dimensión, sino que comprende a la sustentabilidad de la **institución** que presta el Servicio (dependiente de factores políticos), la del **Servicio propiamente dicho** (dependiente del contexto institucional y de los resultados que genere), la de las **actividades** que brinda el SAC la de las **operaciones comerciales** (sustentabilidad “de los negocios”) y, finalmente, la del **mercado de bienes y servicios** donde operan los beneficiarios
- **el rol potenciador de las capacidades de los usuarios:** se deben arbitrar los medios para que ese potencial pueda manifestarse y contribuir en forma favorable al proyecto o acción en que los mismos participen.

4) La importancia de la organización.

En lo que respecta a los **esquemas organizativos de los productores**, abundan las experiencias que indican que **la que se articula en forma exitosa con el mercado es la organización, rara vez el PPM en forma individual**. De allí la **fuerte ligazón entre las acciones de apoyo a la comercialización y las de fortalecimiento organizacional entre los grupos**.

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 PPM, el logro de resultados aparece como difícil e incierto⁶.

5) Las actividades de un Servicio de Apoyo a la Comercialización

5.1) Pautas para su elección

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

- 1) Promover la **organización** en materia comercial de los beneficiarios.
- 2) Desarrollar mecanismos para **aumentar la competitividad** de los beneficiarios con respecto a los productores de mayor nivel económico
- 3) Desarrollar mecanismos para **aumentar el poder de negociación** frente a los compradores de sus bienes y servicios.

Por otra parte, toda actividad que se encare en un SAC debe tener necesariamente en cuenta **las características propias de la población a la que va**

⁶ 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).

dirigida y el diagnóstico de la situación de los beneficiarios. Algunas de estas, pueden llegar hasta a condicionar el éxito en una estrategia comercial, lo que obligará a pensar en otra alternativa. Las actividades más habituales que brindan los SAC 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**

A medida que un SAC se consolida, se pueden ir incorporando otras líneas de acción. A continuación analizaremos sucintamente las características más importantes que presenta cada una de estas actividades, con un ejemplo en algunos casos de iniciativas desarrolladas por el Servicio de Apoyo a la Comercialización del Programa Social Agropecuario, en la República Argentina⁷.

5.2) Capacitación

En la mayoría de los SAC, la capacitación se orientó a brindar conocimientos básicos del funcionamiento del mercado y a proveer a los beneficiarios del manejo de los lineamientos para operar exitosamente en el mismo. A medida que las actividades de capacitación se perfeccionan, las mismas se focalizan, atendiendo a demandas más específicas, ligadas en muchos casos a la venta de los productos o servicios que desarrollan los beneficiarios.

Muchas veces no aparece clara la demanda en materia de capacitación en aspectos comerciales. Por lo tanto, un SAC debe también encargarse de generar los estímulos para que esas actividades sean demandadas. Si la capacitación permite acercarnos o acceder a oportunidades comerciales en un plazo breve y está ligada a la

⁷ El PSA fue implementado en 1993 por la SAGPyA y basa sus acciones en el desarrollo en 21 provincias de emprendimientos productivos asociativos (EPAs) por parte de pequeños productores agropecuarios. Para ello, se brinda asistencia financiera, técnica y en materia de capacitación y apoyo al mercadeo a más de 40.000 familias de pequeños productores de todo el país.

obtención de beneficios inmediatos,. las posibilidades de que se demande aumentan significativamente⁸.

5.3) Información y difusión

Un SAC es un **gran demandante** y un **importante generador de información**. Su adecuada sistematización y utilización constituyen **un elemento clave para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias**.

Se debe tender a conformar una **Red de Información Comercial** que conecte a todas las unidades del SAC entre sí y con otras empresas, organismos e instituciones vinculadas a la temática comercial. En un mediano plazo, se debe apuntar a la constitución de **Centros de Información comercial** a fin de actuar como recopiladores, procesadores, y distribuidores de información.

La Red puede llegar a aportar elementos valiosos para la conformación de un **Sistema de Identificación y difusión de oportunidades comerciales**, es decir, la difusión de aquellas posibilidades de corto plazo de compra y venta de productos en los diferentes mercados, así como de toda información que pudiera ser de utilidad para la concreción de negocios, realización de acuerdos comerciales, acceso a fuentes de financiamiento, etc., por parte de los grupos de PPM.

En materia de **Difusión**, el objetivo es la edición de materiales de trabajo elaborados en el marco del SAC, tanto para su distribución interna como externa.

⁸ Un ejemplo de un Programa que no sólo responde a la demanda de los usuarios, sino que aplica mecanismos efectivos mediante los cuales los posibles usuarios pueden comunicar efectivamente la misma es el “**Programa Paraguayo de Capacitación con Bonos**”, un proyecto desarrollado en Paraguay con fondos del BID (Goldmark, Berte y Campos, 1997)

La Red de Información de Cebolla del MERCOSUR

La “Red de Información de Cebolla del MERCOSUR”, es una iniciativa desarrollada por el PSA-San Juan para conformar un sistema de información que vincule a las partes interesadas: productores, comerciantes, y técnicos, a fin de disponer de información de calidad y con una frecuencia tal que permita conocer en todo momento la situación del mercado del producto.

La actividad central de la Red es la elaboración y distribución por correo electrónico de un boletín semanal con información sobre precios de los principales mercados concentradores de cebolla del MERCOSUR, precios a nivel del productor para cada una de las zonas, volúmenes comercializados e informes de estado de los cultivos de cada zona.

A partir de los primeros envíos, se fueron incorporando otros profesionales del país y del exterior (Brasil y Uruguay) conformando en la actualidad un conjunto de 20 profesionales y sus respectivas instituciones y organismos vinculados a través de la Red.

Interesa destacar la presencia en la Red de dos fuentes de información claves: la relacionada a la oferta, representada por los precios que se registran en las principales zonas productoras de la Argentina y todo lo que acontece en el mercado brasileño, principal destino de las exportaciones argentinas de dicho producto. Los resultados favorables que se están obteniendo con el funcionamiento de la Red están vinculados en forma significativa a la disposición a tiempo de dicha información semana a semana

5.4) Análisis de mercado y estrategias de comercialización.

El **Análisis de mercado y estrategias de mercadeo** avanza en la búsqueda de la mejor combinación de **productos y mercados**, así como las **formas organizativas** más adecuadas para mejorar la inserción de los grupos en el mercado. Las mismas son determinadas a partir de la realización de **análisis e investigaciones de mercado (estudios de mercado)**. El mismo debe consistir en una investigación, realizada por cuenta propia o por terceros, tendiente a facilitar la venta de los productos de los PPM (Cuadro 3)

Cuadro 2: Ejemplos de Estudios de Mercado

| Temas | Ejemplos |
|--|--|
| 1) PRODUCTOS Y MERCADOS | <ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones de mercado a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional - Búsquedas de demanda - Posibilidades de comercialización de subproductos y derivados. - Detección y aprovechamiento de oportunidades comerciales |
| 2) ESQUEMAS ORGANIZATIVOS PARA LA COMERCIALIZACION | <ul style="list-style-type: none"> - Estudios para promover y desarrollar formas asociativas y organizativas en materia comercial - Análisis de limitantes (bromatológicas, impositivas, financieras, etc.) y medidas posibles para superarlas |
| 3) DIAGNOSTICOS COMERCIALES | <ul style="list-style-type: none"> - Estado de situación de los grupos en materia comercial |
| 4) ACCESO A MERCADOS | <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de Canales alternativos de comercialización: alcances y limitaciones - Apoyo para la venta en canales alternativos |
| 5) INNOVACIONES COMERCIALES | <ul style="list-style-type: none"> - A nivel de producto, mercado y formas organizativas |
| 6) PLANES INTEGRALES DE COMERCIALIZACION | <ul style="list-style-type: none"> - Planes de abastecimiento de áreas, poblaciones, etc. |
| 7) INCORPORACION DE VALOR AGREGADO | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de productos, presentaciones, envases y marcas comerciales |
| 8) INFRAESTRUCTURA COMERCIAL | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de prefactibilidad de obras de infraestructura |

5.5) Apoyo a la operatoria comercial.

El Apoyo a la Operatoria Comercial implica brindar asistencia técnica para permitir el acceso de los PPM a nuevos canales de comercialización, como también a mejorar la operatoria en sus mercados habituales.

Se parte del supuesto de que todo grupo realiza algún tipo de actividad comercial. Aún en la forma más incipiente, existe **un producto** que se vende en **un mercado**, contando para ello con un determinado **nivel de organización**. La meta es **tratar de vender el mejor producto en el canal más adecuado con la organización más eficiente**.

En el caso específico del PSA, las principales actividades de apoyo a la operatoria comercial comprenden:

- Las acciones de los **Agentes de Comercialización de Emprendimientos Productivos Asociativos (ACE)**.
- El desarrollo y promoción de los **mercados locales**.
- La **prefinanciación de ventas**

- El Agente de Comercialización de EPAs: es el asistente técnico encargado 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

Para ello, debe encargarse de:

- 1) la **organización de la producción (oferta) en función de la demanda**.
- 2) la **organización de las ventas**:
- 3) la **elaboración y ejecución del Plan de Mercado (PM)** del grupo: el **Plan de Mercado** 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.

- Mendoza: la formación de una Cooperativa⁹.

Como resultado de la implementación de un esquema de organización comercial novedoso y funcional por parte del PSA, un grupo de PPM del departamento de San Carlos I (provincia de Mendoza) logró exportar por tercer año consecutivo más de 10.000 cajas de ajo al mercado brasileño por un valor superior a los 100.000 pesos. Más allá del resultado económico, los logros de la iniciativa han sido varios:

- se instaló un galpón de empaque, se prefinanció el costo de los insumos y envases y se desarrolló todo un esquema de organización para garantizar su adecuado funcionamiento, brindando trabajo no sólo a los PPM integrantes del grupo y sus familias, sino también a otros habitantes de la zona.

- se contrató a un ACE que durante la primera campaña coordinó y llevó a cabo de manera eficaz las diversas acciones que implicaba la operatoria, desde la elección de los lotes a cosechar hasta el cobro de los envíos.

Desde el punto de vista de la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas, los participantes recibieron la capacitación en temas relacionados con las numerosas etapas del operativo. Por otro lado, el local de empaque sirvió como unidad didáctica para otros grupos pertenecientes al PSA de Mendoza quienes visitaron y se capacitaron en el mismo.

En marzo del 2000 se logró conformar una cooperativa de producción y comercialización, dirigida por los mismos productores. Hasta hace unos pocos años, el grupo no contaba con experiencia alguna de comercialización conjunta y nunca habían encarado por su cuenta el acondicionamiento, clasificado y envasado de la producción. Con la ayuda que les brindó el PSA en sólo 3 años lograron instalar su propio galpón de empaque, comercializar su producción y formar su propia cooperativa

- Las operatorias en los mercados locales: La venta en los **mercados locales**, entendidos 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 PPM agropecuarios. Abarca, entre otras formas, a:

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

⁹ Para más detalles de esta experiencia, véase: Von Thulen, Aguiló, Ander Egg y Cattaneo, 2000

Misiones: la experiencia de las Ferias Francas

El PSA en la provincia de Misiones fue una de las instituciones que organizó las Ferias Francas, que se llevan a cabo semanalmente en 27 localidades de la provincia. El fenómeno, iniciado con la feria de Oberá en 1994, adopta características muy particulares, que van desde la propia estructura productiva de las explotaciones de los PPM de la provincia hasta el decidido apoyo que la provincia ha brindado en el tema.

La iniciativa permite mostrar resultados favorables, en base a la confluencia de varios factores: una estructura agraria predominantemente "rural-urbana", una estructura productiva basada en la producción de cultivos de renta (tabaco, yerba mate) y en la producción "granjera" en una misma finca y el apoyo decidido de los municipios.

Para llevar adelante las Ferias, los aspectos organizativos jugaron un aspecto clave. En cada localidad los productores se agruparon en una Asociación de Feriantes, integradas luego en una Comisión Interferias que abarca toda la provincia. Para el crecimiento sostenido de las mismas, cuentan con Fondos Rotatorios, manejados por cada Asociación de Feriantes. La mayor parte del dinero del Fondo tiene como destino el financiamiento de pequeñas iniciativas productivas que tienden a incrementar la oferta que los productores llevan semana a semana a la Feria.

- La prefinanciación de ventas: consiste en la entrega a los beneficiarios de un crédito en un momento determinado (ej.: a la cosecha), en base al volumen y al valor del producto que se comercialice, y el mismo, con sus correspondientes intereses, es devuelto en un plazo a convenir. El objeto es permitir el diferimiento de la venta de la producción (materia prima, o, preferentemente, con valor agregado), hasta la fecha en que se estime más conveniente llevar a cabo la misma. La Asistencia Técnica Comercial (ATC) brindada a partir del momento en que se otorga el crédito permite el diseño y ejecución de un plan de comercialización de dicha mercadería, con el objeto de obtener los mejores precios y condiciones disponibles en el mercado.

Río Negro: prefinanciación de venta de pelo de mohair

La experiencia fue llevada a cabo por un grupo de productores caprinos de Angora, y consistió en la elaboración y venta de tops de mohair, a través de una empresa procesadora, quien realizó "a fason" del lavado y peinado y se encargó de la comercialización del producto, que fue vendido a una hilandería de Buenos Aires.

El proyecto implicó la prefinanciación por parte del PSA de 3.500 kg. de pelo para acopiarlo e incorporarle valor agregado y venderlo a precios más altos que los habituales de la época de mayor oferta. El monto prefinanciado fue de 2 \$/kg. de mohair; el costo de "fason" del peinado del top fue de \$ 1,40/kg. El producto fue vendido a \$ 6,30/kg, lográndose un ingreso neto (descontado el valor del crédito más los intereses) de \$ 0,93/kg. valor que es un 47 % superior al obtenido de la venta del producto sin valor agregado por los canales tradicionales.

La experiencia sirvió para abrir un mercado prácticamente monopolístico, ampliando así las relaciones de mercado de los PPM con los procesadores de la zona.

6) Luces amarillas en el futuro de los Servicios de Apoyo a la Comercialización.

Como expresáramos al principio de este trabajo, el Apoyo a la Comercialización es una modalidad de AT innovadora en los programas destinados a productores agropecuarios en la Argentina, y más específicamente, en el caso de los PPM. Hasta hace unos pocos años, el tema solo era cubierto, con sus modalidades específicas, y en forma sumamente parcializada, por las ONG. Si bien **hoy en día hay un claro reconocimiento de la importancia de la AT para PPM para temas "productivos", no ocurre todavía lo mismo con la Asistencia Técnica Comercial (ATC)**. Por ello, se deben desarrollar acciones para **ir incorporando la ATC como una modalidad de AT habitual en la relación con los PPM.**

Pero no debemos dejar de tener en cuenta que, **a diferencia de la AT "productiva", la actividad de la ATC se concreta en la obtención de resultados cuyos efectos son prácticamente inmediatos**, pudiendo ser favorables o sumamente perjudiciales para la frágil economía de los PPM: **o se vende bien un producto, mejorando la performance comercial "tradicional" o la alternativa de**

comercialización propuesta o la ATC brindada se constituye en un fracaso, aun cuando en el resultado final hayan incidido factores que escapan al control decisional de los responsables de la ejecución de las actividades de los SAC.

Por otra parte, los beneficios “indirectos” que pueden rescatarse aún de experiencias no muy exitosas (adquisición de nuevos conocimientos, apertura a nuevos canales de comercialización, aprendizaje del funcionamiento de los mercados, acceso a mayor información, etc.) sólo pasan a ser justificados si los productores vendieron mejor que antes de la intervención del SAC.

Se va conformando así un escenario “frágil”, en la que cualquier estrategia de intervención, puede, en muchos casos, alterar delicados equilibrios obtenidos, pudiendo incluso abortar otros importantes procesos en marcha con los PPM.

No debemos dejar de tener en cuenta el hecho de que la **interacción de los PPM en el ámbito comercial reconoce múltiples formas**; se vinculan entre sí, con los proveedores de insumos, con los compradores de sus productos, etc. **En cada una de estas interacciones entran en juego relaciones de poder, instancias de organización, pautas culturales, conductas, que, en muchos casos, no alcanzan a ser explicadas si predomina una visión sumamente estrecha y acotada de todo lo que realmente implica la relación comercial.**

Esta interacción de los PPM 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 legal e impositivo que no favorece en absoluto a los PPM**. En consecuencia, un rol clave a desempeñar en una tarea de apoyo a la comercialización es el de conocer y poder disponer de instrumentos para controlar esas tensiones.

Tomando en cuenta principalmente las experiencias desarrolladas en estos últimos años por el SAC del PSA, creemos que la **figura del ATC debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las pautas de funcionamiento de los sistemas productivos de los PPM.** También es importante señalar que existe una marcada escasez de técnicos preparados para desempeñar estas tareas. Por ello **no resulta fácil conseguir un buen ATC.** Hay zonas en las que hay pocos técnicos, y menos aun con habilidades para la comercialización.

Creemos que el ATC “ideal” reúne dos requisitos:

- **capacidad de relacionamiento con los PPM**
- **conocimiento y manejo de las operatorias y canales de comercialización.**

La dificultad que debemos sortear parte del hecho de que estos dos requisitos rara vez se presentan juntos. Si tiene buen “feeling” con los PPM, no es tan hábil 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 PPM.

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

Además, hay que pensar que el ATC no debe trabajar solo, sino que lo tiene que hacer **en una vinculación estrecha con los restantes técnicos que trabajan con los grupos, especialmente aquellos que lo hacen desde los aspectos “productivos”.**

Como mencionáramos, el éxito del ATC depende en gran medida de la existencia de un adecuado nivel de organización interna del grupo. Y es una de sus funciones la organización de la oferta grupal. Pero estimamos **que es demasiada carga para el ATC la responsabilidad de “armar” la cuestión socio-organizativa cuando esta es deficiente.** La figura no se crea habitualmente para eso, sino para aprovechar las ventajas del asociativismo a la hora de comercializar. Se debe así trabajar mucho más en lo socioorganizativo en todos los niveles para que el ATC complemente y fortalezca esto con su habilidad para encontrar una salida comercial.

7) Perspectivas de los Servicios de Apoyo a la Comercialización.

La evolución de estos servicios acompañó de alguna manera 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**, colocando al estado en un rol subsidiario o de facilitador, más centrado en la creación de oportunidades de acceso a bienes y servicios (Berdegúe, 1998).

Un SAC debe ser capaz de identificar y atraer las necesidades de conocimientos demandadas para cada caso específico. Por ello, no resultan aconsejables esquemas que tienden a inflexibilizar y estandarizar la composición de los equipos técnicos, debiéndose optar más bien por normas que permitan la contratación de equipos de trabajo conformados según los requisitos de cada problema y cada demanda.

Lo que se visualiza para el futuro es el desarrollo de un verdadero **“mercado” de SAC** para productores agropecuarios, 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 los Servicios.

BIBLIOGRAFIA

- **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.

- **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.

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

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

- **GOLDMARK, LARA, BERTE, SIRA Y CAMPOS, SERGIO (1997):** *Resultados preliminares de la encuesta sobre: servicios de desarrollo a la microempresa y análisis de casos*. MIC 97-101, Unidad de Microempresa, Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible, BID, Washington D.C., USA.

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

- **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.

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