

# experiencias de comercialización en el proyecto norte chuquisaca



IICA

valeriano tarifa

IN.CH.



FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO  
AGRICOLA (FIDA)



CORPORACION ANDINA DE FOMENTO



11 C  
BY TELECOMUNICACIONES

14 AGO 1989

RECEBIDO

✓  
**VALERIANO TARIFA**

✓  
**EXPERIENCIAS DE  
COMERCIALIZACION  
EN EL PROYECTO  
NORTE CHUQUISACA**

---

---

00006450

11 CA  
E 72  
3

**El autor se responsabiliza por la presentación de los hechos que contiene este libro y por las opiniones vertidas en el, que no necesariamente comparten las instituciones patrocinadoras de la publicación.**

(c) Proyecto Norte Chuquisaca  
CORDECH, La Madona, Sucre, Bolivia  
Telf. N° 24100

**1ª Edición : Mayo, 1992**

**Autor : Valeriano Tarifa**

**Corrección  
y diseño : Germán Gálvez**

**Impresión : Offset Gori Llama  
Sucre, Bolivia.**

**Carátula : La operación de pesaje**

Se autoriza la reproducción total  
o parcial de la presente publicación,  
citando la fuente.

Sucre - Bolivia, Mayo 1992

LIBRO  
RECEBIDO  
14 AGO 1938  
RECEBIDO

**Tatakunasniypaj  
Tukuy sonqo**

**Tatanakaj'hataki  
Tajpacha Chuymajampi**

**Para mis padres,  
de todo corazón**

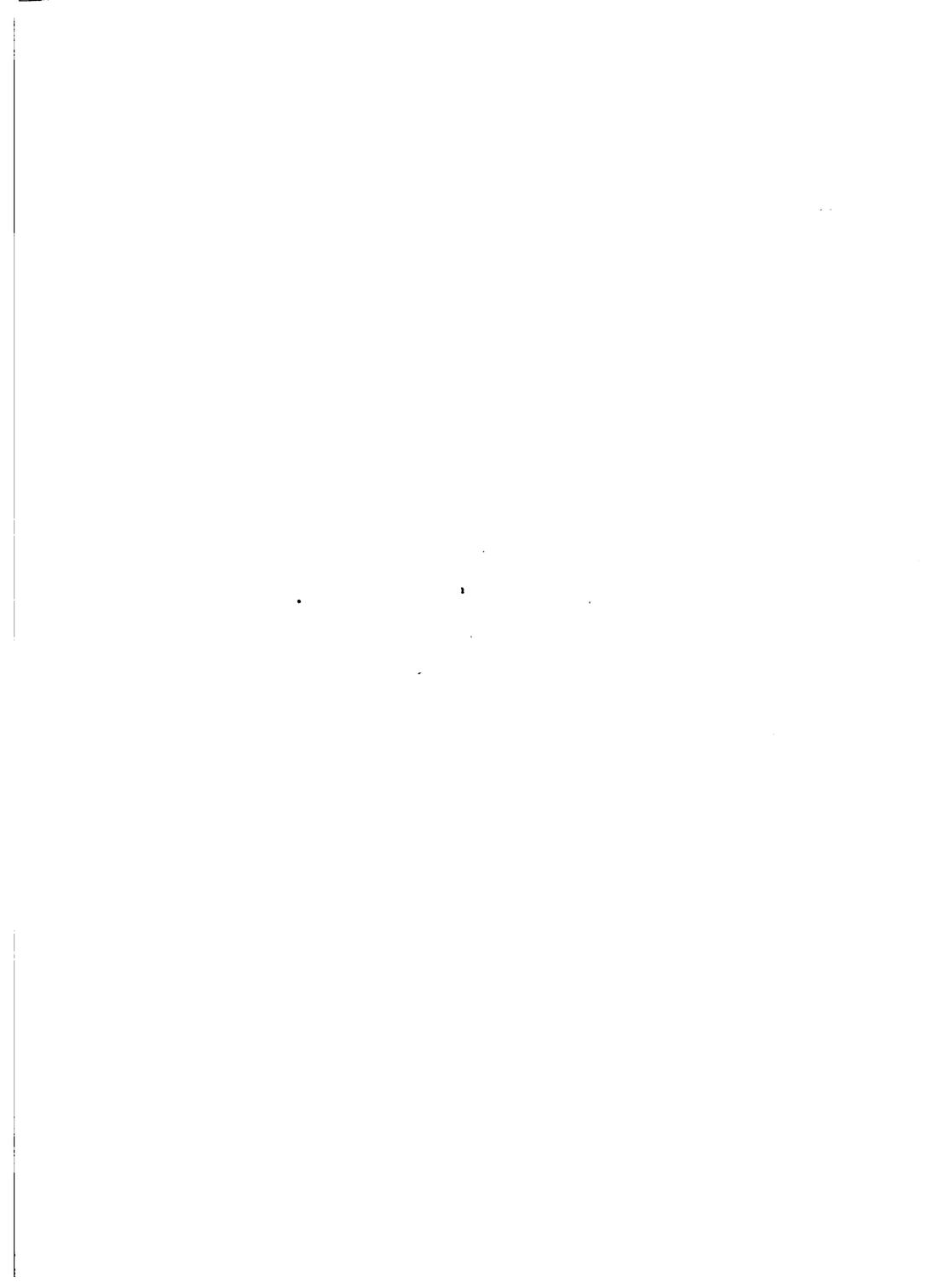


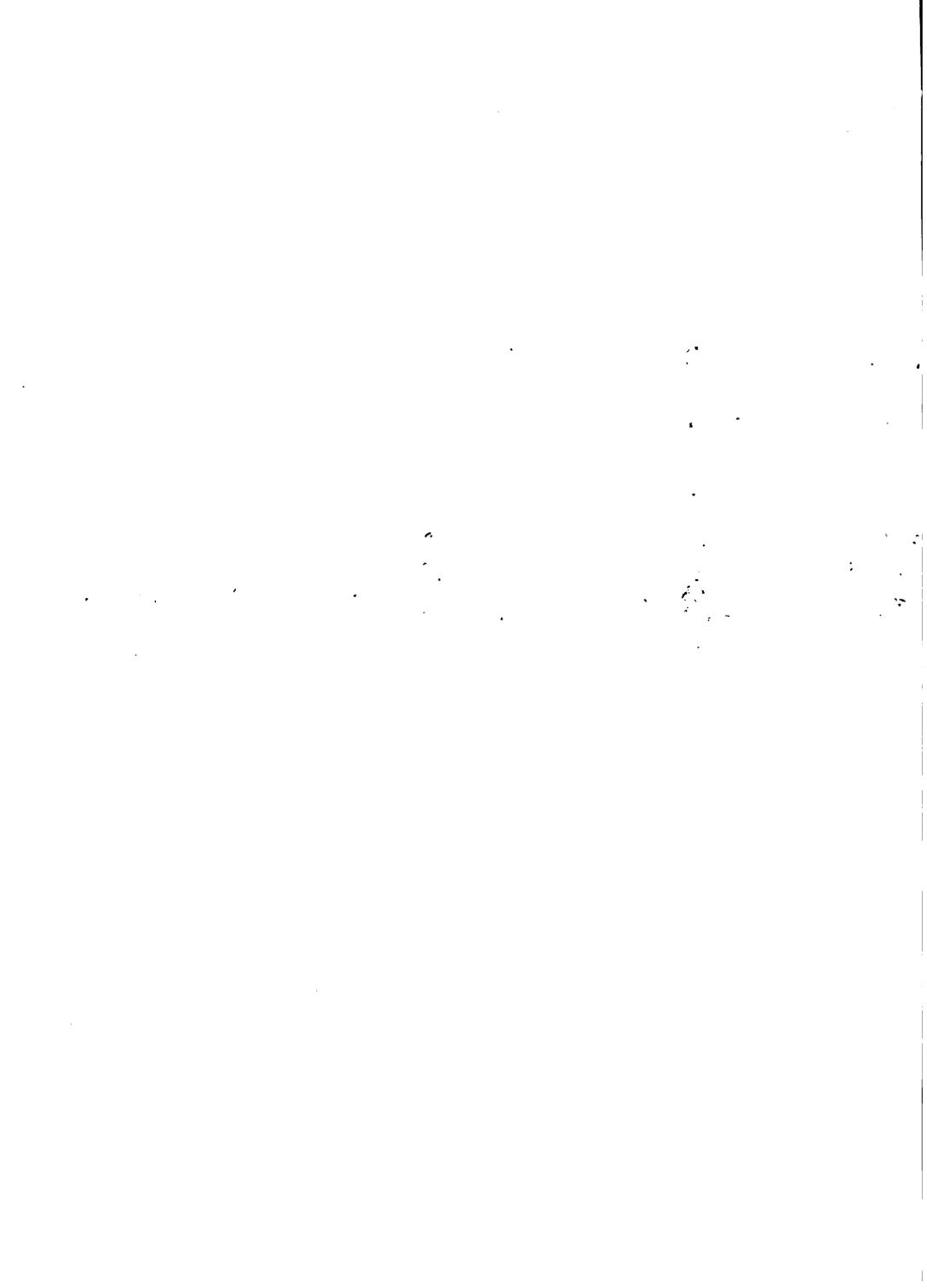
***“ Cualquier tecnología o estrategia de acción para el pequeño productor, por beneficiosa que sea, es inútil si el agricultor no desea adoptarla ”.***

***Drs. David Norman y Henry Hays.***

**Desarrollo de una Tecnología  
Adecuada para los Pequeños  
Agricultores.**







# **INDICE**

---

<b>Glosario .....</b>	<b>11</b>
<b>Presentación .....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco de referencia para la comercialización de productos agrícolas en Chuquisaca .....</b>	<b>21</b>
<b>La estrategia de comercialización asociada .....</b>	<b>71</b>
<b>Estudios de comercialización .....</b>	<b>81</b>
<b>La comercialización del maní en Chuquisaca .....</b>	<b>97</b>
<b>Experiencias de comercialización asociada con grupos de base, en el área del proyecto Norte Chuquisaca ( papa y zanahoria ) .....</b>	<b>105</b>
<b>La comercialización del grano de cebada en Chuquisaca .....</b>	<b>123</b>
<b>La transformación artesanal de productos agropecuarios .....</b>	<b>133</b>
<b>Análisis del desempeño del componente de comercialización del PNCH .....</b>	<b>139</b>

<b>La Micro Empresa en la comunidad campesina .....</b>	<b>155</b>
<b>Fondo rotatorio de iniciativas campesinas .....</b>	<b>163</b>
<b>En busca de mejor semilla .....</b>	<b>171</b>
<b>Experiencias de procesamiento artesanal de productos agrícolas .....</b>	<b>179</b>
<b>La participación de la mujer en la comercialización agropecuaria .....</b>	<b>189</b>
<b>El "Banco comunal campesino" de Mojtulo. ....</b>	<b>197</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>203</b>

## **GLOSARIO**

---

- ACLO** : Acción Cultural Loyola
- AGROCENTRAL** : Central de Cooperativas Agrarias  
(Organización Cooperativa de Segundo Grado)
- B.A.B.** : Banco Agrícola de Bolivia
- C.A.F.** : Corporación Andina de Fomento
- C.B.N.** : Cervecería Boliviana Nacional
- C.D.F.** : Centro de Desarrollo Forestal
- C.E.E.** : Comunidad Económica Europea
- CORDECH** : Corporación Regional de Desarrollo de Chuquisaca
- CORDEPO** : Corporación Regional de Desarrollo de Potosí
- F.I.D.A.** : Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
- F.R.I.C.** : Fondo Rotatorio de Iniciativas Campesinas
- G.A.B.** : Grupo Asociado de Base

- I.B.T.A.** : Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria
- I.I.C.A.** : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
- M.A.C.A.** : Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios
- O.N.G.** : Organismo no Gubernamental
- P.A.C.** : Programa de Autodesarrollo Campesino
- P.I.E.** : Proyecto Integrado Escana
- P.M.A.** : Programa Mundial de Alimentos
- P.CH.S.** : Proyecto Chuquisaca Sur
- P.N.CH.** : Proyecto de Desarrollo Agropecuario del Norte de Chuquisaca
- P.C.S.J.O.** : Proyecto Cotagaita San Juan del Oro
- PROAGRO** : Promotores Agropecuarios (Organismo no Gubernamental)
- S.I.D.S.** : Sociedad Industrial del Sur (Empresa molinera privada que también elabora cerveza).

## **PRESENTACION**

---

*El Componente de Comercialización no fue uno de los más exitosos del proyecto Norte Chuquisaca, si nos atenemos a sus objetivos y resultados. Las razones del débil desempeño de este componente se analizan en detalle en el documento de Memorias del proyecto. Sólo diremos aquí, que existieron multiplicidad de factores adversos para su ejecución, desde problemas en el diseño del componente, hasta los relacionados con la participación de la institución coejecutora y la unidad ejecutora, no pudiendo soslayar las dificultades y restricciones que existen en el área del proyecto para llevar a cabo acciones de comercialización.*

*A partir de 1990, como resultado de recomendaciones de la CAF y el FIDA, el IICA inició su participación en este componente con una serie de acciones destinadas a reactivarlo, toda vez que desde 1987 se hallaba prácticamente inactivo. Aunque la presencia del IICA se concretizó cuando el proyecto estaba a sólo dos años de su conclusión y los recursos financieros que se destinaron a acciones de comercialización fueron limitados, se realizaron durante este periodo actividades puntuales de comercialización que tuvieron resultados alentadores.*

*El análisis y la reflexión sobre estas experiencias puntuales de comercialización, realizados por Valeriano Tarifa, responsable del componente, en diferentes artículos, es la base del contenido de este libro. Sin duda que ha sido de gran ayuda y de fuente de inspiración para Tarifa, el haber contado durante el desempeño de su trabajo, con la asesoría permanente del ex-*

*perto internacional en comercialización, Lic. Gilberto Mendoza, prestigioso profesional colombiano que supervisó las acciones del componente de comercialización del PNCH desde 1990.*

*Particularmente, consideramos que la publicación de estos artículos es significativa, porque los mismos contienen información valiosa sobre los esfuerzos realizados por el proyecto en su componente de comercialización y sobre productos agrícolas y mercados de Chuquisaca, que pueden ser de utilidad a otras instituciones o proyectos que operen en el área del Norte de Chuquisaca y en especial para los propios agricultores campesinos.*

*El mayor interés de estos artículos, sin embargo, reside en que han sido elaborados por un profesional boliviano, hijo de campesinos, que ha participado directamente en las acciones de comercialización en campo y está completamente involucrado y comprometido con la problemática de los pequeños productores.*

*Seguramente existen trabajos que analizan con mayor sofisticación la problemática de comercialización que enfrentan los pequeños productores, pero también es cierto que muchas veces se trata de estudios de gabinete, que analizan el tema "a la distancia".*

*Valeriano Tarifa dirige su esfuerzo a transmitir al pequeño productor los conceptos e información básica, necesarios para llevar a cabo acciones de comercialización, y analiza experiencias concretas de comercialización de productos agrícolas, donde ha participado "codo a codo" con los comunarios.*

*Es necesario señalar que tanto el FIDA, Organismo Internacional que financió el proyecto, como la CAF, Institución Cooperante encargada de la administración del mismo, han sido los principales promotores de esta publicación y otras que le seguirán, destinadas a sistematizar la valiosa experiencia adquiri-*

*da en la ejecución de este importante proyecto, en el que CORDECH desempeñó el papel de organismo ejecutor.*

*La existencia de trabajos como el que comentamos, que plantean una reflexión crítica sobre la experiencia desarrollada, evaluando logros e intentando aprender de los errores cometidos, nos permiten alentar esperanzas respecto a las acciones de los proyectos de desarrollo rural, que se vinculan unas a otras, como eslabones de una esforzada cadena de aproximaciones sucesivas.*

**Germán Gálvez**  
Consultor Internacional  
del IICA



## **INTRODUCCION**

---

*En este libro se describen diversas experiencias de comercialización realizadas en un proyecto de desarrollo agrícola, el proyecto Norte Chuquisaca. Se trata de un proyecto DRI (desarrollo rural integrado), diseñado con el propósito de beneficiar a sectores importantes de pequeños productores y campesinos. El proyecto fue financiado con recursos del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) y contó con la participación de la Corporación Andina de Fomento, como administradora del préstamo y CORDECH, que actuó en representación de la República de Bolivia, como organismo ejecutor.*

*El proyecto contó desde su inicio con un "componente de comercialización", lo que no es frecuente en los proyectos DRI, en los cuales se suele dar prioridad al fomento de la producción y la productividad agropecuarias, dejando muchas veces de lado inquietudes o preocupaciones acerca de cómo harán los pequeños productores para salir a mercados competitivos y distantes a colocar sus crecientes excedentes de producción.*

*El diseño original del componente de comercialización del proyecto Norte Chuquisaca, tuvo deficiencias que impidieron su implementación. La responsabilidad no corresponde completamente a los diseñadores del proyecto original, sino al hecho que se produjeron cambios drásticos en las políticas nacionales de desarrollo, que se expresaron en la economía, en la evolución de un esquema intervencionista hacia uno neoliberal por completo.*

**Transcurrido algo más del 70% de la ejecución del Proyecto, el FIDA y la CAF promovieron una reestructuración del componente de comercialización, aprovechando una acción similar en otros proyectos FIDA de Bolivia, como resultado de la cual el IICA asumió la responsabilidad de la asistencia técnica de estos proyectos.**

**El nuevo enfoque, implementado en 1990 y 1991, se ha denominado "estrategia de aprender-haciendo" en la comercialización campesina y ha resultado extremadamente exitoso en tres proyectos FIDA de Bolivia, un proyecto de la CEE (Programa de Autogestión Campesina, PAC- Potosí) y está siendo estudiado por programas y proyectos de otros países: Brasil, Colombia, Ecuador y México.**

**Puede afirmarse, sin exageración, que este enfoque de comercialización con pequeños productores, está creando un nuevo camino en la comercialización campesina y tiene las características siguientes: i) en este proceso los campesinos son gestores y protagonistas de las acciones, en tanto que el proyecto (o entidad promotora de desarrollo) es coauspiciador y aportante de "servicios" para que la estrategia funcione; ii) se pretende que los campesinos cuenten con un instrumento de comercialización, con vigencia, no sólo durante la ejecución del proyecto, sino especialmente en la etapa post proyecto. Para que esta iniciativa se consolide, los campesinos asociados deben aprender y correr riesgos sin sucumbir en los intentos.**

**El nuevo enfoque descarta la clásica capacitación formal de las aulas y cartillas, para adoptar la estrategia de "aprender-haciendo", en la cual el "Fondo rotatorio de iniciativas campesinas", FRIC, es el instrumento viabilizador. Los campesinos pueden perder dinero del FRIC en las acciones experimentales de comercialización, sin que ello comprometa su patrimonio, siempre y cuando se cumplan los objetivos de aprender y de hacer esfuerzos continuados para conquistar mercados rentables.**

*Esta estrategia pretende que los campesinos abandonen una posición pasiva, según la cual "ya hemos producido los cultivos, ahora el estado o el proyecto deben encargarse de su comercialización", para estructurar un sistema de mercadeo estable y realista, en concordancia con los modelos económicos imperantes.*

*EL Fondo FRIC ha sido una excelente idea del FIDA y ha operado con notable éxito en los proyectos FIDA de Bolivia, en un proyecto CEE-CORDEPO y en tres proyectos financiados por otros organismos. No obstante los resultados, algunos gestores de proyectos todavía consideran que echar a andar los FRIC "resulta muy dispendioso", pero esto no debe preocuparnos, porque sabemos que todo esfuerzo y todo compromiso con los más pobres siempre será dispendioso y tendrá obstáculos en manos de los burócratas.*

*El mérito principal del presente libro es haber realizado un análisis autocrítico de la comercialización en la fase final del proyecto, pues anteriormente no se habían obtenido resultados significativos en este componente. El autor relata los esfuerzos desplegados contra marea, cuando muchas personas importantes no creían ni en los campesinos, ni en la comercialización, ni en el desarrollo rural. Es por ello que este libro, más que la descripción de resultados medibles, es un acto de fe, que atestigua que si es posible trabajar con los más pobres de los pobres y que los campesinos pueden crear mecanismos útiles y estables de comercialización agrícola.*

**Gilberto Mendoza**  
Especialista Internacional  
en Comercialización



## **MARCO DE REFERENCIA PARA LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS EN CHUQUISACA**

---

El objetivo del presente trabajo es brindar al productor agrícola información sobre la comercialización de productos agrícolas en el departamento de Chuquisaca.

La inquietud de realizar este trabajo surgió después de que se realizarón los estudios de comercialización de la producción agrícola en el área del proyecto Norte Chuquisaca. Estos estudios, realizados por el IICA en cumplimiento del convenio que tiene suscrito con CORDECH, comprendieron el diagnóstico y análisis de la problemática de comercialización de los siguientes productos: papa, maíz, trigo, cebada, ovinos y productos menores.

Los resultados de los estudios fueron publicados por el IICA- Bolivia, en 1989 (ver bibliografía, citas 23 al 28).

Realizamos también un breve análisis de la estructura de comercialización de los principales productos agrícolas, así como de los mercados rurales urbanos que existen actualmente en Chuquisaca. También se hace mención a las zonas productoras, especialmente aquellas que sobresalen en la producción de algún producto en particular, y analizamos la potencialidad de algunos mercados distantes, donde existe mayor demanda de productos agrícolas. Finalmente, se in-

cluyen los resultados de estudios sobre variación de precios, realizados en base a los precios pagados por los productos agrícolas en los últimos años en la ciudad de Sucre y en otras ciudades del país, que pueden ser útiles para el pequeño productor agrícola chuquisaqueño.

## **LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS EN SUCRE**

El consumidor en Sucre puede comprar, si dispone de dinero, productos de todas las provincias de Chuquisaca, de otros departamentos del país e incluso del extranjero. En sus principales mercados puede adquirir papa de Ravelo, paltas de Río Chico, maní de Icla, ají de Padilla, naranja de Huacareta, plátanos del Chapare, sandías de Santa Cruz, café de La Paz, manzanas de la Argentina, etc.

El consumidor puede escoger entre variedades de un mismo producto, porque generalmente los productos agrícolas no son uniformes en calidad y tamaño y existen por ejemplo, papas de muchas variedades, como la runa, imilla, sani, malcalcho y otras, que tienen procedencia, precio y calidades diferentes. Pero también dentro de una misma variedad se pueden clasificar los productos de acuerdo al tamaño, originando una nueva escala de precios.

El consumidor no es consciente, sin embargo, que toda esta gama de productos agrícolas, para llegar a su mesa, tuvo que pasar por una larga cadena de operaciones y actividades donde participan muchas personas. En el acopio, transformación y distribución de cada uno de estos productos, intervino mano de obra para lavar y embolsar, participaron camioneros para transportar los productos y detallistas para venderlos al consumidor final. En algunos casos, se requirió maquinaria para transformar el producto. El trigo, por ejemplo, necesita de un molino para convertirse en harina y ésta de otro proceso y más

mano de obra, para llegar al consumidor como pan. Sólo en una sociedad primitiva, los productos pueden llegar directamente a los consumidores, sin necesidad de procesos complejos de intermediación.

La comercialización comienza después de la cosecha de un cultivo producido para el mercado y como actividades principales de la misma se puede mencionar: el acopio, el empaque, el transporte, la selección y distribución, además del almacenamiento, en determinados casos. Por tal razón, se puede afirmar que la comercialización o mercadeo de un producto es un concepto que engloba actividades físicas y económicas, bajo un marco legal e institucional, con el propósito de trasladar los bienes y servicios desde la producción hasta el consumo final. (1)

## **CANALES DE COMERCIALIZACION**

Las etapas o las "manos" por las cuales pasan los productos agrícolas durante el proceso de intermediación del productor hasta el consumidor final, reciben el nombre de "canales de comercialización". Se entiende por consumidor final a la persona que compra el producto para su consumo, diferenciándose de los compradores intermediarios (camioneros, rescatistas, etc.) y de los consumidores intermedios, como por ejemplo los molinos y panaderías.

En los estudios sobre comercialización de productos agropecuarios en el área del proyecto Norte Chuquisaca, realizados por el IICA para CORDECH, se pudo constatar que existen canales de comercialización según producto, zona de producción e inclusive según la época de venta. Algunos productos, como las hortalizas, tienen un canal de distribución simple, pues sólo intervienen el productor, el detallista y el consumidor

---

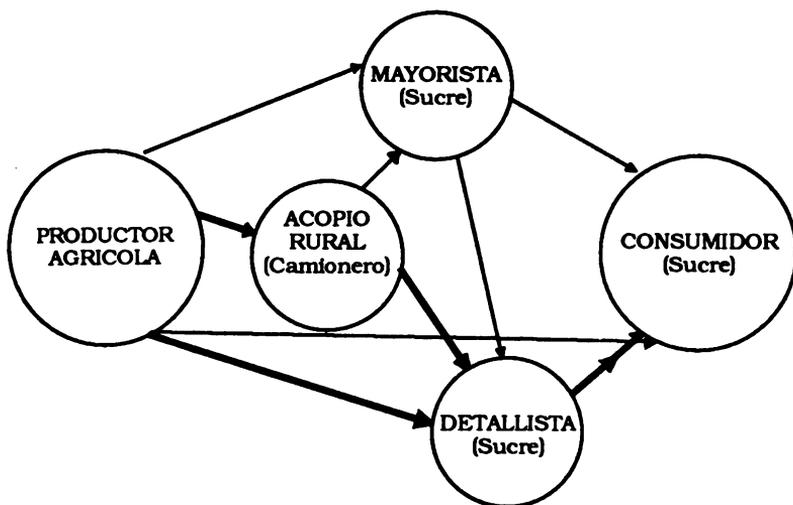
(1) Gilberto Mendoza, Compendio de mercadeo de productos agropecuarios, IICA, San José, Costa Rica, 1987, 2da Edición, pág.11.

mientras que para los granos, más propiamente para el trigo, el canal de comercialización es más complejo, porque llegan a intervenir, además de los agentes mencionados, el mayorista, el acopiador y en algunos casos las industrias intermedias como los molinos y panaderías.

Cuando hay menor oferta de un producto agrícola en la época de menor producción, el productor tiene la posibilidad de vender su cosecha en forma directa al consumidor en la ciudad de Sucre, aunque esto implique mayor uso de mano de obra y dejar de lado otras actividades que podría realizar en sus faenas agrícolas y asumir gastos en efectivo, como el pago de transporte (flete y pasajes), alimentación en la ciudad, alojamiento, pago por el sitio de venta, entre otros.

Este tipo de comercialización directa se realiza especialmente en el caso de la papa *miska*, producto de siembra de invierno que se cosecha en octubre - diciembre e incluso enero de un año agrícola, cuando los precios del tubérculo son altos, aunque no se pueda asegurar en todos los casos alta rentabilidad al productor, pues esta siembra requiere de mayores gastos en insumos, riego e incluso mano de obra. La modalidad de venta directa se efectúa también con algunas hortalizas y frutas de temporada.

En el gráfico que se presenta a continuación, se pueden observar los canales de comercialización de un buen porcentaje de los productos agrícolas producidos en Chuquisaca y comercializados principalmente en la ciudad de Sucre.



**GRAFICO N° 1 Canales de comercialización más frecuentes de los productos agrícolas en Chuquisaca.**

---

En el gráfico N° 1 se aprecia que el productor tiene varias alternativas para vender su producto. Su principal comprador en el lugar (cercano a su finca) es el camionero. Es poco frecuente que un intermediario urbano, que no tiene medio de transporte propio, recorra el área rural. Cuando el productor lleva a la ciudad de Sucre su cosecha tiene la posibilidad de vender el producto primero al detallista, luego al consumidor y menos frecuentemente al mayorista. En estos casos, asume los costos del flete por el transporte del producto, que es muy elevado y tiene alta incidencia en sus ingresos.

La venta en forma directa al consumidor por parte del productor lo obliga a una serie de gastos, como alimentación, alojamiento, etc, que debe descontar del precio que obtiene. Además, debe disponer de mayor tiempo para comercializar pues las ventas generalmente se realizan en pequeñas cantidades,

es decir por kilos, arrobas o cuartillas (2) y debe enfrentar los problemas propios de comercializar en la ciudad, que no es el medio habitual del productor.

El camionero suele vender en Sucre principalmente al detallista, aunque también vende en menor medida al mayorista y al consumidor. El canal de comercialización más frecuentemente utilizado es la venta del detallista al consumidor. En algunos productos el canal que más utilizan los pequeños productores es la venta como detallista, entregando directamente al consumidor.

## **AGENTES DE COMERCIALIZACION**

Las partes que intervienen (personas o instituciones) en el mercadeo agropecuario son denominadas agentes de mercadeo o comercialización. Las principales son las siguientes:

### **a. Productor**

Hay productores que cultivan productos exclusivamente para su autoconsumo y otros que destinan cierto porcentaje para la venta. El productor es el primer participante en el proceso de comercialización, desde el momento en que toma la decisión de vender parte o toda su producción.

### **b. Acopiador rural**

Es el agente que compra los productos agropecuarios directamente de los agricultores dispersos y los dispone en lotes para su venta. Es más conocido como "camionero", porque a esta labor generalmente se dedican quienes disponen de camión

---

(2) La "cuartilla" es la unidad de peso que se usa más frecuentemente para la comercialización de productos agrícolas en los mercados de Sucre, y equivale a un cuarto de arroba, es decir 6.25 libras (2.87 Kg).

propio, cumpliendo la doble función de transportista e intermediario. Es además el primer enlace entre el productor y el resto de intermediarios.

El objetivo principal del acopiador rural es obtener el valor del flete que cobraría por llevar carga ajena, más un cierto porcentaje de utilidad por intervenir como agente de mercadeo, a lo que ellos denominan "buen flete".

Las zonas donde preferentemente se lleva a cabo esta actividad, son las poblaciones alejadas del mercado principal de Sucre, pues ahí los productores agropecuarios tienen mayor problema de transporte y no pueden informarse con facilidad y prontitud de lo que acontece en los centros urbanos.

Otra característica del acopiador rural, es que generalmente se trata de una persona nacida en el lugar donde realiza sus actividades de transportista y mercader.

### **c. Mayorista**

Es quién concentra la producción y vende en grandes cantidades, que varían de acuerdo al producto y los recursos económicos disponibles. En Sucre, por ser un mercado relativamente pequeño hay poca actividad mayorista, la misma que se presenta cuando hay "una oportunidad", por ejemplo cuando un determinado producto tiene menor oferta (escasez del producto) o mayor demanda de temporada.

Para no perder el contacto con el mercado, estos comerciantes también cumplen la función de minoristas o detallistas, por lo que sería más justo denominarlos detallistas - mayoristas, sin embargo, procurando una mayor precisión conceptual, definiremos al mayorista como al agente que rescata el producto de los camioneros y de los productores en la ciudad o en las ferias rurales, para venderlo a los detallistas.

**d. Detallistas**

En Sucre son más conocidos como "Kjateras" y tienen su puesto de venta en los mercados y calles de la ciudad. Generalmente compran los productos directamente del productor o del camionero en los lugares de llegada acostumbrados. Compran productos agrícolas de acuerdo a una determinada zona de producción y en otras ocasiones, compran de los mayoristas, para vender en pequeñas cantidades al consumidor.

No es frecuente que los detallistas vayan a comprar los productos a los lugares de producción y ferias rurales. Pero es usual que al tener escaso capital de trabajo, ofrezcan al consumidor un surtido de productos, debido a lo cual se les suele conocer como verduleros o fruteros. También se considera detallistas a algunos micro mercados ubicados en Sucre.

**e. Empresas procesadoras**

Son empresas que se dedican al procesamiento o transformación de los productos agropecuarios para su venta posterior. Podemos citar como ejemplo a las panaderías, tostadoras de maní, las molineras, las chicheras e incluso a las curtiembres de cuero.

**f. Las fábricas**

En Sucre las más conocidas son las cervecerías (C.B.N. y SUREÑA) que compran grano de cebada-variedades malteras-para la elaboración de malta. También las fábricas de fideos, que compran trigo como materia prima.

**g. Asociaciones de productores**

Aquí están comprendidas las asociaciones y cooperativas de agricultores organizadas para obtener mejores precios para los productos agrícolas. El caso más relevante en Chuquisaca es la

Cooperativa integral San Isidro Limitada, de Redención Pampa, que recibe en consignación los productos para pagar después de su venta en ciudades como Cochabamba y Santa Cruz. Su radio de acción se limita sólo a esa zona.

#### **h. Consumidor**

Es el último participante en el canal de mercadeo, quien finalmente consume el producto.

### **MERCADOS PARA LOS PRODUCTOS AGRICOLAS**

Se considera al mercado como un lugar público o edificio dedicado al comercio de varios productos; una plaza de venta especial; una asamblea de personas o un local donde se comercia mediante compra y venta privada, como el día de feria en los pueblos, donde se venden artículos comestibles y otros varios. En Chuquisaca, por su importancia, cuando se habla de mercados es necesario referirse a las ferias rurales y a los mercados urbanos.

#### **a. Las ferias rurales**

En Chuquisaca, a diferencia de otros departamentos como La Paz, Cochabamba ó Potosí, existen pocas ferias rurales, hecho que de alguna manera limita las posibilidades de mercadeo del agricultor, que por su escasa producción, ubicación distante, flete y pasajes altos, no puede llevar su producción al mercado principal, en Sucre, quedándole como única alternativa en muchas zonas agrícolas, la venta al camionero.

Las ferias y mercados locales, a pesar de su escaso número, atraen una buena cantidad de participantes, suelen tener buena organización y ofrecen una amplia gama de mercancías. Es importante señalar que la mayoría de las transacciones efectuadas en estas ferias o mercados locales, son arreglos de trueque y no ventas monetarias. Entre las ferias semanales que re-

gistran mayor venta de productos agrícolas, podemos mencionar a:

### **Tarabuco**

Feria que se lleva a cabo en la localidad del mismo nombre, en la provincia de Yamparáez, los días domingo.

### **Morado K'asa**

Esta feria también se efectúa los días domingo, en la comunidad del mismo nombre, que está ubicada entre Tarabuco y Presto.

### **Rumi Cruz**

Esta feria semanal se desarrolla en plena cordillera de Mandinga, cerca de la carretera que une Icla con Azurduy. Tiene la particularidad de llevarse a cabo en dos lugares distintos, durante dos días. Empieza al promediar el medio día del sábado en Cantar Gallo, por el resto del día. El día domingo, desde las primeras horas, continúa en Rumi Cruz. Es una feria en que se comercializan sólo productos agropecuarios y donde el agricultor tiene muchas desventajas frente a los acopiadores.

Hay otras ferias semanales que se desarrollan en la zona de Río Chico (carretera Sucre - Cochabamba), como son las de Surima, los días domingo y Puente Arce, los días viernes. En algunas poblaciones grandes como Yamparáez, Zudáñez, y Padilla, el domingo es día de mercado y los agricultores de zonas aledañas bajan a estas poblaciones a vender sus productos en las calles o mercados, sin que estas actividades lleguen a constituir ferias rurales.

Por otra parte, en el área rural de Chuquisaca, se suelen realizar ferias anuales, que generalmente coinciden con las fiestas de conmemoración del santo (a) patrono (a) o fecha civil del centro poblado y por tanto se realizan en fecha fija. Estas ferias son aprovechadas por los agricultores para vender

sus productos, aunque generalmente en este tipo de ferias anuales, lo que más se comercializa son prendas de vestir, artículos eléctricos, menaje de cocina y artículos alimenticios que no forman parte de la producción agrícola de los campesinos.

Por ejemplo, se realizan estas ferias-fiestas el 8 de septiembre en Yamparáez, el 25 de julio en Presto, el 20 de agosto en Monteagudo, el 24 de junio en Padilla, el 29 de septiembre en Villa Serrano y el 2 de agosto en Redención Pampa.

#### **b. Mercados urbanos**

Sucre, el mayor centro urbano del departamento de Chuquisaca, cuenta con varios mercados detallistas o de abasto, donde se vende la producción agrícola. Sin embargo, los productores no venden su producción en todos ellos, pues tienen preferencia por los mercados donde existe mayor afluencia de consumidores, como por ejemplo:

#### **El mercado campesino**

A pesar de tener pocos años de funcionamiento, es el mercado detallista o de abasto de mayor actividad comercial en productos agrícolas como la papa, el tomate, cebolla y frutas de producción regional. También cumple la función de mercado mayorista, aprovisionando a otros mercados menores e incluso al mercado central. Los productores agropecuarios tienen preferencia por este mercado que está ubicado en la zona de San Juanillo, un barrio popular alejado del centro de la ciudad, donde hay mayor espacio para el estacionamiento de vehículos de alto tonelaje.

#### **Mercado central**

Ubicado en pleno centro de la ciudad, es preferido por los productores de la zona de Yotala para vender sus productos, especialmente choclo y verduras. Sin embargo, la participación

de agricultores en la venta directa al consumidor se encuentra limitada por la falta de espacio, por las dificultades que crean los sindicatos de vendedores del mercado y el asfixiante control de los gendarmes municipales.

Los días de mayor demanda de producción agrícola son los días sábado y domingo o los festivos, como navidad, año nuevo, carnaval y pascua. Los agricultores también venden sus productos en la calle Loa (conocida como Las Gradadas), a dos cuadras del mercado central. Este lugar de alguna manera podría considerarse mercado mayorista o distribuidor, porque el productor llega a ese lugar con su producción, para vender principalmente al detallista y en menor porcentaje al consumidor.

### **Otros lugares para la venta de productos agrícolas**

Otro lugar donde concurren los agricultores, especialmente de la zona de Sotomayor para vender sus productos, es la calle Man Césped. Por sus características, se le puede considerar como mercado mayorista y minorista, puesto que los productores venden su producción a los detallistas e incluso mayoristas y en el mismo lugar esa producción es vendida al consumidor por los detallistas.

También existe un lugar denominado Parada Cochabamba, en la zona Alto San Juanillo, a la salida de la carretera a Cochabamba y Santa Cruz, de venta al por mayor. Aunque la actividad comercial en el lugar no es permanente, se activa cuando un producto agrícola como el tomate u otro procedente de Cochabamba y Santa Cruz, es escaso en Sucre. Los detallistas y mayoristas van al lugar a esperar la llegada de los camiones que traen el producto, para su compra inmediata, por lo cual la actividad es prioritariamente mayorista.

Otros mercados detallistas son los de la zona de Poconas, la zona de Santa Ana en el Güereo y la zona de San Pedro en la

calle Olañeta (ex matadero municipal), donde los productores no acuden normalmente con sus productos.

## **ALGUNAS ZONAS DE PRODUCCION AGRICOLA**

En Chuquisaca existen zonas que se destacan por su producción agrícola en algún rubro.

### **a. Papa**

En los últimos años la producción de papa en Chuquisaca se incrementó de manera considerable, especialmente en el área de influencia del proyecto Norte Chuquisaca. Las zonas que destacan como productoras de papa son: las regiones aledañas a Ravelo, en la provincia de Chayanta, de Potosí, las pampas de Yamparáez y Lupiara, el valle de Zudáñez (para miská), el Rosal en Tomina y Culpina, en Sud Cinti, por citar las más importantes.

### **b. Cereales**

Chuquisaca tiene tradición en la producción de cereales como el maíz, el trigo y últimamente la cebada, en granos de variedades malteras. Según producto, las zonas que destacan son las siguientes:

#### **Maíz**

Las provincias de H. Siles y L. Calvo en las variedades duras (cubano), que generalmente se destina al engorde de ganado porcino. Las provincias de Oropeza, Zudáñez (Redención Pampa), Tomina y B. Boeto, en variedades blandas.

## **Trigo**

La provincia que produce más trigo es Zudáñez. Destacan en la misma las zonas de Redención Pampa y los valles de Zudáñez. En Yamparáez, las pampas de Tarabuco y Yamparáez. Hay también otras zonas de menor importancia en la provincia de Tomina, Oropeza y B. Boeto.

## **Cebada**

En los últimos años se intensificó el cultivo de variedades malteras, introducidas por la Cervecería Boliviana Nacional (C.B.N.), desplazando en gran medida al trigo. Las principales zonas que destacan en este cultivo son: Incahuasi y Culpina, en Sud Cinti; las pampas de Yamparáez, Tarabuco y Lupiara, en Yamparáez; Redención Pampa, San Jacinto y Pila Torre, en Zudáñez.

## **c. Hortalizas**

La producción de hortalizas en Chuquisaca es importante para la provisión del mercado de Sucre, destacando la provincia de Oropeza en estos productos.

## **Tomate**

La zona productora por excelencia es Río Chico, en la provincia Oropeza.

## **Zanahoria**

En la provincia Oropeza destacan Tuero y Tasa Pampa y en Yamparáez, Sotomayor, a orillas del río Pilcomayo.

## **Choclo**

La producción de este producto es importante en la provincia Oropeza, destacando las zonas de Río Chico, Tuero, Ñucchu, Huayllas, Yotala y Alamos. En Yamparáez, Colcha Pampa y Cororo.

## **Cebolla**

Con cola (cebolla verde), en Oropeza, Ñucchu y Yotala; en Yamparáez, Sotomayor. Sin cola (cabeza), Río Chico, en Oropeza, Icla, en Zudáñez y Culpina en Sud Cinti.

## **d. Frutas**

### **Cítricos**

En Chuquisaca, principalmente se producen naranjas y mandarinas en Huacareta, Monteagudo y Rosario del Ingre, en H. Siles. Son apetecidas las naranjas de El Oro, de B. Boeto (Villa Serrano), Icla, en Zudáñez; Sotomayor, en Yamparáez; Río Acero y Segura, en Tomina y Río Chico, en Oropeza. También Azurduy tiene producción de cítricos.

### **Duraznos**

Destacan Villa Serrano, Zudáñez, Sotomayor, Ñucchu, Camargo y en la provincia Yamparáez, Molle Mayu, San Antonio y San José de Molles y los micro valles cercanos a Sucre.

### **Uva**

Camargo, Icla, Sotomayor y Tomina.

**Tuna**

Los valles de Escana y Sotomayor.

En Río Chico, entre otras frutas, también se produce palta, guayaba, higo, papaya y chirimoya.

**e. Otros productos**

**Ají de hoja**

Montegudo y San Miguel, en H. Siles, Padilla, El Villar, Segura y Río Acero, en la provincia Tomina.

**Maní**

Icla, Padilla, Sotomayor, La Habra y últimamente Río Chico.

**Garbanzo**

Escana, Cota (Sotomayor) y Chamicle.

**Haba**

Alamos, Sotomayor, Candelaria, Presto, Tomoyo y Potolo.

**Arvejas**

Ñucchu, Huayllas, Alamos y Potolo.

**Locoto**

Pampas del Tigre (Villa Serrano).

## **MERCADOS POTENCIALES DISTANTES <sup>(3)</sup>**

Se puede afirmar que el mercado local de Sucre tiene una demanda reducida para los principales productos que se producen en Chuquisaca, especialmente en el área de acción del proyecto Norte Chuquisaca, por lo que generalmente el agricultor obtiene precios bajos al no soportar el mercado la oferta, estando limitado de esta manera su potencial de producción.

Es necesario pensar en incursionar en mercados distantes de Sucre y que de alguna manera puedan resistir algo más de oferta, aunque es cierto que se trata de mercados bastante competitivos, que comercializan inclusive productos importados, pero ofrecen también mayor demanda y mejores precios, especialmente por temporadas.

Para algunos productos, los mercados con mayor potencial y capacidad de compra son: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, donde con acciones organizadas de comercialización, se pueden obtener ventajas comparativas, como lo demuestran las experiencias de comercialización realizadas por los proyectos Cotagaita San Juan del Oro y Programa de Autodesarrollo Campesino de Potosí (PAC), que se ejecutan en el departamento de Potosí, y también las realizadas por el proyecto Norte Chuquisaca.

## **OTRAS ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACION**

No solamente la búsqueda de nuevos mercados ofrece alternativas para comercializar mejor con buenos precios, sino también la estrategia de vender el producto en épocas en que los precios son mejores. Para ello es necesario programar la cose-

---

(3) Para mayor información ver el documento IICA "Bases para una estrategia de comercialización en proyectos de desarrollo agrícola con pequeños productores - La problemática de los mercados campesinos", Septiembre, 1989, La Paz - Bolivia.

cha de manera que la misma se recoja en los períodos de mejor precio. El choclo, por ejemplo, entre octubre y diciembre tiene buenos precios en Sucre.

Es conveniente también buscar demanda organizada, como cooperativas de consumo y detallistas organizados, para reducir los costos de comercializar en la ciudad (alojamiento, alimentación, etc).

El eje, sin embargo, de una estrategia de comercialización, es la organización de los pequeños productores, para lograr aumentar su capacidad negociadora y hacer posible que puedan, inclusive, vender directamente a las industrias, contando para ello con el apoyo de servicios de comercialización como información de precios y mercados.

## **ESTACIONALIDAD DE LOS PRECIOS ENTRE 1980 Y 1988 EN LA CIUDAD DE SUCRE (4).**

El análisis de la información histórica de precios de los productos agrícolas de un determinado mercado en un período dado, revela el comportamiento de los mismos, mostrándonos períodos de precios bajos y altos o productos que no tienen mayor variación en el precio, información que es muy útil para los productores agrícolas y para guiar las acciones de comercialización. A continuación realizamos un análisis del comportamiento de los precios de los productos más importantes en el mercado de Sucre entre 1980 y 1988.

Los precios de los productos agrícolas se han ponderado en tres categorías, recibiendo la calificación de bueno, regular y bajo. Se considera "precio bueno", cuando la variación del pre-

---

(4) Información obtenida de MACA e IICA "Precios al por mayor de productos agropecuarios e índices estacionales 1980-1988.5.-Ciudad de Sucre", Octubre 1989, La Paz, Bolivia.

cio promedio del mes es superior al precio promedio de los años del período analizado; "precio bajo", cuando el precio promedio del mes es inferior al precio promedio de los años analizados y "precio regular", cuando el precio promedio mensual es igual, ligeramente superior o inferior, al precio promedio del período. Se menciona el mes de mejor o peor precio, cuando la variación del precio es bastante superior o inferior al promedio.

Por ejemplo en el gráfico N° 2, que corresponde a la tendencia de precios del tomate, apreciamos que los meses de febrero, marzo y abril, el precio fue bueno, sobresaliendo el mes de marzo como el de mejor precio en la ciudad de Sucre. De acuerdo a esa misma tendencia los meses de julio, octubre, noviembre y diciembre el precio fue bajo y el peor precio se registró en el mes de octubre. Mientras, que en los meses de enero, mayo, junio, agosto y septiembre, el precio del tomate fue regular.

En el caso de los precios mayoristas en Sucre para la papa que aparecen en el gráfico N° 3, se aprecia que la tendencia de precios para el producto no es tan contrastada como para el tomate. En este caso los meses de enero, noviembre y diciembre muestran tendencia a precios buenos, de los cuáles noviembre presenta el mejor precio. Por otra parte, en marzo, mayo, junio y julio los precios tienden a bajar y el peor precio se paga en el mes de julio. También en el gráfico N° 3 se aprecia que los meses de febrero, abril, agosto, septiembre y octubre, los precios de la papa de primera tienden a ser regulares.

Utilizando este procedimiento se realizó la calificación del precio en cada mes del año, para una gran variedad de productos en las principales ciudades del país.

Esta información es de utilidad para el personal encargado de los componentes de crédito y asistencia técnica al sector agrícola, porque constituye una base sólida para incentivar y fomentar cultivos, buscando cosechar en épocas de precios

Gráfico Nº 2

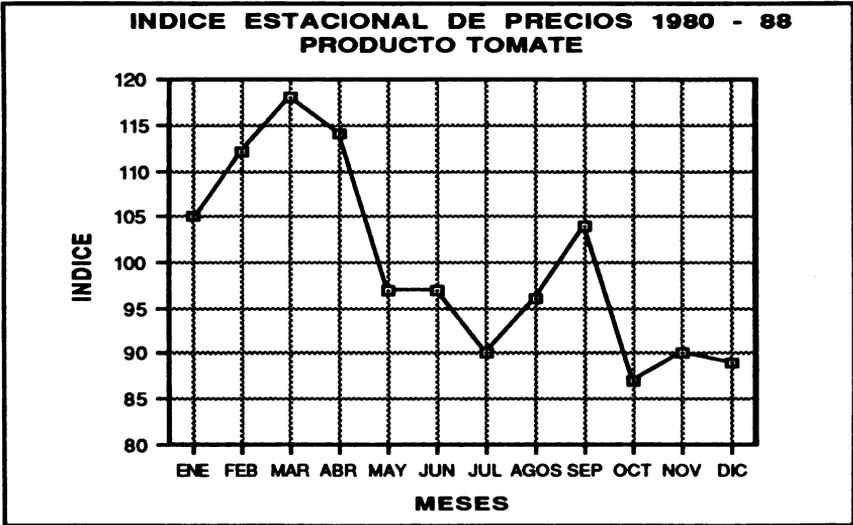
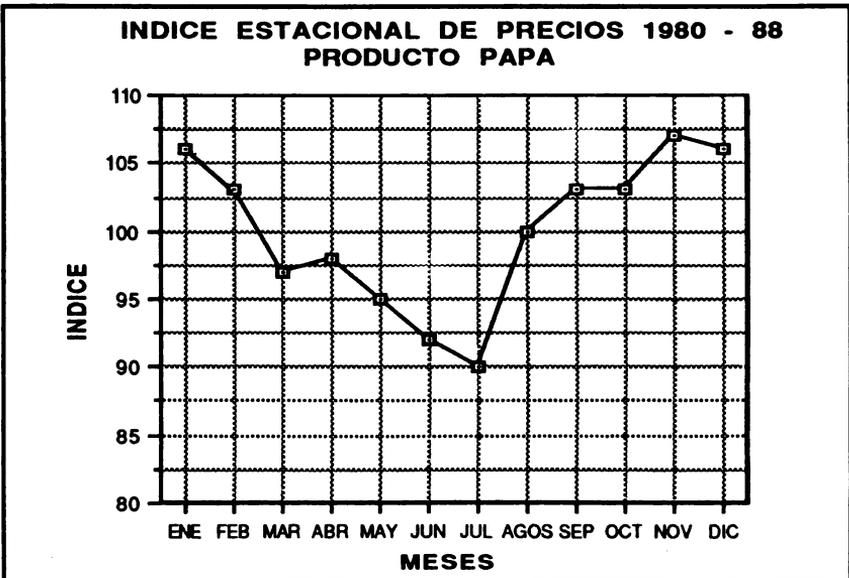


Gráfico Nº 3



altos, mejorando la oportunidad de venta del agricultor según la estacionalidad de los precios en periodos dados y para un determinado mercado. Inclusive, permite confrontar las épocas de mejor precio en varias ciudades, y es un indicador de que la comercialización de un determinado producto no tendrá competencia en esas épocas.

La información de la estacionalidad de precios de Sucre y otras ciudades, fue proporcionada por el componente de comercialización a los ejecutivos del proyecto, para que fuera utilizada en la programación de los componentes productivos.

#### **a. Hortalizas y legumbres**

##### **Ají colorado**

Precio bajo: meses de enero, febrero, agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre. Precio bueno: marzo, abril, mayo, junio, julio. La tendencia demuestra que el mejor precio se obtiene en abril.

##### **Ají verde**

Precio bajo: enero, febrero, marzo, mayo, julio. Precio regular: abril, junio, agosto y diciembre. Precio bueno: septiembre, octubre, noviembre. Mes de peor precio, marzo. Mes de mejor precio, octubre.

##### **Arveja verde**

Precios bajos: enero a mayo, noviembre y diciembre. Precio regular: octubre. Precio bueno: junio a septiembre. Mejor precio; en junio y peor precio, en marzo.

**Arveja seca**

Precio regular: durante todo el año a excepción de febrero y diciembre que muestra tendencia a la baja.

**Beterraga**

Precios bajos: enero, febrero, marzo y diciembre. Precio regular: octubre. Precio bueno: abril, junio, julio, agosto, septiembre y noviembre. Mejor precio, en julio, peor precio, en febrero.

**Cebolla con cola**

Precio bajo: agosto, septiembre, octubre, noviembre. Precio regular: marzo, mayo, julio y diciembre. Precio bueno: enero, febrero, abril y junio.

**Cebolla sin cola**

Precio bajo: marzo, julio, agosto, septiembre y octubre. Precio regular: enero, mayo, junio. Precio bueno: febrero, abril, noviembre y diciembre. Mejor precio, en abril.

**Coliflor**

Precio bajo: mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Precio regular: febrero y abril. Precio bueno: enero, marzo, octubre, noviembre y diciembre. Mejor precio, en enero.

**Choclo**

Precio bajo: marzo, abril y mayo. Precio regular: enero y febrero. Precio bueno: noviembre y diciembre. Mejor precio: noviembre y diciembre. Peor precio: marzo, abril y mayo.

**Garbanzo**

Precio bajo: marzo, abril y agosto. Precio regular: febrero, mayo, junio, julio, septiembre, octubre y diciembre. Precio bueno: enero y noviembre.

**Haba fresca**

Precio bajo: enero, febrero, marzo, abril, mayo, octubre, noviembre y diciembre. Precio bueno: junio, julio, agosto y septiembre. Mejor precio, en agosto y peor precio, en marzo.

**Haba seca**

Precio bajo: enero, febrero y diciembre. Precio regular: mayo, junio, agosto, septiembre y noviembre. Precio bueno: marzo, abril, julio y octubre.

**Lechuga**

Precio bajo: febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio. Precio regular: enero y diciembre. Precio bueno: agosto, septiembre, octubre y noviembre. Mejor precio, en septiembre. Peor precio, en mayo y junio.

**Locoto**

Precio bajo: enero, febrero, marzo, abril, mayo y diciembre. Precio regular: junio. Precio bueno: julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre. Mejor precio, en agosto, peor precio, en marzo y mayo.

**Maní pelado**

Precio bajo: enero, febrero, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: junio, julio, agosto y septiembre. Precio bueno: marzo, abril y mayo. Mejor precio, en mayo.

**Poroto**

Precio bajo: febrero, marzo, abril, agosto y diciembre. Precio regular: julio, septiembre, octubre y noviembre. Precio bueno: enero, mayo y junio.

**Repollo**

Precio bajo: mayo, julio, agosto, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: junio y septiembre. Precio bueno: enero, febrero, marzo y abril. Mejor precio, en enero.

**Tomate**

Precio bajo: julio, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, mayo, junio, agosto y septiembre. Precio bueno: febrero, marzo y abril. Mejor precio, en marzo. Peor precio, en octubre.

**Vainita**

Precio bajo: enero, febrero, marzo y abril. Precio regular: junio, julio y diciembre. Precio bueno: mayo, septiembre, octubre y noviembre. Mejor precio, en octubre. Peor precio, en febrero.

**Zanahoria**

Precio bajo: marzo, mayo, junio y julio. Precio regular: abril, octubre y noviembre. Precio bueno: enero, febrero, agosto, septiembre y diciembre. Peor precio, en julio.

**b. Frutas**

**Chirimoya**

Precio bajo: marzo y junio. Precio regular: abril y julio. Precio bueno y mejor, agosto.

**Durazno**

Precio bajo: marzo y abril. Precio regular: febrero. Precio bueno y mejor, enero.

**Higo**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio bueno y mejor, enero. Peor precio, en mayo.

**Lima**

Precio bajo: junio, julio y agosto. Precio bueno: marzo, abril y mayo. Mejor precio, en marzo, peor precio, en julio.

**Limón**

Precio bajo: enero, febrero, marzo, abril y mayo. Precio regular: junio y diciembre. Precio bueno: julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre. Mejor precio, en septiembre y octubre. Peor precio, en febrero y marzo.

**Mandarina**

Precio bajo: junio, julio y agosto. Precio regular: mayo. Precio bueno: marzo y abril. Mejor precio, en marzo y abril. Peor precio, en julio y agosto.

**Naranja**

Precio bajo: mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Precio regular: marzo. Precio bueno: enero, febrero, abril, octubre, noviembre y diciembre. Mejor precio, en noviembre. Peor precio, en julio.

**Palta**

Precio bajo: enero, febrero, marzo y abril. Precio regular: junio y diciembre. Precio bueno: mayo, julio, agosto, septiembre,

octubre y noviembre. Mejor precio, en octubre. Peor precio, en febrero y marzo.

### **Papaya**

Precio bajo: enero, agosto, septiembre y noviembre. Precio regular: febrero, marzo, mayo y julio. Precio bueno: abril, junio, octubre y diciembre.

### **Pera corriente**

Precio bajo y peor, febrero. Precio regular: diciembre. Precio bueno y mejor, enero.

### **Plátano**

Precio bajo: mayo, junio, julio, septiembre y octubre. Precio regular: febrero, marzo y agosto. Precio bueno: enero, abril, noviembre y diciembre.

### **Tuna**

Precio bajo: febrero (peor precio) y marzo. Precio bueno: enero.

### **Uva**

Precio bajo y peor, marzo y mayo. Precio bueno: enero, febrero y abril. Mejor precio, enero.

## **c. Tubérculos, raíces y derivados**

### **Camote**

Precio bajo: marzo, mayo, junio, julio y agosto. Precio regular: enero y diciembre. Precio bueno: febrero, abril, septiembre, octubre y noviembre. Mejor precio, noviembre. Peor precio, julio.

**Oca**

Precio bajo: junio, julio, agosto y octubre. Precio regular: septiembre. Precio bueno: abril y mayo. Mejor precio, abril. Peor precio, agosto.

**Papa de 1ra.**

Precio bajo: marzo, mayo, junio y julio. Precio regular: febrero, abril, agosto, septiembre y octubre. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**Papaliza**

Precio bajo: mayo, junio, julio y noviembre. Precio regular: agosto, octubre y diciembre. Precio bueno: enero, febrero marzo, abril y septiembre. Mejor precio, marzo. Peor precio, junio.

**Chuño**

Precio bajo: enero, febrero, septiembre y octubre. Precio regular: marzo, julio, agosto, noviembre y diciembre. Precio bueno: abril, mayo y junio.

**d. Cereales, granos y derivados****Cebada**

De consumo animal. Precio bajo: junio, julio, agosto y septiembre. Precio regular: febrero, marzo, mayo, octubre y diciembre. Precio bueno: enero, abril y noviembre. El precio pagado por la industria para la cebada cervecera (C.B.N.) varía de acuerdo a la calidad del producto y se mantiene constante en el tiempo durante el periodo de compras que tiene dicha industria.

**Maíz amarillo blando**

Precio bajo: mayo y junio. Precio regular: enero, julio agosto, septiembre y octubre. Precio bueno: febrero, marzo, abril, noviembre y diciembre. Peor precio, junio.

**Maíz blanco blando**

Precio bajo: mayo, junio y julio. Precio regular: enero, febrero, marzo, abril, agosto y diciembre. Precio bueno: septiembre, octubre y noviembre. Mejor precio, septiembre. Peor precio, junio.

**Maíz duro o cubano**

Precio bajo: mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Precio regular: enero, octubre, noviembre y diciembre. Precio bueno: febrero, marzo, abril. Mejor precio, febrero. Peor precio, julio.

**Quinua real**

Precio bajo: enero, junio, y julio. Precio regular: febrero, marzo, agosto, septiembre y diciembre. Precio bueno: abril, mayo, octubre y noviembre.

**Trigo**

Precio bajo: junio y julio. Precio regular: enero, marzo, mayo, agosto, septiembre, octubre y diciembre. Precio bueno: febrero, abril y noviembre.

**Harina de maíz**

Precio bajo: abril, mayo, junio, julio y agosto. Precio bueno: enero, febrero, marzo, septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

## **Harina de trigo**

Precio bajo: mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre. Precio regular: abril, julio y octubre. Precio bueno: enero, febrero, marzo y agosto.

En frutas, los meses que no se mencionan no hay oferta del producto o la misma es muy limitada.

## **VARIACION DE PRECIOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ <sup>(5)</sup>**

Uno de los principales mercados del país es La Paz y en ella se presenta la siguiente tendencia de precios al por mayor, de acuerdo al índice estacional de precios 1980-88, por producto.

### **a. Hortalizas**

#### **Tomate**

Precio bajo: julio, septiembre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, junio, agosto y octubre. Precio bueno: febrero a mayo.

#### **Zanahoria**

Precio bajo: febrero, abril y julio. Precio regular: enero, mayo, junio, agosto, septiembre y octubre. Precio bueno: marzo, noviembre y diciembre.

---

(5) Información obtenida de MACA e IICA " Precios al por mayor de productos agropecuarios e índices estacionales 1980-1988.1. Ciudad de La Paz", junio 1989, La Paz, Bolivia (pág.214).

**Cebolla verde**

Precio bajo: febrero a junio. Precio regular: enero, julio, octubre, noviembre y diciembre. Precio bueno: agosto y septiembre.

**Cebolla cabeza**

Precio bueno: julio, agosto y septiembre. Precio regular el resto del año.

**Locoto**

Precio bajo: enero a abril, noviembre y diciembre. Precio regular: mayo. Precio bueno: junio, julio, agosto, septiembre y octubre.

**Pepino**

Precio bueno: de agosto a diciembre. Precio regular el resto del año.

**Haba verde**

Precio bueno: marzo a junio y octubre. Precio regular: febrero y julio. Precio bueno: enero, agosto, septiembre, noviembre y diciembre.

**Choclo**

Precio bueno: agosto a diciembre. Precio regular: enero, febrero y marzo.

**Zapallo**

Precio bajo: de abril a julio. Precio regular: enero, febrero y marzo. Precio bueno: agosto a diciembre.

**b. Frutas****Naranja**

Precio bajo: de mayo a octubre. Precio regular: marzo y abril. Precio bueno: noviembre a febrero.

**Limón**

Precio bajo: de enero a julio. Precio regular: diciembre. Precio bueno: de agosto a noviembre.

**Papaya**

Precio bajo: julio, agosto, septiembre y diciembre. Precio regular: enero, febrero, marzo, abril, junio, octubre y noviembre. Precio bueno: mayo.

**Palta**

Precio bajo: enero a julio. Precio regular: agosto, septiembre y diciembre. Precio bueno: octubre y noviembre.

**Chirimoya**

Precio regular: febrero, mayo, julio y agosto. Precio bueno: enero, marzo y abril.

**Durazno**

Precio regular: febrero a mayo. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**Higo**

Precio regular: de enero a abril. Precio bueno: noviembre y diciembre.

**Uva**

Precio bueno: enero y diciembre.

**c. Tubérculos, raíces y derivados**

**Papa**

Precio bajo: febrero a julio. Precio regular: enero. Precio bueno: agosto a diciembre.

**Papaliza**

Precio bajo: abril a octubre. Precio regular: noviembre y diciembre. Precio bueno: enero, febrero y marzo.

**Camote**

Precio bajo: mayo, junio, julio. Precio bueno: enero.

**Chuño**

Precio bajo: julio a diciembre. Precio regular: enero, febrero y marzo. Precio bueno: abril, mayo y junio.

**d. Cereales y leguminosas**

**Cebada**

Precio bajo: mayo, junio, julio y agosto. Precio regular: enero a abril, septiembre y octubre. Precio bueno: noviembre y diciembre.

**Trigo**

Precio bajo:, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, febrero y de abril a septiembre. Precio bueno: marzo.

**Lenteja**

Precio bajo: de abril a junio. Precio regular: enero, febrero, marzo, julio y diciembre. Precio bueno: agosto y noviembre.

**Maíz duro**

Tendencia de precio regular: durante todo el año, leve mejoría entre enero y marzo y en diciembre.

**Quinua real**

Precio bajo: octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, junio, julio, agosto y septiembre. Precio bueno: febrero, marzo, abril y mayo.

**Haba y arveja seca**

Buen precio: en abril y septiembre.

**Maní pelado**

Precio regular: en torno al promedio, leve mejoría en marzo y abril.

**Poroto**

Precio bajo: enero, febrero, abril y mayo. Precio regular: marzo, junio, julio, agosto y septiembre. Precio bueno: octubre, noviembre y diciembre.

**Ajo**

Precio bajo: noviembre, diciembre y de enero a junio. Precio regular: en octubre. Precio bueno: julio, agosto y septiembre.

**Aji colorado**

Precio bajo: julio a diciembre. Precio regular: enero, marzo y mayo. Precio bueno: febrero, abril y junio.

**Aji amarillo**

Precio bajo: de julio a diciembre. Precio regular: de enero a mayo. Precio bueno: junio. Peor precio, noviembre.

**VARIACION DE PRECIOS EN LA CIUDAD DE SANTA CRUZ <sup>(6)</sup>**

Durante el período 1980-88 los precios al por mayor en la ciudad de Santa Cruz, se configuraron de la siguiente manera:

**a. Hortalizas****Tomate**

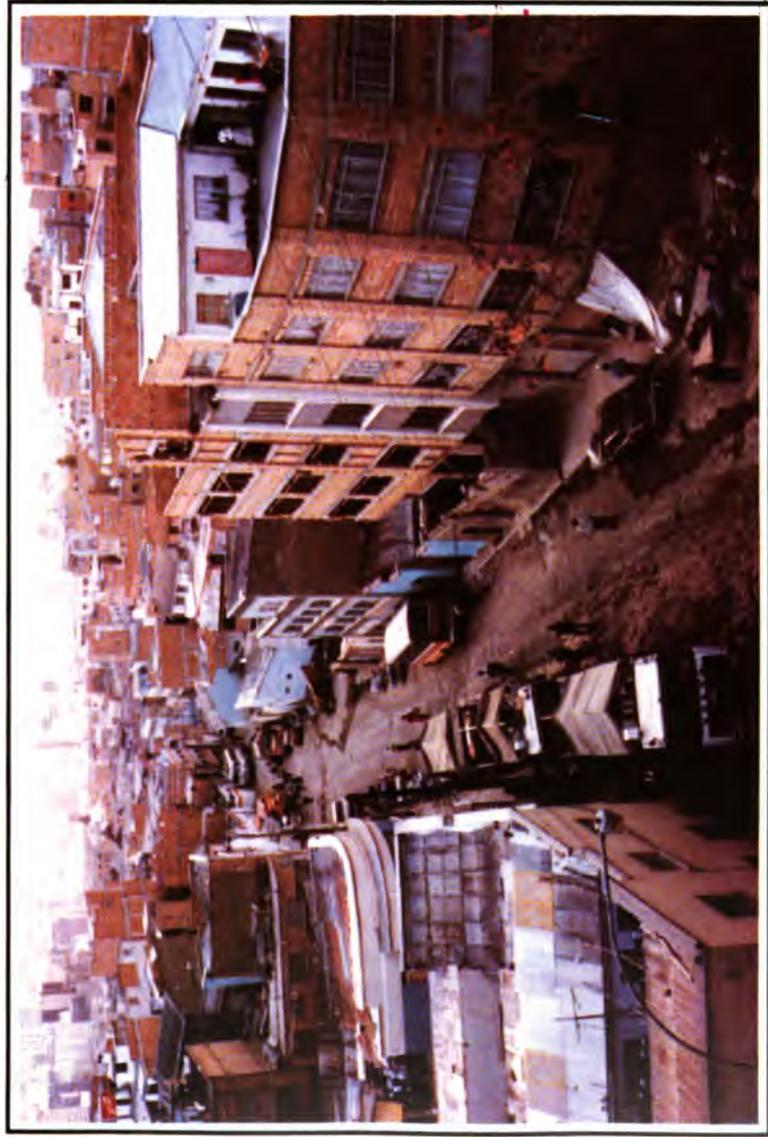
Precio bajo: septiembre, octubre y diciembre. Precio regular: febrero. Precio bueno: enero, marzo, abril, junio, julio, agosto y noviembre.

**Cebolla cabeza**

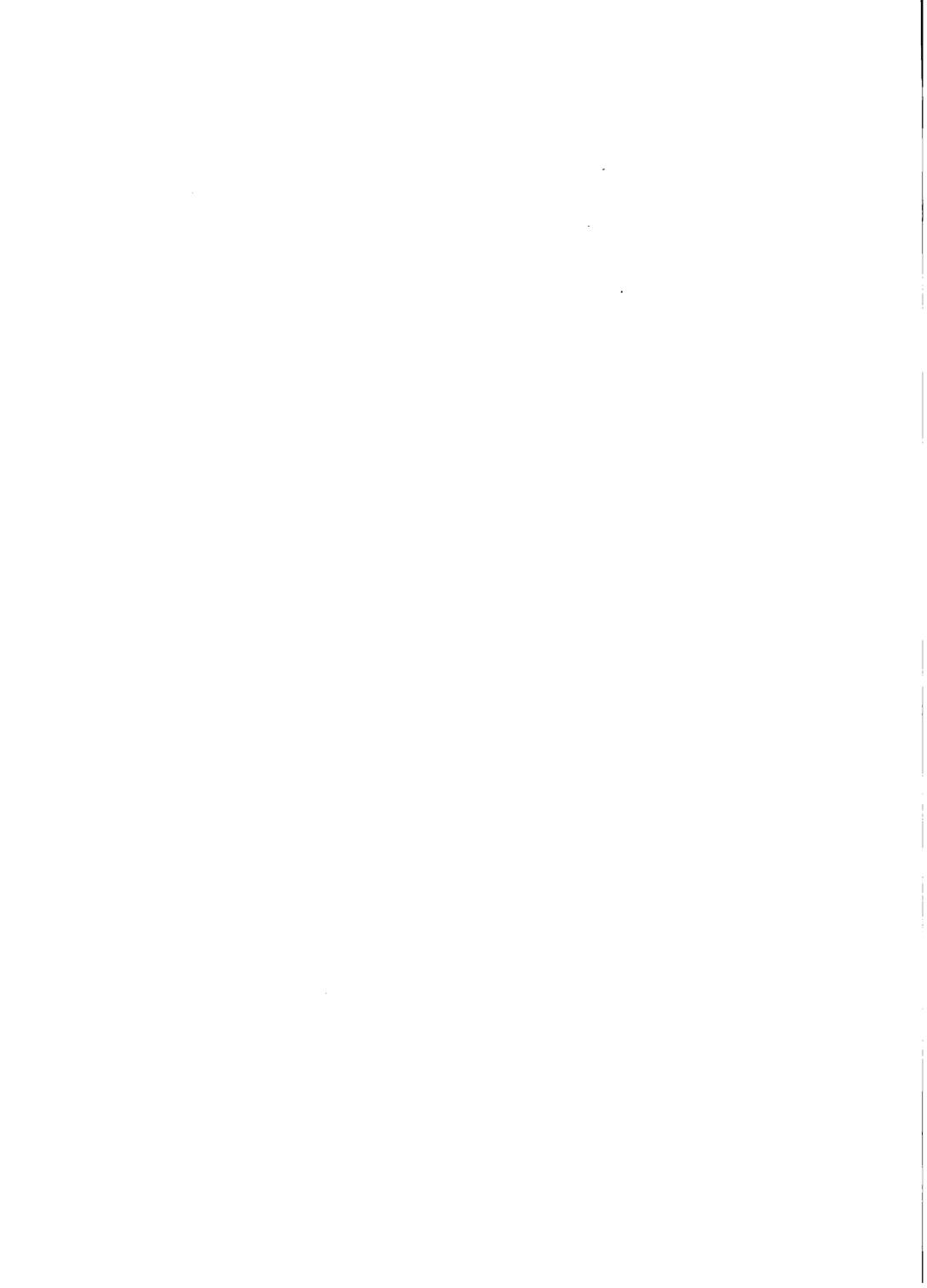
Precio bajo: enero, febrero, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: marzo, abril, mayo, agosto y septiembre. Precio bueno: junio y julio.

---

(6) Información obtenida de MACA e IICA " Precios al por mayor de productos agropecuarios e índices estacionales 1980-1988 .2. Ciudad de Santa Cruz ", Julio 1989, La Paz, Bolivia (pág.146).



*La Paz - Puente Topater, donde se comercializa zanahoria.*



**Zanahoria**

Precio bajo: mayo a octubre. Precio bueno: enero, febrero, marzo, abril, noviembre y diciembre.

**Haba verde**

Precio bajo: marzo, abril, mayo, junio y julio. Precio regular: febrero, octubre y diciembre. Precio bueno: enero, agosto, septiembre y noviembre.

**Arveja verde**

Precio bajo: marzo, abril, mayo, junio, julio y octubre. Precio regular: febrero y septiembre. Precio bueno: enero, agosto, noviembre y diciembre.

**Choclo**

Precio bajo: febrero, marzo, abril y mayo. Precio regular: enero y diciembre. Precio bueno: octubre y noviembre.

**Repollo**

Precio bajo: abril, mayo, junio, julio y noviembre. Precio regular: octubre y diciembre. Precio bueno: enero, febrero, marzo, agosto y septiembre.

**Pepino**

Precio bajo: febrero, marzo, mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Precio regular: enero, abril y octubre. Precio bueno: noviembre y diciembre.

**Locoto**

Precio bajo: enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre. Precio regular: abril, mayo junio y octubre. Precio bueno: julio, agosto y septiembre.

**Rábano.**

Precio bajo: julio, agosto, septiembre y octubre. Precio regular: febrero, marzo, abril, mayo y junio. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**b. Frutas**

**Limón**

Precio bajo: febrero, marzo, abril, mayo y junio. Precio regular: enero, julio y agosto. Precio bueno: septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

**Papaya**

Precio bajo: febrero, mayo, junio, julio y septiembre. Precio regular: enero, abril, agosto y diciembre. Precio bueno: marzo, octubre y noviembre.

**Palta**

Precio bajo: enero, febrero, abril, junio y julio. Precio regular: marzo y mayo. Precio bueno: de agosto a diciembre.

**Chirimoya**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio regular: mayo. Precio bueno: enero, junio, julio y agosto.

**Durazno**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**Higo**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio regular: enero. Precio bueno: noviembre y diciembre.

**Ciruelo**

Precio bajo: febrero, marzo y diciembre. Precio bueno: enero.

**Uva**

Precio bajo: abril, mayo, junio y julio. Precio bueno: enero, febrero y marzo.

**c. Tubérculos****Papa**

Precio bajo: mayo, julio, agosto, septiembre y octubre. Precio regular: febrero, marzo, abril y junio. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre. Mejor precio, diciembre.

**Papaliza**

Precio bajo: mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Precio regular: abril, octubre, noviembre y diciembre. Precio bueno: enero, febrero y marzo.

**d. Cereales, legumbres y derivados****Maní pelado**

Precio bajo: febrero, marzo, abril y mayo. Precio regular: enero, junio, julio y agosto. Precio bueno: septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

**Maíz duro**

Precio bajo: de marzo a septiembre. Precio regular: febrero y octubre. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**Maíz blando**

Precio bajo: enero, mayo, junio y septiembre. Precio regular: febrero, agosto y diciembre. Precio bueno: marzo, abril, julio, octubre y noviembre.

**Centaja**

Precio bajo: febrero, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, agosto, septiembre y octubre. Precio bueno: de marzo a julio.

**Trigo**

Precio bajo: agosto, septiembre, octubre y diciembre. Precio regular: enero, febrero, junio, julio y noviembre. Precio bueno: marzo, abril y mayo.

**Harina de trigo**

Precio bajo: de febrero a junio. Precio bueno: enero y de julio a diciembre.

**Harina de maíz**

Precio bajo: de abril a octubre. Precio regular: febrero y marzo. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**VARIACION DE PRECIOS EN LA CIUDAD DE COCHABAMBA (7)**

Del comportamiento de los precios durante los años 1980 a 1988 en la ciudad de Cochabamba, se puede concluir que la tendencia de los mismos es como sigue;

---

(7) Información obtenida de: MACA e IICA "Precios al por mayor de productos Agropecuarios e Indices estacionales 1980-1988 .4. Ciudad de Cochabamba", Agosto 1989, La Paz, - Bolivia (pág.170).

**a. Hortalizas****Tomate**

Precio bajo: enero, febrero, octubre, noviembre y diciembre.  
Precio regular: marzo y abril. Precio bueno: de mayo a septiembre.

**Zanahoria**

Precio bajo: enero y de mayo a octubre. Precio regular: abril. Precio bueno: febrero, marzo, noviembre y diciembre.

**Haba fresca**

Precio bajo: de febrero a junio y octubre. Precio regular: septiembre. Precio bueno: enero, julio, agosto, noviembre y diciembre.

**Arveja fresca**

Precio bajo: de abril a julio. Precio regular: febrero, marzo y octubre. Precio bueno: enero, agosto, septiembre, noviembre y diciembre.

**Locoto**

Precio bajo: de enero a mayo. Precio regular: en junio. Precio bueno: de julio a diciembre.

**Choclo**

Precio bajo: febrero, marzo, abril y mayo. Precio regular: junio. Precio bueno: enero y diciembre.

**Vainita**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio regular: el resto del año.

**Rabanito**

Precio bajo: de abril a octubre. Precio regular: febrero, mayo y noviembre. Precio bueno: enero y diciembre.

b. Frutas

**Palta**

Precio bajo: en diciembre. Precio regular: de enero a septiembre. Precio bueno: octubre y noviembre.

**Papaya**

Precio bajo: febrero, julio, agosto, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero y junio. Precio bueno: marzo, abril, mayo y septiembre.

**Limón**

Precio bajo: de febrero a agosto. Precio bueno: enero y de septiembre a diciembre.

**Durazno**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**Higo**

Precio bajo: febrero, marzo y abril. Precio bueno: enero.

**Uva**

Precio bajo: marzo, abril y mayo. Precio regular: febrero. Precio bueno: enero.

**c. Tubérculos y raíces****Papa**

Precio bajo: de abril a septiembre. Precio regular: marzo.  
Precio bueno: enero, febrero, octubre, noviembre y diciembre.

**Papaliza**

Precio bajo: de mayo a octubre. Precio regular: abril, noviembre y diciembre. Precio bueno: enero, febrero y marzo.

**Camote**

Precio bajo: de mayo a agosto. Precio regular: septiembre y octubre. Precio bueno: de enero a abril, noviembre y diciembre.

**d. Cereales, granos y legumbres****Cebada**

Precio bajo: de mayo a septiembre. Precio regular: febrero, abril, noviembre y diciembre. Precio bueno: enero y marzo.

**Trigo**

Precio bajo: de julio a diciembre. Precio bueno: de enero a junio.

**Maíz duro cubano**

Precio bajo: mayo, junio, agosto, septiembre y octubre. Precio regular: abril, julio y noviembre. Precio bueno: enero, febrero, marzo y diciembre.

**Arveja seca**

Precio bajo: enero, febrero y de agosto a diciembre. Precio bueno: de marzo a julio.

**Haba seca**

Precio bajo: enero, febrero, noviembre y diciembre. Precio regular: agosto, septiembre y octubre. Precio bueno: de marzo a julio.

**Maní pelado**

Precio bajo: de agosto a diciembre. Precio regular: enero, febrero y mayo. Precio bueno: marzo, abril, junio y julio.

**Poroto**

Precio bajo: de mayo a octubre. Precio regular: febrero, marzo y abril. Precio bueno: enero, noviembre y diciembre.

**Quinua**

Precio bajo: febrero, marzo, abril, mayo y junio. Precio regular: julio. Precio bueno: enero, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

**VARIACION DE PRECIOS EN LA CIUDAD DE POTOSI (8)**

Resulta interesante dar a conocer la variación de precios en un mercado pequeño, similar al de Sucre, que además se encuentra cercano, por lo cual presentamos la información de precios en la ciudad de Potosí, en el período 1980 a 1988.

**a. Hortalizas y legumbres****Arveja verde**

Precio bueno: de junio a octubre. Precio bajo: de enero a abril. Precio regular: mayo, noviembre y diciembre.

---

(8) Información obtenida de: MACA-IICA "Precios al por mayor de Productos Agropecuarios e índices Estacionales 1980-1988.6. Ciudad de Potosí", Octubre 1989. La Paz-Bolivia.

**Arveja seca**

Con tendencia regular, leve mejoría en enero, noviembre y diciembre, desmejora entre junio y octubre.

**Ajo**

Con tendencia regular, leve mejoría en julio y noviembre. Precio bajo, en enero y febrero.

**Cebolla verde**

Precio bueno: septiembre y noviembre. Precio regular: enero, marzo, abril, julio, agosto, octubre y diciembre.

**Cebolla cabeza**

Precio bueno: agosto y septiembre. Mejor precio: agosto. Precio bajo: enero. Peor precio: febrero. Precio regular: marzo a julio y octubre a diciembre.

**Choclo**

Precio bueno: noviembre y diciembre. Precio bajo: febrero, marzo y abril. Peor precio: en marzo. Precio regular: enero.

**Haba verde**

Precio bueno: julio, agosto y septiembre. Precio bajo: enero a mayo. Peor precio: en marzo y abril.

**Haba seca**

Con tendencia regular, leve mejoría en junio, noviembre y diciembre, desmejora en mayo y octubre.

**Maní pelado**

Con tendencia regular, leve mejoría en junio y noviembre. Precio bajo: en abril.

**Tomate**

Precio bueno: febrero, marzo y mayo. Precio bajo: enero, julio y diciembre. Precio regular: abril, junio y de agosto a noviembre.

**Zanahoria**

Precio bueno: noviembre y diciembre. Precio bajo: marzo, abril, junio y julio. Precio regular: enero, febrero, mayo y agosto a octubre.

**b. Frutas**

**Durazno**

Precio bueno: enero. Precio bajo: marzo y abril. Precio regular: febrero.

**Higo**

Precio bueno: enero. Precio bajo: febrero y marzo. Precio regular: abril.

**Manzana nacional**

Precio bueno: marzo. Precio bajo: mayo, junio y julio. Precio regular: abril.

**Palta**

Precio bueno: septiembre a diciembre. Precio bajo: febrero a julio. Precio regular: enero y agosto.

**Pera**

Precio bajo: febrero. No muestra buen precio apreciable. Precio regular: enero y diciembre (levemente superior al promedio).

**Tuna**

Precio bueno: enero. Precio bajo: marzo. Precio regular: febrero y abril.

**Uva**

Precio bueno: febrero. Precio bajo: abril y mayo. Precio regular: marzo.

En frutas no hay oferta en los meses que no se citan.

**c. Tubérculos, raíces y derivados****Papa de 1ra.**

Precio bueno: octubre, noviembre y diciembre. Precio bajo: marzo, abril, mayo, junio y julio. Precio regular: enero, febrero, agosto y septiembre.

**Papa de 2da.**

Precio bueno: octubre, noviembre y diciembre. Precio bajo: marzo, mayo, junio y julio. Precio regular: enero, febrero, abril, agosto y septiembre.

**Chuño de 1ra.**

Precio bueno: marzo, abril, mayo y junio. Precio bajo: enero, julio, agosto, septiembre y diciembre. Precio regular: febrero, octubre y noviembre.

**Chuño de 2da.**

Precio bueno: octubre y noviembre. Precio bajo: julio, agosto y septiembre. Precio regular: enero a junio y diciembre.

**Oca**

Precio bueno: enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre.  
Precio bajo: mayo a agosto. Peor precio: en julio. Precio regular: abril, septiembre y octubre.

**Papaliza**

Precio bueno: enero, noviembre y diciembre (mejor precio).  
Precio bajo: mayo a agosto. Peor precio: en junio. Precio regular: febrero, marzo, abril, septiembre y octubre.

**d. Cereales, granos y derivados**

**Cebada**

Precio bueno: enero, marzo, abril, mayo y diciembre. Precio bajo: julio a noviembre. Precio regular: febrero y junio.

**Trigo**

Precio bueno: enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre.  
Precio bajo: junio y octubre (peor precio). Precio regular: abril, mayo, julio, agosto y septiembre.

**Harina de trigo**

Con tendencia regular, leve mejoría en los meses de enero y julio; algo inferior en marzo, abril, junio y octubre.

**Harina de maíz**

Precio bueno: marzo y noviembre. Precio bajo: junio, julio, agosto y octubre. Precio regular: enero, febrero, abril, mayo, septiembre y diciembre.

**Maíz amarillo**

Precio bueno: enero, febrero, noviembre y diciembre. Precio bajo: junio a octubre. Precio regular: marzo, abril y mayo.

**Maíz blanco**

Con tendencia regular. Algo superior al promedio entre enero y mayo. Mejora levemente, en julio y agosto. Precio bajo, en diciembre.

**Quinoa real**

Precio bueno: mayo, junio, julio y agosto. Precio bajo: febrero, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, marzo, abril y septiembre.

**e. Otros productos****Ají colorado**

Precio bueno: febrero, marzo y abril. Precio bajo: agosto, septiembre, octubre y noviembre. Precio regular: enero, mayo, junio, julio y diciembre.

**Ají amarillo**

Precio bueno: junio. Precio bajo: febrero y octubre. Precio regular: enero, marzo, abril, mayo, julio, agosto, septiembre, noviembre y diciembre.

**Huevo de granja**

Precio bueno: mayo, junio, julio y agosto. Precio bajo: febrero, octubre, noviembre y diciembre. Precio regular: enero, marzo, abril y septiembre.

Para realizar un análisis comparativo de los precios de Sucre con los precios de otras ciudades del país, se debe tomar en cuenta que la tendencia de precios en otras ciudades puede ser diferente, y que existe desigualdad en los precios promedio nominales en relación a la ciudad de Sucre. Los mismos pueden ser inferiores o superiores, de acuerdo al producto.

## **CONSIDERACIONES QUE DEBE TENER EN CUENTA EL PRODUCTOR EN RELACION AL MERCADEO**

El agricultor campesino debe considerar y tomar decisiones sobre varios aspectos que están relacionados con el mercadeo o comercialización de sus productos.

**¿ Qué Producir ?** El agricultor campesino debe comparar su costo de producción con los ingresos que espera recibir y seleccionar los productos que más le rinden, no sólo con fines de venta, sino también de autoconsumo. Debe analizar qué producir y cuánto producir. Mientras el agricultor comercial realiza modificaciones en su plan de producción de acuerdo a los precios que presentan los productos en los mercados y de las condiciones y facilidades que tiene para vender cada producto, el productor tradicional tiende a seguir el mismo patrón de siembras año tras año.

**¿ Cuándo vender ?** Es necesario que el agricultor campesino considere la época en que piensa vender en relación al probable precio que obtendrá por sus productos.

Si el agricultor tiene espacio y condiciones para almacenar su cosecha y esta se puede almacenar, tiene oportunidad de escoger el tiempo de venta. Para ciertos productos agrícolas, como la papa, la variación estacional normal permite la retención de la cosecha para su venta posterior.

**¿ Dónde vender ?** Los diferentes mercados existentes ofrecen importantes variaciones en los precios y el agricultor

campesino debe escoger el mercado que resulte más atractivo. Los pequeños productores no pueden enfrentar la búsqueda de mercados en forma individual como los productores que disponen de camiones y aquellos que tienen grandes volúmenes de producción, que están en condiciones de seleccionar el mercado de venta.

Para obtener mejores precios en los diferentes mercados, es indispensable que los pequeños productores se organicen.

**¿ A quién vender ?** De acuerdo al producto y el lugar de producción, se ofrecen a los productores varios canales de comercialización. Algunos venden al acopiador rural o camionero, al mayorista, al detallista o al consumidor. En algunas regiones los productores son socios de una cooperativa que cumple el rol de agente de ventas.

El volumen de producción determina normalmente el canal de comercialización a seguir. Una gran cosecha puede venderse a un mayorista, la venta de unos pocos sacos, bolsas o cajones sólo puede atraer a un detallista o al consumidor final. El camino óptimo para el pequeño productor, es asociarse con otros productores para negociar mejor precio por un volumen de venta mayor.

**¿ En qué forma vender ?** Algunas veces, el productor tiene la oportunidad de realizar la transformación del producto antes de su venta. Puede faenar un animal, puede transformar la papa en chuño, puede tostar el maní, puede obtener queso de la leche, etc.

**¿ Qué actividades previas a la venta debe realizar ?** Entre las principales actividades que debe cumplir el productor, están el almacenamiento y el transporte antes de vender el producto. Los productores con parcelas cercanas a la ciudad tienen la ventaja de poder vender directamente al consumidor,

realizando el proceso total del mercadeo y cumpliendo también la función de detallista.

**¿ Cómo mejorar las oportunidades de venta ?** Un productor debe conocer y entender los deseos y preferencias del consumidor, a fin de producir los artículos de mayor demanda. Los extensionistas o promotores pueden constituir una fuente importante de información respecto a las variedades y calidades de los productos que se prefieren en los mercados.

**¿ Cómo corregir las malas prácticas en los mercados ?** En Chuquisaca se llevan a cabo malas prácticas de comercialización agropecuaria, que influyen en el ingreso del productor, en el precio del producto y en el movimiento dentro del mercado de ciertos productos. Entre las malas prácticas se puede citar el engaño en el pesaje por parte del intermediario al productor, al comprar el producto e igualmente en la venta al consumidor, pues no existe uniformidad de pesos y medidas.

El peso de la carga varía arbitrariamente según la zona en la que se comercializa. Por ejemplo, en Ravelo, una carga tiene 5 arrobas. En la región de K'ora k'ora la carga tiene 6 arrobas y en Río Chico, tiene 4 arrobas. Existen pagos anticipados por cosecha que comprometen la venta de la producción futura al acopiador, etc. Si existieran asociaciones de productores, estas podrían ejercer presión para reducir las malas prácticas que elevan los costos de mercadeo, y permitirían que los productores puedan recibir una mayor porción del precio pagado por el consumidor por los productos agropecuarios adquiridos.

Una actividad agropecuaria próspera, basada en un sistema de mercadeo eficaz y saludable, puede ser la base del desarrollo económico de un país.

## **LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION ASOCIADA**

---

Los problemas y riesgos que tienen los pequeños productores agropecuarios para comercializar sus escasos excedentes de producción, son ampliamente conocidos y para enfrentarlos se han utilizado distintas estrategias, como la construcción de infraestructura (mercados campesinos), el acopio de productos con el apoyo de alguna institución de cooperación, la dotación de equipos de transporte (camiones), la implementación de infraestructura para el procesamiento industrial (agroindustrias), las mismas que lamentablemente no han tenido efectos positivos en el mejoramiento de la situación socioeconómica del pequeño productor agropecuario, logrando sólo despertar expectativas en el sector rural.

Como una alternativa viable para enfrentar la problemática de comercialización, el proyecto Norte Chuquisaca planteó una estrategia basada en que los propios agricultores comercialicen sus excedentes de producción en forma asociada, de manera que tengan posibilidades de obtener algunas ventajas o por lo menos reduzcan los riesgos, al mismo tiempo que se capacitan durante el proceso de comercialización, bajo la metodología de "aprender haciendo".

Las fases para crear la estrategia de comercialización asociada, fueron las siguientes:

**1ra Fase.-** Realización de estudios de diagnóstico de comercialización de los principales productos para los proyectos Cotagaita San Juan del Oro, Norte Chuquisaca, Chuquisaca Sur y el Programa de Autodesarrollo Campesino de Potosí (PAC - Potosí).

**2da Fase.-** Reorientación del proyecto Cotagaita San Juan del Oro, en sus componentes de comercialización y agroindustria rural.

**3ra Fase.-** Puesta en marcha de una nueva estrategia de comercialización con los pequeños agricultores de los proyectos financiados por el FIDA. Una mayor información referente al desarrollo de esta fase se encuentra en los documentos: Bases para una estrategia de comercialización en proyectos de desarrollo agrícola con pequeños productores. La problemática de los mercados campesinos (ver cita bibliográfica N° 15) y Propuesta de reestructuración de los componentes de organización campesina, comercialización y pequeña industria, preparados en 1989.

**4ta Fase.-** En esta fase se realizaron ajustes en la estrategia, en base a las experiencias adquiridas en comercialización asociada con pequeños productores en los proyectos P.C.S.J.O, PNCH, PCHS y PAC-Potosí.

La aplicación de la estrategia de comercialización asociada tiene cuatro etapas:

### **1.- IDENTIFICACION DE ORGANIZACIONES DE BASE CON PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION**

Para llevar adelante la estrategia de comercialización asociada, es necesario identificar primero grupos de pequeños productores, geográficamente vinculados y con problemas de comercialización.

Generalmente, los productores agropecuarios en Bolivia, están organizados en sindicatos y tienen experiencia en la realización de acciones comunales para beneficio de la colectividad, como construcción o refacción de escuelas, postas sanitarias, mejora de caminos, agua potable, etc. Se trata de actividades que no tienen fines económicos sino sociales.

Pero esta experiencia y la necesidad que tienen los pequeños productores de mejorar sus ingresos, constituyen un buen punto de partida para la constitución de grupos asociados de base (GAB), que son organizaciones primarias, comparables con una pre cooperativa, porque no tienen personería jurídica y su accionar es informal. Otro aspecto favorable para que una comunidad campesina se constituya en GAB, es que exista entre sus participantes interés en realizar actividades de comercialización y en enfrentar las mismas colectivamente.

Los productores que se constituyen en GAB, asumen íntegramente la responsabilidad por la comercialización de sus excedentes de producción, porque de acuerdo a la estrategia establecida, la institución auspiciante, en este caso el PNCH, "no compra ni vende" productos de los agricultores, ni interviene directamente en la comercialización. Sólo presta asesoramiento y apoyo en servicios de mercadeo.

La organización campesina o GAB, es la protagonista a nombre de los asociados, de la comercialización de los productos en todas sus fases, desde el acopio, clasificación y empaqueo o embolsado del producto, hasta el transporte, la distribución, la negociación y venta y en consecuencia, asume los riesgos que tiene toda operación de compra y venta de productos, así como los beneficios que se generan como resultado de la misma.

Para comercializar de manera asociada, es necesario que los pequeños agricultores estén:

- Dispuestos a comercializar en grupo.
- Dispuestos a correr riesgos.
- Dispuestos a trabajar durante todo el proceso de mercadeo.
- Dispuestos a confiar en sus compañeros de grupo.
- Dispuestos a cumplir requerimientos (cupos de producto) y compromisos con posibles compradores, aún en situación desfavorable. (1)

La igualdad de condiciones en que se encuentran los pequeños productores que participan en un GAB, confiere a este un carácter democrático desde su inicio y favorece la participación, pues todas las decisiones se toman en reuniones a las que asisten todos los integrantes. La cercanía geográfica garantiza la homogeneidad del grupo, facilitando la capacitación en cada uno de los pasos que comprende el proceso de comercialización.

## **2.-SERVICIOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACION ASOCIADA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS - EXTENSION EN COMERCIALIZACION.**

Cuando un grupo recién empieza a formarse o cuando es débil su organización, se requiere mayor apoyo por parte del proyecto en las actividades de promoción, capacitación y de asistencia técnica.

Con este propósito, el PNCH destina recursos a la preparación de estas organizaciones, que se canalizan en servicios de apoyo a la comercialización asociada y que más propiamente podrían designarse como actividades de extensión en comercialización.

Es importante insistir en que la institución que promueve esta estrategia, en este caso el PNCH, no interviene directamente

---

(1) Se entiende que cuando se constituye el GAB no se exige que se cumplan todos estos requisitos, pues su cumplimiento es una meta a lograrse durante el proceso de implementación de los GAB, para garantizar su desempeño adecuado.

en la comercialización de los productos, ya que no compra ni vende. Sólo brinda servicios de comercialización a los diferentes GAB, que se organizan para comercializar sus productos.

Como hemos señalado anteriormente, la comercialización tiene muchos problemas y riesgos, que las organizaciones de productores no conocen al empezar a trabajar en este campo, tales como: buscar mercados, vender en mercados desconocidos, mejorar el manejo de sus productos para comercializar en mercados más exigentes, registrar los ingresos y gastos, asumir riesgos y en caso necesario, administrar un crédito con intereses comerciales y mantenimiento de valor.

Para enfrentar estos problemas, la asistencia técnica en comercialización que el PNCH brinda, por intermedio de su componente de comercialización, abarca las siguientes acciones :

- Apoyo a los GAB, mediante un promotor de campo, que ayuda a los productores campesinos a organizarse y durante el proceso de comercialización, los apoya desde el acopio hasta la venta final del producto.
- Información de mercado y precio, de los diferentes mercados a los que tiene posibilidad de acceso el GAB.
- Búsqueda de nuevos mercados para el producto utilizando muestras del mismo.
- Análisis del mercado, con referencia a la situación de oferta y demanda del producto.
- Apoyo a los GAB para conseguir transporte a bajos costos y condiciones favorables.
- Asesoramiento en el acopio del producto.

- Asesoramiento en la selección y clasificación del producto, antes de llevarlo al mercado.
- Análisis de costos y precios de venta. Cálculo de posibles resultados económicos que se podría obtener al vender fuera de finca y según mercado de destino.
- Servicios de promoción y publicidad de un producto que se pretende comercializar.
- Estudios de comercialización en rubros nuevos.
- Capacitación en administración y contabilidad.
- Asesoramiento en negociación con los posibles compradores.
- Apoyo en la auto-provisión de insumos.
- Apoyo financiero para los gastos de comercialización.

### **3.- FONDO ROTATORIO DE INICIATIVAS CAMPESINAS (FRIC)**

El FRIC fue creado a iniciativa del FIDA, con motivo de la reestructuración del componente de comercialización del proyecto Cotagaita San Juan del Oro.

La búsqueda de mercados, la información de precios, los ensayos de procesamiento artesanal y en general el trabajo preparatorio de los GAB, no pueden financiarse con crédito. Por eso para el inicio de las actividades de comercialización es necesario recurrir a un fondo de fomento que es el FRIC.

Los recursos financieros necesarios para conformar el fondo, provienen en su mayor parte de la institución o proyecto que auspicia la formación de los grupos asociados de base, pero los agricultores también colaboran con pequeños aportes

periódicos, según perciben ingresos por la comercialización de sus productos.

El FRIC, o fondo de comercialización, creado por la institución o proyecto, facilita la capacitación de los pequeños productores mediante la implementación de la metodología de "aprender haciendo" y el fortalecimiento del grupo durante la etapa de organización.

Con el manejo del fondo, el grupo aprende a contabilizar y administrar el dinero en forma colectiva, capacitándose para el manejo posterior de un crédito.

#### **4.- CREDITO PARA LA COMERCIALIZACION ASOCIADA**

Luego de cumplir las tres etapas anteriores, es decir cuando el grupo está debidamente organizado a partir de la necesidad común de comercializar sus productos, recibió asistencia técnica en comercialización (apoyo institucional con servicios), logró comercializar sus productos y adquirió experiencia en el manejo del fondo de comercialización en forma colectiva, el grupo está en condiciones de recibir un crédito para la comercialización de sus productos, de manera que el mismo le sea útil y pueda sacar todo el provecho posible de estos recursos financieros, evitando que se conviertan en una carga para el GAB y en el origen de problemas más que de soluciones.

Como veremos con más detalle en un capítulo posterior, las acciones de comercialización asociada en el proyecto Chuquisaca Norte, sólo llegaron a concretar las dos primeras etapas de la estrategia formulada.

Sin embargo, para tener un panorama completo de la aplicabilidad de esta estrategia en la comercialización agrícola, en beneficio de los pequeños productores campesinos, es necesari-

rio señalar que el proyecto Cotagaita San Juan del Oro y el Programa de Autodesarrollo Campesino de Potosí, (PAC - Potosí), por intermedio de sus componentes de comercialización, sí lograron recorrer las cuatro etapas que tiene la estrategia y obtuvieron resultados alentadores, además de haber completado la capacitación de pequeños productores asociados en el proceso de comercialización.

Los principales logros obtenidos con esta metodología hasta la fecha son los siguientes:

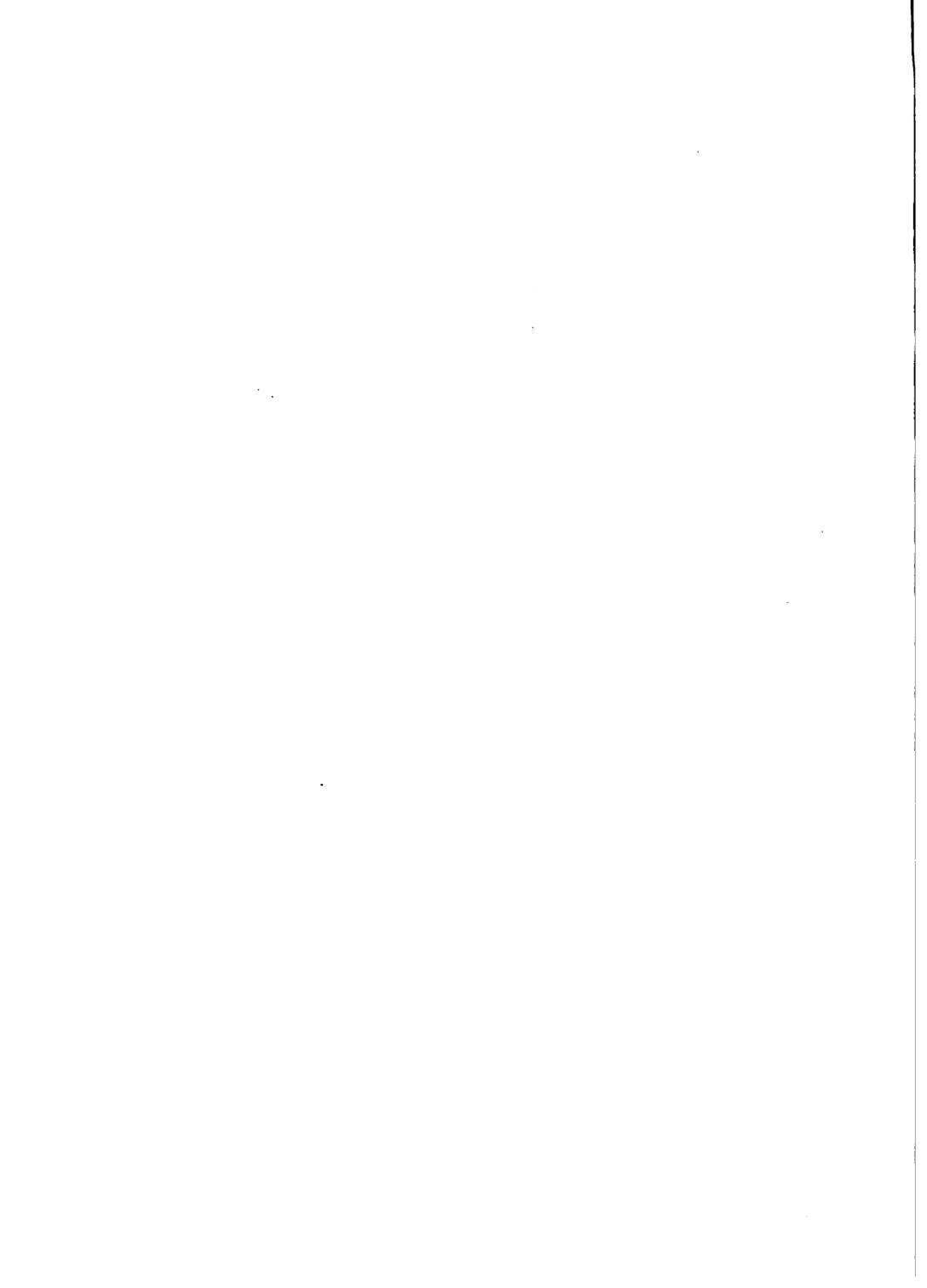
- En 1991, 50 GAB del PCSJO, que agrupan en total a 800 productores de maíz, concertaron el suministro de 500 toneladas de cereal con destino al Programa Mundial de Alimentos, P.M.A. Las actividades incluyeron la responsabilidad de clasificación, almacenaje durante un año y distribución del producto en las diversas subsedes del P.M.A. en todo el país (esta fue la cuarta negociación realizada con el P.M.A.).
- Ocho GAB's de un proyecto negociaron el suministro de lana de oveja con una industria, captando la tecnología de esquila y de clasificación, que difundió la empresa compradora.
- Productores de caprinos abandonaron el sistema ancestral de vender cueros crudos a los intermediarios, al adoptar tecnologías de preindustrialización y comercializar los cueros por intermedio del GAB con exportadoras, a precios mejorados en 500%.
- Quizás lo más destacable, es el cambio de oportunidades de comercialización para microproductores de bienes perecederos. En su condición anterior, la pequeña oferta sin valor agregado era vendida por cada agricultor en las ferias locales a precios desconocidos y por debajo de toda rentabilidad. Con el actual sistema, estos productos han pasado a formar parte de una oferta asociada, con capacidad de negociación y con acceso a mercados distantes y en las grandes

urbes. Hay casos de negociación de exportaciones (ajo, por ejemplo) o de suministro con mayor valor agregado (ej.: frutas clasificadas y embaladas).

- En la comercialización de granos tradicionales (Ej.: cebada) se modificó la tradicional venta al camionero local para hacer contratos de suministro con la industria cervecera. Esta situación condujo a que las nuevas siembras se hicieran empleando semillas seleccionadas de variedades cerveceras.
- El ingreso neto de los productos que son comercializados por intermedio de los GAB se ha elevado entre 20 y 60% frente al sistema tradicional. Los fondos FRIC no se han perdido ni reducido, su recuperación es superior al 95%. Se ha comprobado una gran solidez en los resultados de la capacitación por el método de "aprender haciendo", que es uno de los principales logros que esperan dejar los proyectos al terminar su corta vida.
- Otro logro destacable es el cambio en la orientación que se está dando al crédito y a la extensión rural. Es frecuente que el crédito, "al venir de arriba", presione sobre las decisiones del usuario. Así también suele ocurrir que la transferencia de tecnología sea apenas "una consecuencia" o vigilancia del crédito. Los contactos de los GAB con el mercado han permitido a los productores conocer cuáles son los cultivos y las variedades más demandadas y mejor remuneradas en precios y a partir de ello, han podido solicitar la reorientación del crédito y de la asistencia técnica.

Varios GAB tienen en la actualidad ofertas para cultivar bajo contrato con compradores importantes (Ej. ajo para exportación, cebada para la industria, maíz para el P.M.A.).

El cambio en la mentalidad del productor es muy positivo. Ya no se deciden los cultivos por inercia o por tradición, ahora se reconoce la conveniencia de orientar la producción según las señales del mercado.





*Reunión de campesinos para construir un GAB.*



*Un técnico de CBN explica a representantes de un GAB, la relación precio/calidad en el grano de cebada.*



## **ESTUDIOS DE COMERCIALIZACION**

---

La realización de estudios relacionados con la problemática de la comercialización agrícola, es importante para reforzar las decisiones y acciones de los proyectos y para apoyar el mercado de productos agrícolas que realizan los pequeños productores asociados.

Los estudios que nos interesa comentar, por su aporte efectivo a la ejecución del componente de comercialización del PNCH, son los siguientes:

### **ESTUDIOS DE DIAGNOSTICO**

Se considera estudios de diagnóstico, a aquellos que se han realizado con el objeto de conocer la problemática de la comercialización de los productos agrícolas en un área determinada, y que ayudan a tomar decisiones sobre acciones destinadas a resolver los problemas de comercialización identificados.

Los estudios de este tipo realizados en el área del proyecto Norte Chuquisaca, en 1989, por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), dieron prioridad a los siguientes productos: papa, maíz, trigo y cebada, que fueron considerados como los rubros principales de producción, pero también se realizaron estudios sobre cultivos menores que son significativos en la región, como es el caso de la zanahoria, tomate, garbanzo y maní, que fueron complementados con estudios de caso para otros cultivos.

Debido a la importancia que se dió al mejoramiento de la ganadería ovina en el PNCH, también se efectuó un estudio sobre este rubro pecuario.

A continuación realizamos un breve comentario sobre cada uno de estos estudios:

#### **a. Comercialización de papa**

Es importante señalar que en el año en que se llevó a cabo el estudio, las perspectivas de comercialización de la papa en Bolivia no eran buenas debido a su baja productividad, altos costos por unidad producida, ausencia de mercados, precios bajos y deficiente tecnología, situación difícil de superar considerando el círculo vicioso: bajos precios - baja inversión - altos costos.

El mercado para la papa es muy competitivo en Bolivia, más aún en el caso de la producción del área del PNCH, porque es una zona productora que está alejada de los principales mercados del país. La venta fuera de época, después de un largo período de almacenamiento, puede ser una alternativa para la comercialización de este producto, pero se la considera complementaria.

Los canales usuales de comercialización de la producción de papa, brindan al productor las siguientes alternativas: vender en finca al camionero, llevar el producto a Sucre para la venta al detallista o al consumidor, y en algunas zonas, trasladar el producto a Santa Cruz, para la venta a mayoristas y detallistas.

Para tener una idea de los beneficios económicos que genera la comercialización de este producto, podemos mencionar que los márgenes brutos de comercialización de la papa de primera calidad, de la variedad manzana, se distribuyen de la siguiente manera: para el productor que vende en finca 72%, pa-

ra el camionero que compra al productor y vende en Sucre 12%. El margen para el detallista es 16%. Estos márgenes son calculados en base al precio que se paga al consumidor.

El estudio realizado permite concluir que aproximadamente un 60% de la producción de papa es destinada a la venta. También que el precio que regularmente percibe el agricultor es de Bs 12.- por quintal de papa. La época de comercialización de la cosecha temporal se concentra entre abril y septiembre, y de la cosecha miska (siembra de invierno) entre octubre y diciembre.

Otro hecho que se pudo comprobar es que la mayoría de los productores de papa almacenan el producto para venderlo posteriormente, con la esperanza de obtener mejores precios o por que no encontraron comprador, como ocurrió el año que se realizó el estudio. La falta de clientes y de transporte son las mayores dificultades que enfrentan los productores de papa.

## **b. Comercialización del maíz**

Debido a que tienen características peculiares de comercialización, el estudio analiza por separado la comercialización del maíz choclo y del maíz grano.

La provincia de Oropeza se destaca como la principal productora de maíz choclo, aunque las superficies cultivadas son reducidas y el rendimiento promedio bajo. Sin embargo, el 93% de la producción es destinada a la venta entre diciembre y marzo de cada año agrícola.

La venta se realiza mayormente en Sucre, aunque un porcentaje significativo tuvo como destino el mercado de Potosí. En ambos mercados se vende a consumidores y detallistas, que pagan Bs 20.- por 100 unidades de choclo, en la ciudad de Sucre y Bs 25.- en la ciudad de Potosí.

En la comercialización del choclo el transporte es el costo más significativo (aproximadamente el 10% del precio obtenido). Al contrario de lo que sucede con la papa, no existe limitación de compradores, pero sí problemas relacionados con el transporte, como el mal estado del camino, la falta de vehículos, el flete caro, etc.

Una de las conclusiones más importantes del estudio es que para el mercadeo del maíz choclo del área del PNCH, existe la ventaja de que el producto es cosechado antes que en otras regiones y en época de mayor demanda. Esta ventaja comparativa puede ser aprovechada, otorgando mayores incentivos para su producción e incluso adelantando la cosecha del cultivo, porque existen microregiones con condiciones para ello (como son el clima y la disponibilidad de riego).

El maíz choclo es uno de los pocos cultivos que reúne las condiciones necesarias para garantizar el pago de créditos y la inversión en mejoramiento de semilla, insumos e incluso ampliación de terrenos de cultivo, debido a su buena rentabilidad, sobre todo cuando se trabaja con variedades precoces y cosechas tempranas.

Por otra parte, los productores de maíz grano obtienen rendimientos promedio de 1380 kgs. por hectárea, aunque el promedio de terreno destinado a este cultivo es inferior a una hectárea. Los meses de mayor cosecha son abril, mayo y junio, predominando las variedades blandas (amarillo y blanco).

El 38% de la producción es destinada a la venta, el resto se distribuye en consumo, semilla y procesamiento. El precio promedio que recibieron los productores fue de Bs 24.- por quintal de maíz. Los precios fueron considerados por la mayoría de los productores como regulares. Es necesario señalar que la totalidad de los productores de la provincia Zudáñez venden en la misma finca. El costo de transporte resulta ser en promedio el 10% del precio obtenido por el producto.

Aproximadamente el 50% de los productores de maíz grano almacenan el producto en silos tradicionales (pirhuas), que son inadecuados para la conservación de alimentos, y se ven afectados por el ataque de roedores, gorgojo y polillas.

La mayoría de los productores procesan el maíz para obtener chicha, pero no lo hacen con fines comerciales, sino para su consumo en ocasiones festivas. Es poco frecuente la comercialización del maíz procesado, pues usualmente es comercializado como grano.

### **c. Comercialización del trigo**

Este cultivo es considerado de baja productividad. Sus precios son bajos en términos reales, aunque tiene mejores opciones de mercado que otros productos, dado que su producción es deficitaria a nivel nacional y tiene demanda en cualquier época y lugar del país.

Según el estudio, la provincia de Zudáñez es la mayor productora de este cereal, con mayores superficies destinadas al cultivo y rendimientos más elevados, en promedio, que el resto de las provincias. En toda el área del proyecto, el rendimiento promedio del trigo es de 17.50 quintales por hectárea.

La provincia de Zudáñez posee el mayor porcentaje de agricultores que cultivan variedades de trigo para uso industrial (saguayo, millaleo, e IBTA 80), el resto de las provincias continúa cultivando variedades que no tienen mayor demanda en las industrias.

Del total de la producción, aproximadamente el 50% es destinado a la venta, pero en Zudáñez se destina un porcentaje mayor (72% de la producción total). Existe costumbre de procesar el trigo para obtener harina, pero no con fines comerciales, sino de consumo.

Las ventas se realizan generalmente en la misma finca a camioneros e instituciones, especialmente entre julio y septiembre. Cuando se vende fuera de finca el costo promedio del flete resulta ser el 20% del precio promedio obtenido.

La mayoría de los productores almacenan trigo para su venta posterior, con el propósito de obtener mejor precio.

El mercado es desincentivador para el trigo, especialmente por la oferta indiscriminada de harinas de diferentes orígenes y condiciones. Debido a esta situación, el agricultor destina buena parte de su producción al autoconsumo. Un mercado malo y precios bajos lo inducen a "comerse la cosecha".

#### **d. Comercialización de cebada**

El cultivo de cebada es considerado como uno de los de mayor importancia para los agricultores, porque es de los pocos cultivos que tiene demanda creciente e insatisfecha en el país, con posibilidad de crecimiento. Además se puede incorporar tecnología para mejorar la producción, considerando la respuesta favorable del mercado, pues la industria estimula la calidad con mejores precios.

Los agricultores obtienen un rendimiento promedio de 25 quintales por hectárea, principalmente con las variedades malteras (zapata, grignon, etc.) que predominan en la zona, debido a la demanda de la industria cervecera del país.

Aproximadamente el 80% de la producción es destinada a la venta y se obtienen precios promedio de Bs 16.- a Bs 18.- por quintal de grano de cebada. Existe preferencia por vender en la misma finca al camionero acopiador, entre julio y septiembre mayormente. Cuando la venta es en Sucre, el costo del flete representa el 11% del precio promedio obtenido.

También tienen los agricultores la costumbre de almacenar el grano de cebada para su venta posterior, pero la precariedad de los silos facilita el ataque de plagas y roedores. El mayor problema que tienen en la comercialización es el transporte y también los abusos que cometen los camioneros, sobre todo al pesar el producto.

#### **e. Comercialización de productos menores**

El estudio de diagnóstico incluyó cinco productos (garbanzo, zanahoria, tomate, maní y cebolla), considerados de cierta importancia para la economía del pequeño productor.

La cebolla sin cola (cabeza), se produce en diferentes lugares del área del proyecto. Su rendimiento promedio es de 140 quintales por hectárea, en pequeñas superficies de cultivo.

Se comercializa más del 80% de la producción de cebolla, mayormente en la ciudad de Sucre. El precio fluctúa entre Bs 12.- y Bs 8.- por quintal, que es considerado regular por los productores. Los problemas de comercialización que se presentan más frecuentemente son la falta de compradores, problemas de pago y los relacionados al transporte.

La problemática de la comercialización de hortalizas se puede resumir en los siguientes aspectos: terrenos reducidos para el cultivo, lo que conduce a una escasa producción individual, baja productividad, precios bajos del producto en términos reales, alto grado de perecibilidad, que obliga al productor a vender rápido "a cualquier precio" y alta fluctuación de precios, especialmente en el mercado de Sucre.

La producción de garbanzo se concentra en la microregión de Escana, de la provincia de Yamparáez.

El 67% de la producción se destina al mercado, vendiéndose en mayor proporción en la ciudad de Sucre, entre julio y octubre. Se obtienen precios de Bs 60.- y Bs 80.- por quintal. Estos precios son considerados por los agricultores como regulares.

El cultivo del garbanzo, a pesar de los precios bajos en términos reales, tiene mejores opciones de mercado si se le compara con otros productos, pero es necesario superar su baja productividad, la falta de paquetes tecnológicos para este cultivo y la reducida demanda local (Sucre).

En lo referente al maní, el principal productor es la provincia de Zudáñez, donde destaca la zona de Icla.

El rendimiento promedio del maní es de 36 quintales por hectárea. Se destina a la venta el 90% de la producción total. El precio promedio obtenido por el maní perilla crudo, es de Bs 55.- por quintal, y se vende en Sucre entre marzo y julio.

El productor puede vender el maní perilla (en vaina), en las tostaderías, a los detallistas y mayoristas. A estos mismos agentes se les vende el maní pelado o descascarado y no existe contacto directo con el consumidor como en otros productos.

Los principales problemas del productor de maní son los altos costos unitarios de producción y el transporte al mercado.

Para el tomate, el estudio se llevó a cabo en la zona de Río Chico, en la provincia de Oropeza. El rendimiento promedio es de 320 quintales por hectárea. La totalidad de la producción se vende y se obtiene un precio promedio de Bs 14.- por quintal en la ciudad de Sucre, precio que fue considerado bajo por los productores.

Ocasionalmente se vende al consumidor, pero la venta detallista tiene mayores riesgos, porque se trata de un producto perecedero, con fuerte fluctuación en el precio, incluso de un día para otro.

Las principales zonas productoras de zanahoria son Tuero, en la provincia Oropeza y Sotomayor, en Yamparáez.

Los rendimientos promedio son de 300 quintales por hectárea. Se destina la totalidad de la producción a la venta. El precio promedio es de Bs 13.- por quintal, que es considerado regular por los agricultores.

#### **f. Comercialización de ovinos**

El estudio demuestra que la ganadería ovina no es de gran importancia para los agricultores del área del proyecto, salvo en zonas donde hay tradición en la cría de ovinos. La producción ovina está limitada por la falta de alimentación y se prefiere la ganadería caprina, que es más resistente a la sequía y a la escasez de pastos.

El manejo de la ganadería ovina se realiza en forma rudimentaria, notándose pocas mejoras, salvo casos excepcionales de agricultores que introdujeron en sus rebaños reproductores mejorados.

La comercialización de la carne ovina se realiza mayormente en la propia finca y no es frecuente, porque regularmente se destina al autoconsumo de los productores.

La lana esquilada se utiliza casi en su totalidad para el autoconsumo. Sólo el 8% de la lana es vendida. Esta misma situación se presenta en el caso del cuero.

Se ha podido comprobar que en el área del proyecto es importante la artesanía de tejidos de lana. Por esta razón no se vende la lana y en algunas zonas incluso compran este producto para realizar la actividad artesanal.

A partir de la información recopilada en estos estudios se definió la estrategia de comercialización asociada del

componente de comercialización del proyecto Norte Chuquisaca.

## **OTROS ESTUDIOS DE INTERES PARA EL MERCADEO AGRICOLA**

El Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA), en convenio con el IICA, realizó estudios sobre la estacionalidad de los precios mayoristas de productos agrícolas, en varias ciudades del país (ver bibliografía, citas 29 al 36), que proveen valiosa información para la planificación, no sólo de la comercialización, sino también de la producción agrícola.

En este grupo de estudios es necesario incluir también el documento titulado "Anuario de Precios Mayoristas. Ciudad de Sucre 1990", elaborado por el componente de comercialización en abril de 1991, con el objeto de observar el comportamiento de los precios en un determinado año y que es de gran utilidad para apoyar las acciones de comercialización.

En este trabajo se resume el reportaje semanal de precios a nivel mayorista que se realizó durante 1990, en la ciudad de Sucre. Presenta la fluctuación de precios promedio corrientes a nivel mayorista y los mismos precios deflactados con el índice de precios para cada producto. (ver bibliografía cita No. 42).

En el estudio se analizan una veintena de productos que se consideran de importancia en el área del PNCH. La información se presenta primero por productos, detallando precios promedio corrientes y constantes en forma mensual para todo el año; y en el mismo cuadro se compara los índices del período 1980-88 con el del año 1990 para cada producto, indicando la unidad de medida considerada en cada caso.

Posteriormente, se incluye un gráfico para cada producto, con los precios corrientes promedio del año, para observar la tendencia del precio para el producto analizado mes a mes. En un

segundo gráfico se muestra la comparación del índice mensual del año 1990, con el índice promedio del periodo 1980 - 1988.

Esta información comparada de índices de precios para cada producto, permite comprobar que en la totalidad de los productos analizados, la curva estacional de precios en 1990, es diferente a la curva estacional de 1980-88. Se puede afirmar que 1990 fue un año atípico, porque algunos productos, especialmente la papa, tuvieron repuntes significativos en los precios después de varios años de precios bajos que desalentaron su cultivo. (1)

La desigualdad en los índices se debe a que el precio para los productos agrícolas depende de muchas variables, por lo que es difícil que los mismos se mantengan estables de un año a otro; pero al tomar en cuenta un período de varios años, podemos observar cuáles son los meses en que el precio es alto o bajo para el producto, o si la variación de los mismos no es apreciable.

En este estudio se aplica la diferenciación del precio de la papa por variedad, ya que existe una diferencia apreciable de una variedad a otra; con este procedimiento la información resulta más exacta que cuando se emplea solamente la variable calidad, como normalmente ocurre en este tipo de estudios.

La información de precios fue obtenida principalmente en el mercado campesino de Sucre, que en la mayoría de los productos agrícolas hace las veces de mercado mayorista. También se ha utilizado información recogida en la calle-mercado Man Césped, especialmente en hortalizas.

Para una mejor ilustración del lector, se presenta como ejemplo la información referente a la papa de primera de la variedad

---

(1) En la pasada década se redujo el volumen de producción de papa. Sin embargo, en 1990 se observó un repunte, siendo notable el crecimiento en el caso de la papa (Política Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, diciembre 1991).

sani-imilla. El cuadro No. 1 muestra el precio promedio corriente y constante de cada mes a nivel mayorista, registrado en Sucre durante 1990; a partir de este cuadro se elaboraron los gráficos No. 1 para observar el comportamiento de los precios corrientes en 1990 y No. 2, para comparar la variación de precios constantes o índice estacional de 1990 con el periodo 1980-88.

**CUADRO N° 1  
PAPA SANI IMILLA**

**PRECIO PROMEDIO MENSUAL CORRIENTE Y CONSTANTE A  
NIVEL MAYORISTA REGISTRADO EN LA CIUDAD DE SUCRE  
(Enero a diciembre de 1990, en bolivianos)**

MESES	PRECIO CORRIENTE	1990 CONSTANTE	INDICES	
			1980-1988	1990
Enero	21.70	26.74	106	102
Febrero	17.80	21.96	103	83
Marzo	14.97	18.40	97	70
Abril	18.70	22.91	98	87
Mayo	18.40	22.42	95	85
Junio	19.88	23.75	92	90
Julio	20.00	23.47	90	89
Agosto	22.80	26.47	100	101
Septiembre	26.50	30.40	103	116
Octubre	33.20	36.82	103	140
Noviembre	30.00	32.35	107	123
Diciembre	28.50	30.07	106	114
Promedio	22.70	26.31	100	100

Unidad de medida : QUINTAL DE 46 Kg.

Gráfico N° 1

**FLUCTUACION DE PRECIOS CORRIENTES  
1990**

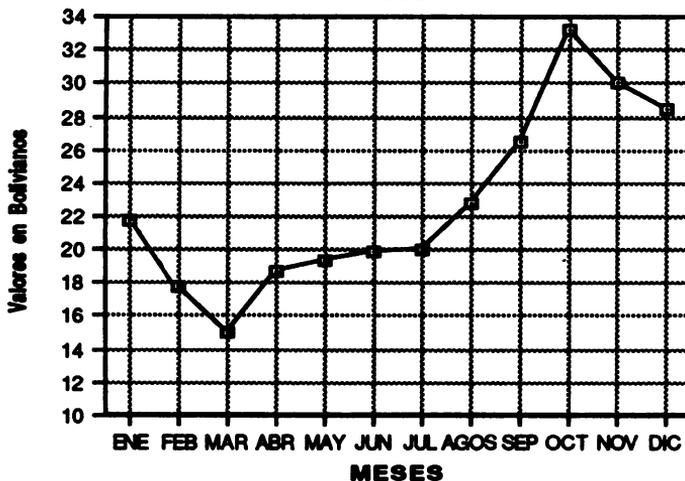
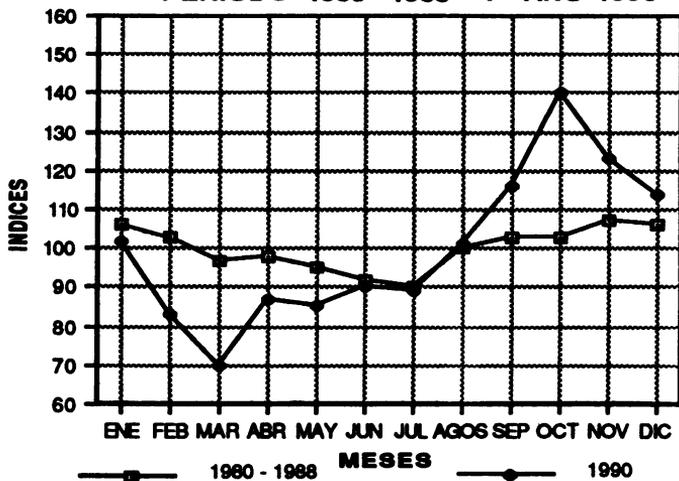


Gráfico N° 2

**INDICE ESTACIONAL DE PRECIOS MAYORISTA  
PERIODO 1980 - 1988 Y AÑO 1990**



## **ESTUDIO SOBRE LA COMERCIALIZACION DE LA TUNA**

Actualmente el PNCH, por intermedio del componente de comercialización y en coordinación con las siguientes instituciones: Proyecto Integrado Escana (P.I.E.), COLORANTES NATURALES SRL., PROAGRO y Centro de Desarrollo Forestal (C.D.F.), viene realizando un estudio completo sobre la comercialización de la tuna en Chuquisaca (ver bibliografía, cita 41). A pesar de no haberse concluido, se conocen ya resultados preliminares sobre la comercialización de esta fruta milenaria y casi silvestre, a la que generalmente se considera marginal y sin demanda.

Entre otros aspectos importantes, se ha podido determinar que Chuquisaca tiene zonas ideales para su cultivo y que los agricultores la vienen explotando desde hace muchísimos años, generándoles ingresos económicos significativos con la variedad blanca.

Incluso para agricultores que tienen sólo terrenos marginales y áridos, no aptos para cultivos que requieren humedad, puede constituir una importante fuente de ingreso, debido a la adaptabilidad de la tuna a este tipo de terrenos.

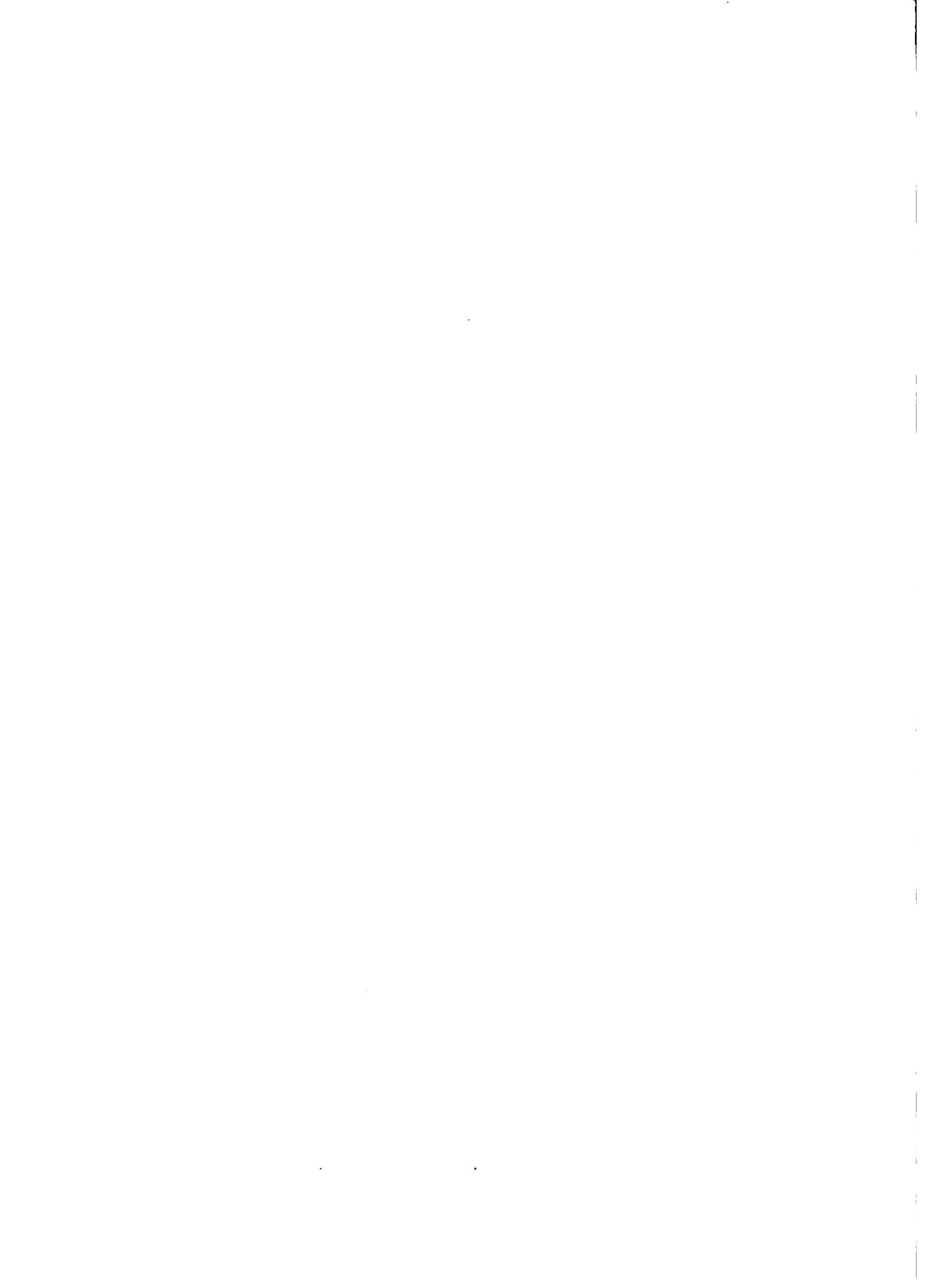
También se ha comprobado que la tuna blanca (como fruto) tiene demanda insatisfecha, principalmente en la ciudad de Santa Cruz, donde los intermediarios vendieron al mayorista a Bs. 40 el ciento de tunas (diciembre 1991), al empezar la temporada de cosecha y Bs 30 el ciento de tunas blancas (marzo 1992), en época de mayor cosecha. Estos precios atractivos en la ciudad de Santa Cruz, tuvieron su efecto en Sucre, ya que en algunos días la tuna blanca llegó a faltar en los mercados, debido a que los intermediarios que rescatan el producto en las zonas de producción, prefieren llevar el mismo a la capital oriental, para obtener mayor utilidad.



*Sistema tradicional de transporte.*



*Con el transporte motorizado también hay problemas.  
Para avanzar, primero hay que limpiar el camino.*



Con referencia a la variedad amarilla, que no tiene mucha demanda porque es menos jugosa que la blanca, a pesar que sus rendimientos por planta son superiores a la variedad blanca, se estima que podría tener dificultad de comercialización en el futuro, ya que las plantaciones de esta variedad en los últimos años fueron en aumento, especialmente con el propósito de infestarlas con cochinilla (insecto del que se extrae el carmín de color natural).

La explotación de la cochinilla podría ser una alternativa, si se presentan problemas de mercado para la tuna amarilla. Actualmente se viene realizando (a cargo de Colorantes Naturales S.R.L) pruebas de procesamiento para obtener subproductos, como miel.

Por otra parte, los agricultores que trabajan con tuna, conocen técnicas sencillas de procesamiento, mediante las cuales obtienen un sub producto parecido a la chicha que consumen como refresco o bebida alcohólica, dependiendo del tiempo de fermentación.

En el estudio mencionado también se analizan los problemas y posibilidades de comercialización de la penca de tuna y de la cochinilla.

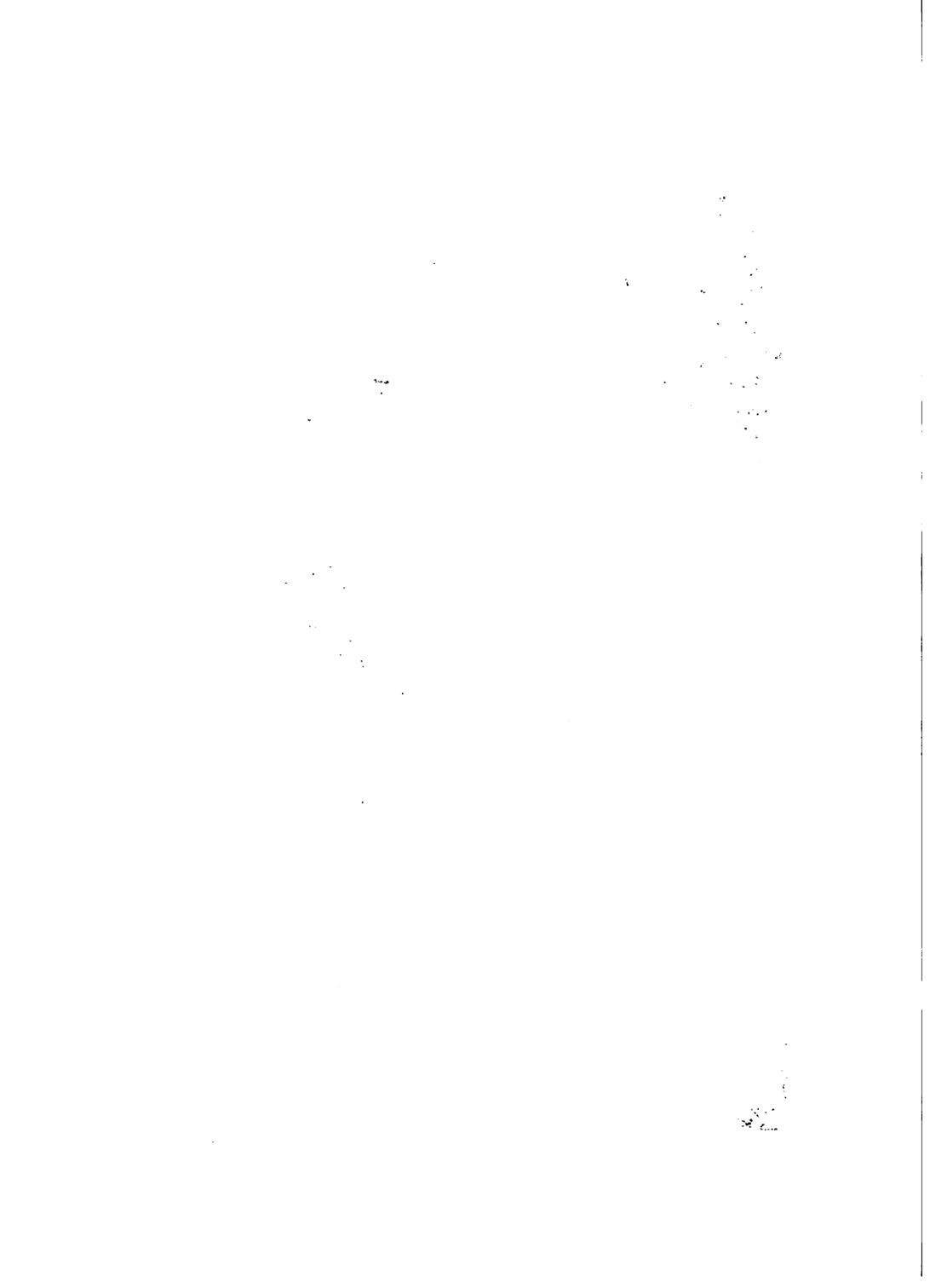
Finalmente, es necesario mencionar que el componente de comercialización, como parte del servicio de extensión en comercialización a los pequeños productores campesinos, ha realizado también estudios de mercado para productos agrícolas, con la intención de que esta información sirva de base para la toma de decisiones de los productores.

Al evaluar los resultados del componente de comercialización del proyecto Norte Chuquisaca, es necesario considerar los estudios realizados como uno de sus aportes fundamentales (la relación de los estudios efectuados se incluye en la bibliografía).





*Venteo de la Cebada (Sistema de limpieza tradicional)*



## **LA COMERCIALIZACION DEL MANI EN CHUQUISACA**

---

A continuación presentamos algunas consideraciones sobre la comercialización del maní en el área del proyecto Norte Chuquisaca. (1)

Su contenido se basa en el estudio de mercado del maní, realizado para sustentar las estrategias de comercialización propuestas a los agricultores que trabajan en tierras recuperadas en la zona de Río Chico, y apoyar a los componentes productivos (crédito y asistencia técnica) y de infraestructura (recuperación de tierras), que incentivaron el cultivo del maní para consolidar los terrenos recuperados.

### **COMERCIALIZACION EN CRUDO**

Los pequeños productores comercializan usualmente el maní crudo (con vaina), ya sea en el mismo lugar de producción, entregando directamente el maní al camionero o en la ciudad, vendiendo el producto a los intermediarios. Los precios que obtienen varían mucho, no sólo de acuerdo al tipo de comprador. La variación de precio también depende de la época en que se comercializa el producto.

---

(1) Este trabajo se preparó para colaborar con nuevos elementos de juicio, al planteamiento de la División agropecuaria del proyecto Norte Chuquisaca, de promocionar el cultivo de maní en las tierras recuperadas en Río Chico para fortalecer su fertilidad.

En épocas inmediatamente posteriores a la cosecha, el precio generalmente es bajo, en relación a lo que se puede obtener después de almacenar el producto 6 a 10 meses. Otra determinante del precio es el lugar de producción, especialmente en el mercado de la ciudad, pues por ejemplo el maní que se produce en Icla tiene mejor precio que el que se produce en otras regiones, como Padilla y Sotomayor.

El maní que se produce en la zona de Río Chico, obtiene mejor precio incluso que la producción de Sotomayor, porque la calidad de este producto ya es conocida, aunque proviene de una zona nueva en la producción de maní. También la variedad y el tamaño del grano influyen en el precio del maní.

Es necesario mencionar respecto al maní de Río Chico, que se produce desde hace muy poco en las tierras recuperadas por el proyecto, que ha tenido una evolución favorable en su precio, pues hasta 1990 este era bajo, comparado con otras zonas de producción. Sin embargo, a partir de 1991, el maní de Río Chico alcanza los niveles de precio de Sotomayor e Icla, debido a su calidad.

Al 25 de abril de 1990, los precios del maní crudo en vaina, en la ciudad de Sucre, fueron los siguientes:

Precio que paga el mayorista al camionero o al productor:

Maní de Icla de	Bs 75.- a Bs 80.-	el Quintal.
Maní de Padilla	Bs 60.-	el Quintal.
Maní de Sotomayor de	Bs 55.- a Bs 60.-	el Quintal.

Para determinar la variación de precios según zonas de producción, se entrevistó a vendedoras del mercado, que indicaron que se paga mejor precio por el maní de Icla, porque el grano es más grande y más grasoso. A partir de 1991, una ONG (proagro), compra maní crudo en Icla a los agricultores de esa región, para comercializar posteriormente el producto debidamente procesado (tostado, confitado, etc).

## COMERCIALIZACION EN MANI TOSTADO

Esta modalidad de comercialización está en manos exclusivamente de los intermediarios mayoristas, quienes compran el maní crudo a los campesinos y productores, para hacerlo tostar y luego lo venden a los detallistas. El costo por el servicio de tostado es de Bs 5.- por quintal.

Los precios del maní tostado en Sucre fueron al 25-04-90 los siguientes:

Precio del mayorista Bs 100.- por un quintal.

Precio del detallista Bs 2.50 por un kilogramo.  
(Bs 115.- el qq).

La merma que se produce al tostar el maní es de 25 a 30 libras por quintal, cuando el maní crudo es fresco (de reciente cosecha) y de 15 a 18 libras, cuando el maní crudo es seco (de la anterior cosecha). En casos excepcionales, esta merma es menor a 12 libras.

A partir de estos datos, podemos concluir que la distribución del precio de cada quintal de maní crudo fresco (merma de 25 %) es la siguiente:

Productor Bs 60.-	70% del precio final de Bs 86.-
Mayorista Bs 15.- (-5)	17%
Detallista Bs 11.-	13%

Los Bs 5.- que se descuentan al mayorista, corresponden al pago que se efectúa por el servicio de tostado, que equivale aproximadamente al 6 % del precio final que paga el consumidor y que queda con la tostadería. La distribución del precio fue calculada en función a que de 1 quintal de producto, se obtiene solamente 75 libras (34.50 Kg.), que vendidas a Bs. 2.50 el kilo, permiten obtener Bs 86.- de maní tostado.

El maní tostado que se vende en Sucre, corresponde a la producción de Padilla, mezclada con la de Icla, porque los precios que se pagan en el mercado no justifican comercializar únicamente la producción de Icla, que es de mejor calidad. Es por esta razón, que la producción de Icla normalmente se transporta a La Paz, donde obtiene mejores precios.

Otro dato importante, es que el maní que se lleva a La Paz tiene que estar tostado, porque no hay tostaderías en La Paz y esto provoca una merma considerable a los productores, por los efectos del transporte (el maní se descascara).

### **COMERCIALIZACION EN MANI PELADO**

Otra modalidad de comercializar el maní es pelado, es decir en grano. Los precios que se obtienen son variados. Según datos obtenidos del mercado campesino de Sucre al 25-04-90, los precios son los siguientes.

Precios que recibe el productor y el camionero en Sucre.

Maní colorado	de 1ra grande	Bs 90.-	por quintal
	de 2da mediano	85.-	
Maní overo	de 1ra grande	Bs 95.-	por quintal
	de 2da mediano	90.-	
	de 3ra pequeño	80.-	

#### **Precios de Mayorista:**

Maní colorado	de 1ra grande	Bs 105.-	por quintal
	de 2da mediano	100.-	

Maní overo mezcla (1ra, 2da, 3ra) de Bs 100.- a Bs 105.-  
solo de 3ra Bs 90.- por quintal

**Precio del detallista:**

Mezcla de 1<sup>ra</sup>, 2<sup>da</sup> y 3<sup>ra</sup> Bs 3.- el kg. o sea Bs 138.- el qq.

De acuerdo a estos datos, se puede afirmar que los márgenes de participación de los diferentes agentes de comercialización que intervienen en la comercialización del maní, son los siguientes:

Productor Bs 90.- 65% del precio final de Bs 138 por qq.

Mayorista Bs 15.- 11%

Detallista Bs 33.- 24%

El cálculo fue realizado tomando como base los precios que se paga por el maní colorado de primera.

También es importante mencionar que cuando se procede al pelado del maní, para comercializar en grano, el porcentaje de pérdida en cáscara es variable, dependiendo de la calidad del producto, de si hay mayor porcentaje de vaina o grano y del tiempo de secado del producto. De una producción regular de un quintal de maní en vaina (crudo), se pueden obtener aproximadamente 70 libras de grano, es decir que se produce una pérdida del 30 % en cáscara.

Esto nos permite afirmar que si un productor toma la decisión de vender el maní pelado (grano), el precio que obtendrá por cada quintal de maní crudo en vaina que pele, será de Bs 63.-, es decir, un precio similar al que obtendría al vender sin pelar, que es de Bs 60.- (ambos precios en la ciudad de Sucre). Este precio no recompensa el trabajo realizado en el pelado, sin embargo, es una alternativa cuando hay mucha oferta de maní en vaina o cuando no hay mucha demanda de este producto.

## ACTUALIZACION DE DATOS A 1991

Como complemento a la investigación realizada en abril de 1990, presentada anteriormente, a continuación ofrecemos la relación de precios del maní entre el 12 y 20 de junio de 1991.

Precio que paga el camionero  
al productor en Icla Bs 80.00 el quintal

Precios que paga el mayorista al camionero o productor en la ciudad de Sucre:

Maní de Icla	Bs 90.00 el quintal
Maní de Padilla	Bs 80.00 el quintal
Maní de Sotomayor y Río Chico	Bs 85.00 a Bs 90.00 el quintal

Los precios del maní tostado en Sucre fueron:

Precio del mayorista	Bs 120.00 el quintal
Precio del detallista Bs 3.00 kg	Bs 138.00 el quintal

Los datos de la investigación realizada en 1990, en los demás aspectos de la comercialización del maní, siguen siendo válidos, incluido el costo por el servicio del tostado (Bs 5.00/qq). Sólo ha variado el porcentaje de merma en el tostado.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente señalados para 1991, y una merma del 20% por efecto del tostado, la participación por quintal de maní crudo en vaina que comercializa el productor en Icla, sería la siguiente:

Productor en finca (Icla) Bs 80.00 72% del precio final de  
Bs 110.40/qq.

Camionero en Sucre	Bs 10.00	9%
Mayorista en Sucre	Bs 6.10	6%
Detallista en Sucre	Bs 14.30	13%

Se ha considerado que la merma por el tostado es inferior a la del año 1990, porque el tiempo de secado del maní fue mayor. Las participaciones fueron calculadas teniendo en cuenta que de cada quintal del productor, se comercializa tostado solamente 36.8 kgs, a razón de Bs 3.00 la unidad, totalizando Bs 110.40.

De la participación o margen bruto que obtiene el camionero, debe descontarse Bs 5.00 por concepto de flete, con lo cual su margen neto estimado es de Bs 5.00. Por otra parte, el mayorista de su margen bruto debe descontar Bs 5.00, por concepto de servicio de tostado, de manera que su utilidad neta, sin deducir otros gastos de mercadeo, se reduce a Bs 1.10, que es un margen bastante reducido.

Sin embargo, hay que considerar que el maní tostado que vende, no procede sólo de la zona de Icla, sino que es una mezcla de la producción de diferentes lugares, con preponderancia de maní procedente de Padilla, que compra a precio inferior, lo que le permite reducir sus costos y aumentar su utilidad.

Con relación al maní pelado, los precios para junio de 1991, fueron:

**Precios que recibió el productor o camionero en Sucre:**

Maní colorado	de 1ra. grande	Bs 105.00 por quintal
	de 2da. mediano y pequeño	70.00 por quintal
Maní overo	de 1ra. grande	Bs 105.00 por quintal
	de 2da. mediano y pequeño	70.00 por quintal

**Precios del mayorista:**

Maní colorado	de 1ra. grande	Bs 120.00 por quintal
	de 2da. mediano	90.00
	de 3ra. pequeño	80.00
Maní overo	de 1ra. grande	Bs 120.00 por quintal
	de 2da. mediano	90.00
	de 3ra. pequeño	80.00

**Precios del detallista:**

Maní colorado		
y overo	de 1ra.	Bs 4.00 el kg. (Bs 184.-/qq)
	mezcla de 2da, y 3ra	Bs 3.00 el kg. (Bs 138.-/qq)

Las participaciones y márgenes brutos de comercialización del maní pelado de 1ra., para los diferentes agentes de mercadeo que intervinieron fue:

Productor o camionero		
en Sucre	Bs 105.00	57 % del precio final de Bs 184.-/qq.
Mayorista	Bs 15.00	8 %
Detallista	Bs 64.00	35 %

De todos los agentes de mercadeo que intervienen en la comercialización del maní, el detallista es quien tiene mayores gastos o costos de comercialización, pues tiene que preparar el producto para que sea aceptado por el consumidor, además de asumir la demora en la venta de cada quintal pues generalmente se comercializa por cuartos y medios kilos.

## **EXPERIENCIAS DE COMERCIALIZACION ASOCIADA CON GRUPOS DE BASE EN EL AREA DEL PROYECTO NORTE CHUQUISACA**

---

En el presente texto relatamos las experiencias de comercialización con organizaciones de pequeños productores, denominadas GAB (grupos asociados de base), en el área del proyecto de desarrollo agropecuario Norte Chuquisaca, analizando paso a paso los problemas enfrentados durante el proceso de comercialización de productos agrícolas y las soluciones a que se apeló.

El objetivo de este capítulo es poner al alcance del pequeño productor y de las personas vinculadas a las actividades de comercialización, información detallada sobre estas actividades de comercialización asociada, y colaborar de esta manera a que no se cometan los mismos errores y se mejore la estrategia de comercialización en beneficio de los pobres del campo.

### **ORGANIZACION DE GRUPOS**

Al inicio de cualquier actividad humana novedosa se tropieza siempre con problemas, los mismos que deben ser solucionados teniendo en cuenta el nivel social, educacional y cultural de los participantes. Cuando se pretende formar un grupo con objetivos económicos, como es el caso de los grupos de comercialización, en los cuales la mayor parte de los productores

confían su producción a unos pocos que los representan, que están obligados a entregarles su valor en dinero, luego de la venta de la misma, es natural y lógico que el primer escollo que se presente sea la desconfianza.

Por eso es muy importante que en el proceso de formación de grupos asociados, participen desde un inicio todos los interesados, y reciban información completa sobre la estrategia que se pretende llevar adelante. También es fundamental que todas las decisiones sean tomadas en grupo.

Aunque la labor del promotor en esta etapa es decisiva, debe estar más orientada a la asistencia técnica que a la toma de decisiones. Los promotores sólo deben intervenir en las decisiones, prestando asesoramiento, para garantizar que las acciones de comercialización permitan a los productores la mejora de sus ingresos.

Otro aspecto importante, es que una vez formado el grupo asociado de base, el promotor o técnico del proyecto se mantenga en contacto permanente con sus integrantes por medio de su comité, directiva o representantes, quienes son elegidos por todos los socios al formarse el GAB para comercializar un determinado producto.

A continuación se describen las acciones de comercialización de distintos productos agrícolas con diferentes GAB, en el marco de la estrategia de comercialización asociada.

## **COMERCIALIZACION DE PAPA**

Para conocer las características del proceso de comercialización de la papa, tomaremos como ejemplo el trabajo realizado con el GAB de papa de la comunidad de Huaylla Pampa, que se encuentra a 20 kms de la localidad de Presto, ubicada a 100 kms de la ciudad de Sucre, en la provincia de Zudáñez.

Esta comunidad tiene un camino de acceso que se encuentra en malas condiciones. La población vive dispersa y no tiene experiencia en comercializar productos fuera del lugar, por lo que generalmente "entregan el producto al camionero".

La casi totalidad de los productores que integran el grupo no habla castellano, no leen y mucho menos escriben, y si fueron a la escuela, con el transcurso del tiempo y la falta de práctica, olvidaron lo aprendido. Por estas razones, se tuvo dificultad para formar el comité de comercialización, pues no había quién asumiera la responsabilidad de tomar apuntes o registrar cuentas.

Los principales problemas de comercialización en la zona, son el monoposonio del camionero en la compra del producto, la inexistencia de medios de transporte de circulación regular, debido a lo cual este debe contratarse desde Presto o llevar los productos en animales hasta esa población, y la falta de información sobre precios, teniendo los productores que comercializar en el lugar y verse obligados a aceptar ciegamente los precios que establece el camionero.

Luego de recabar información sobre los precios de la papa en los mercados de Sucre y La Paz, el GAB de Huaylla Pampa decidió comercializar el producto en la ciudad de La Paz, para obtener mayores ingresos y disponer de mercados más amplios frente a sus saturados mercados locales. El primer paso, fue conseguir un medio de transporte para el producto.

En la negociación con los camioneros, inicialmente se estableció un flete de Bs 8.- por quintal, pero tan pronto como el GAB determinó la fecha de viaje y el camionero observó que los productores tenían apuro en trasladar el producto a La Paz, solicitó el incremento del flete a Bs 10.- por quintal, argumentando que el camino estaba en malas condiciones.

Hubo que negociar nuevamente para lograr que el camionero aceptara un flete de Bs 9.-. Esta experiencia muestra la importancia que tiene establecer con precisión las condiciones del flete desde un inicio, recurriendo para ello incluso a la suscripción de contratos entre el camionero y los socios del GAB.

En la obtención de transporte y negociación del precio del flete, desempeña un rol importante el promotor de comercialización del proyecto, pues los agricultores usualmente no tienen experiencia en estos menesteres y más bien comienzan a adquirirla observando como negocia el promotor con el camionero.

Por otra parte, debido a su escaso contacto con el mercado, los socios del GAB no realizan adecuadamente la selección de la papa. Sólo efectúan la selección por variedad, teniendo dificultad para seleccionarla por tamaño y calidad, como lo exigen los compradores en el mercado.

Por esta razón, fue necesario brindarles capacitación, enseñándoles la forma adecuada de seleccionar el producto. Se les indicó, por ejemplo, que solamente escogieran la papa de primera o comercial, que es la que se iba a comercializar.

Sin embargo, a pesar de esta recomendación, algunos socios del GAB mezclaron las papas de primera y segunda, e inclusive de tercera, o realizaron una mala selección, provocando la falta de uniformidad en la calidad del producto.

Para evitar estos problemas, es necesario que durante el control de calidad del producto y en el pesaje, antes de cargar al camión, esté presente el promotor del proyecto, porque el resultado de una buena o mala selección afecta económicamente a todo el grupo.

En reuniones preliminares con el GAB, se había acordado transportar a La Paz 250 quintales de papa variedad sani imi-

lla, de calidad comercial o primera, pero en el momento de cargar el producto, se comprobó que algunos de los socios habían vendido ya su producción, por lo que solamente se cargaron 190 quintales de papa de primera calidad, teniendo que completar 30 quintales con la variedad runa, para utilizar la capacidad total del camión.

Los socios que no cumplieron con el cupo establecido, habían vendido su producción al camionero, que paradójicamente era el mismo que estaba llevando el producto del GAB a La Paz.

Se supo posteriormente, que estos socios habían sido presionados por el camionero, quien había utilizado sus lazos de compadrazgo con algunos comunarios y esgrimido como argumento de presión, que si no le vendían, no les volvería a abastecer de insumos ni prestar dinero.

Los vínculos de compadrazgo, con ahijados o parientes, como también con los deudores del camionero, son obstáculos difíciles de superar. Para lograrlo es necesario que exista mucha apertura dentro del grupo, a fin de conocer y prever estas situaciones y no comprometerse con las personas indebidas.(1)

Otra forma de encarar este problema es promoviendo que el grupo no sólo se limite a las actividades de comercialización de sus productos agrícolas, sino que también se dedique a la provisión de los insumos necesarios para las actividades agropecuarias de los socios e incluso facilite dinero, como lo hace el camionero o acopiador rural. Pero para llegar a esta etapa es necesario que exista primero confianza mutua entre los socios en el manejo de dinero, la que se puede generar mediante la participación en las acciones de comercialización asociada.

---

(1) El compadrazgo, pese a su origen europeo, es una costumbre ya muy asimilada en el mundo andino. Consiste en que una determinada familia establece un vínculo de casi parentesco con otra, a propósito de su participación específica en un rito importante. (Para comprender las costumbres rurales de Bolivia, La Paz 1989).

Otra dificultad que se observó, fue durante el proceso de carguío del producto, que se efectuó lentamente. Ello se debió a que el producto no había sido preparado previamente. En algunos casos, aún se encontraba en silos, por lo que fue necesario cargar en diferentes lugares y pesar cada bolsa. Todo el proceso de carguío duró aproximadamente 8 horas.

Debido a que la mayoría de las comunidades tienen su población dispersa y los silos se encuentran distantes unos de otros, en los lugares de producción no se cuenta con infraestructura comunitaria para realizar el acopio. El resultado es que todas las acciones de comercialización que se realizan, enfrentan problemas de carguío.

Una forma de agilizar esta operación es que el producto se prepare anticipadamente, para lo cual es necesario establecer mecanismos de control entre los socios, con la ayuda del promotor, que permitan superar la desconfianza existente.

Durante la operación de pesaje se experimentó otro problema, como resultado de la utilización de la romana tipo varilla (instrumento tradicional) que impidió al personal del componente de comercialización y a los socios del GAB, realizar un control adecuado, y creó confusión entre los productores.

Al utilizar la varilla como instrumento de medida para el pesaje, se agiliza el procedimiento, pero es recomendable que el mismo sólo se realice en arrobas completas, porque la varilla señala tanto arrobas como libras, y la utilización de estas dos unidades de medida, origina confusión al realizar la suma total.

Esta recomendación es válida de igual manera para la romana convencional. También es importante al pesar, tomar en cuenta el tipo de envase que se utiliza en el pesaje, para agregar un mínimo porcentaje por concepto de destare.

Pero de todos los problemas que se presentaron durante esta acción de comercialización, sin duda que el mayor fue el relacionado con las continuas fallas mecánicas del camión, que ocasionaron la demora del traslado del producto a destino, que se produjo con un retraso de 7 días.

De esta manera, al arribar a La Paz, se constató que había aumentado considerablemente la oferta del producto, con el consecuente efecto en la disminución del precio. El camionero se limitó a justificar el retraso, señalando que su camión no estaba acostumbrado a realizar viajes largos (sic).

Además de tomar conocimiento que el precio de la papa había bajado a niveles que se consideran regulares, los representantes del GAB pudieron observar que en el mercado ya se vendía la papa nueva que tiene mayor demanda y mejor precio (2).

El precio de la papa se fija según calidad (tamaño, variedad, etc.) razón por la cual la papa menuda, que algunos socios introdujeron irresponsablemente al cargar, incidió en la disminución del precio de toda la camionada.

Para probar los efectos de esta mala práctica de comercialización, se escogieron las papas grandes, calificadas como papas de primera y conocidas en La Paz como "chapara", y se comercializaron, obteniendo precios superiores en 20 y 25% con respecto al resto de la producción.

Otro aspecto importante, que los representantes del GAB observaron y comprobaron, es que la papa de la variedad "runa", no tiene demanda en La Paz. Muchos compradores ni siquiera la conocen e incluso la confunden con la variedad "luque", que en La Paz tiene precios bajos por su mala calidad.

---

(2) Se conoce como papa nueva, a las cosechas de la siembra de otoño, que se efectúan en los valles cercanos a La Paz.

También se pudo observar que las horas de mayor venta son al amanecer. Esta práctica se debe a que los detallistas, una vez que compran el producto, deben venderlo inmediatamente al consumidor, para lograr de esta manera que su pequeño capital de trabajo tenga una mayor circulación.

Lo ocurrido con la variedad runa, confirma la importancia que tiene la búsqueda de mercados utilizando muestras del producto, y también que, lamentablemente, la manera más expeditiva para que el agricultor aprenda las exigencias del proceso de comercialización, es que participe en la experiencia de venta, como en el caso que se comenta.

La falta de experiencia de los representantes del GAB los indujo a cometer otros errores, por ejemplo al negociar el precio del producto, pues la inexperiencia es percibida inmediatamente por los intermediarios, más conocidos como k'jateras.

Los socios del GAB se apresuraron al tomar la decisión de rebajar el precio que se había acordado previamente con el personal del componente de comercialización. Posteriormente, fue difícil negociar el incremento del precio en algunos centavos por arroba vendida.

Sólo luego de una prolongada discusión, con la participación de personal del componente, se pudo mejorar el precio, debido fundamentalmente a que el producto tenía mejor presentación en relación al que comercializaban otros camioneros con papa sani imilla y de cosecha temporal.

También aprendieron los campesinos que no es razonable hacer tratos "especiales" en cuanto al precio del producto, pues de estas excepciones se enteran inmediatamente los intermediarios y reclaman condiciones similares. Durante una acción de comercialización se necesita mucha experiencia para realizar cambios de precio sobre la marcha sin tener problemas.

Por otra parte, se comprobó que cuando aumenta mucho el número de compradores, resulta insuficiente el concurso de los dos socios del GAB para atender las acciones de comercialización, no obstante que reciben ayuda del camionero, del chófer y apoyo del personal del proyecto.

Es posible que también incida en esta situación, la falta de experiencia, pero tomando en cuenta lo sucedido durante esta acción de comercialización, se plantearon dos alternativas para encarar el problema en futuras acciones de comercialización: aumentar la representación del GAB, con uno o dos socios más, aunque ello signifique mayores gastos de mercadeo.

O contratar en el mercado de destino uno o dos peones, para que ayuden en el manipuleo durante la venta. Esta opción tiene sus desventajas, porque es difícil contratar personas que se encuentran en el lugar y realizan trabajo de cargadores, actividad que económicamente les reporta más ingreso, y también porque los cargadores del lugar están muy relacionados con los intermediarios, pues trabajan diariamente para ellos y podrían intentar favorecerlos en la selección o pesaje del producto.

También hay que considerar que los tres días de "parada" que concede el camionero sin mayor incremento en el flete, pueden en algunos momentos convertirse en elemento de presión para los agricultores, pues cuando se va venciendo este plazo se sienten obligados a bajar los precios, como sucedió durante la acción de comercialización que se comenta. Los productores se vieron "presionados" por el apuro del camionero y cometieron el error de bajar el precio y apurar la venta, además de no ejercer suficiente control al pesar el producto.

Los representantes del GAB aprendieron mucho en esta experiencia de comercialización, por ejemplo que es necesario cubrir el producto del sol y en la noche protegerlo del frío. Si no se cubre la papa por la noche en regiones altas y frías, al día siguiente, al exponerla al sol, se puede producir una merma considerable.

Tan pronto se terminó de realizar la venta y luego de contar el dinero, para evitar dificultades, se optó por enviarlo a Sucre mediante giro bancario, para que posteriormente el personal del componente lo llevará a la comunidad de Huaylla Pampa.

El proceso de comercialización llevado a cabo por el GAB de Huaylla Pampa, terminó cuando los socios recibieron y distribuyeron el dinero. La distribución del dinero se realizó acompañada de una rendición de cuentas, la misma que se ejecutó con dificultad, por la falta de experiencia y conocimiento de los representantes del GAB en estos menesteres, especialmente al realizar el control de ingresos y gastos. En esta fase fue importante el apoyo de personal del componente de comercialización.

Para llevar a cabo la rendición de cuentas y entrega de dinero a los socios, fue muy importante que la totalidad de los integrantes del GAB estuvieran presentes. De esta manera se pudieron tomar decisiones importantes para su futuro.

Luego del informe presentado por los representantes, se tomó la determinación de establecer sanciones para los socios que seleccionaron mal el producto, ocasionando un perjuicio económico al GAB.

Sin embargo, a pesar de la mala selección y de los problemas que se presentaron durante el proceso de comercialización, los comunarios expresaron su satisfacción por el precio obtenido, que les reportó 30% más en sus ingresos, con respecto a lo que habrían percibido vendiendo la producción en el lugar de origen.

Para acciones de comercialización posteriores (próximo año agrícola), los socios del GAB se comprometieron a mejorar su desempeño, además de fortalecer el grupo con otras actividades, como la producción de cebada maltera y el tubérculo semilla de papa.



*Pesaje de productos.*



*GAB de Huaylla Pampa que comercializó papa*



## **COMERCIALIZACION DE ZANAHORIA**

La comercialización de productos perecederos como las hortalizas y especialmente la zanahoria, tiene características que la distinguen de la comercialización de los tubérculos. A continuación comentamos la experiencia de comercialización de zanahoria en la comunidad de Tasa Pampa, que nos permitirá apreciar algunas de esas características.

Se realizaron dos experiencias de comercialización de zanahoria con los socios de este GAB. En ambos casos se tuvo problemas para conseguir un camión para trasladar el producto a La Paz (mercado principal de la zanahoria en Bolivia), dificultad que persistió aún después de incrementar en más del 15 % el flete.

Resulta difícil conseguir transporte para llevar productos a La Paz por el mal estado del camino, calaminado en el tramo Yocallas, en Potosí, a Machacamarca, en Oruro. Además, en La Paz no se puede conseguir carga de retorno a Sucre y el carguío y descarga toma más tiempo que en otros productos.

Por otra parte, para cargar productos agrícolas en las comunidades, hay que utilizar caminos secundarios que están en malas condiciones. Debido a todos estos factores, los camioneros de Sucre prefieren utilizar sus vehículos para llevar cemento a Santa Cruz.

Otro aspecto que dificulta la contratación de transporte es el volumen de la carga. Es más fácil conseguir un camión grande de 400 a 500 quintales, que uno mediano. Pero la contratación de un camión grande no es una buena alternativa, porque el riesgo de transportar volúmenes significativos de productos agrícolas, sin tener la seguridad de poder comercializar la totalidad y rápidamente, para evitar sufrir pérdidas o el incremento de los costos de comercialización, es muy alto.

Por estas incertidumbres que ofrece el mercado, es que se prefiere trabajar con un camión mediano, cuya capacidad oscila entre 250 y 300 quintales. Tampoco es conveniente transportar cantidades menores, porque se incrementan mucho los costos de comercialización por unidad.

Los problemas de transportación son tan agudos, que para uno de los viajes de comercialización a La Paz, hubo que dedicar dos días completos a conseguir un camión. Durante ese tiempo el producto estuvo a la intemperie, es decir arrancado (cosechado), corriendo el riesgo de deteriorarse a la luz directa del sol, que pudo secarlo y producir mermas.

La zanahoria, a la luz directa del sol, se vuelve negra, lo que afecta su presentación y provoca su rechazo en el mercado. La única manera de evitar el riesgo de tener la zanahoria a la intemperie, es realizar la cosecha luego de contratar el camión.

También es importante, al trasladar el producto, que la carrocera del camión esté en buenas condiciones, porque esto permite que el producto se conserve mejor durante el viaje, evitando que el polvo del camino lo maltrate.

Otro asunto que hay que mencionar, es que después de cosechar la zanahoria, se produce una demora considerable en el lavado de la misma. En el caso que comentamos, el lavado no fue adecuado porque el agua del río Pilcomayo es turbia, y como se lavó de noche, no se pudo observar la condición del lavado, habiéndose cargado parte del producto con tierra.

Tampoco tenían los comunarios conocimiento de la manera adecuada de lavar el producto y se hallaban sujetos a la presión del camionero, que apuraba la operación de lavado para poder cargar el producto al camión.

Una de las enseñanzas que obtuvieron los comunarios de esta experiencia, es que para un buen lavado y mejor presentación

del producto, no se debe lavar con agua turbia. Es mejor realizar esta operación en un lugar donde se disponga de agua clara, como uno que existe en el trayecto a La Paz, en la población conocida como Manga K'hatu, cerca de la localidad de Challapata.

Otra alternativa, es habilitar un lugar adecuado para el lavado en la misma comunidad, utilizando agua clara. Es conveniente que los comunarios más experimentados ayuden controlando el lavado de los que recién se inician en estas actividades.

Al igual que cuando se comercializó la papa, también se pagó en esta ocasión a las alcaldías de Betanzos y Potosí, un impuesto de guía en tránsito, para poder transportar la zanahoria. Este impuesto se aplica a todo producto que pasa por la ciudad de Potosí.

En esta oportunidad el pago que se hizo fue mínimo, debido a las gestiones realizadas por el personal del proyecto. Es prudente que cualquier gestión sobre pagos de esta naturaleza, sea realizada por el técnico promotor, acompañado de los representantes del GAB, para que de esta manera vayan aprendiendo y capacitándose para el futuro.

Es bastante riesgoso trasladar productos por Potosí, sobre todo cuando esta ciudad no está abastecida del mismo, pues la alcaldía de Potosí obliga a que se realice la venta en esa ciudad, perjudicando a los productores, que obtienen ingresos menores a los que esperaban lograr en otros mercados. Por eso es necesario estar bien informado sobre estos aspectos antes de iniciar una acción de comercialización.

El estado calamitoso en que se encuentra el camino hace que el viaje a La Paz sea lento y agotador. Más aún cuando los camiones presentan fallas mecánicas. Es necesario observar con cuidado el estado del camión antes de decidir su contratación y exigir que viaje un chófer copiloto, para agilizar el viaje y tener mayor seguridad.

Habiendo llegado a La Paz en la madrugada de un día domingo, se presentaron dificultades para pesar el camión y mientras no se pesa el mismo, no se puede proceder a vender el producto, ya que se cargó sin pesar (a granel) y no se sabía cuántos quintales de flete había que pagar al camionero, porque se acordó que el pesaje se realizaría en destino.

Esta demora imposibilitó el ingreso a la ciudad para comercializar el producto, porque de día no es permitido el desplazamiento de vehículos de alto tonelaje. Se optó por estacionar el camión en un lugar habilitado para la venta de papa en la ciudad de El Alto, donde sólo se pudieron realizar ventas como detallista.

Para evitar este problema de pesaje, es recomendable que en otras oportunidades se programe el arribo a La Paz en un día hábil, de preferencia en horas de la tarde, para proceder a la venta desde las primeras horas de la mañana del día siguiente. Otra alternativa es realizar el pesaje del camión en la ciudad de Oruro o Potosí. O pesar en el momento de cargar, aunque esto implique una mayor demora del proceso.

Quizá el mayor problema que se confrontó para comercializar el producto en la ciudad de La Paz, fue la falta de un lugar adecuado para la venta de la zanahoria en camiones. El mismo problema se presentó en la ciudad de El Alto.

Debido a este problema de mercadeo mayorista y a la costumbre, la venta se realiza en horas de la madrugada. Es decir, desde las 4:30 a.m. hasta las 8:00 a.m. Luego de esta hora, está prohibido el estacionamiento de los camiones que realizan el mercadeo mayorista en el Puente Topáter, lugar al que recurren los comerciantes para la venta de productos como zanahoria y cebolla, al no existir un lugar establecido por las autoridades municipales o de tránsito.

Después de las 8:00 a.m., para permanecer en el lugar con el objeto de disponer de un lugar de venta para el día siguiente,

es necesario "conversar" con los agentes de tránsito, estar en constante discusión con las propietarias dueñas de las casas de vecindad y las dirigentes de las vendedoras mayoristas que tienen puestos fijos en el lugar.

El mercado es un mundo complejo donde hay que enfrentar muchas veces a personas y grupos que tienen actitudes hostiles. Es un lugar de dura competencia. Los grupos organizados de agricultores deben estar preparados para desempeñarse en este ambiente y superar los problemas, que se agudizan cuando existe mucha oferta de un producto, tal como aconteció con el GAB de Tasa Pampa.

La zanahoria que transportó el GAB de Tasa Pampa a La Paz, obtuvo precios más bajos que la de otros agricultores, debido sobre todo a su presentación, como consecuencia del mal lavado realizado.

Aunque su calidad hubiese sido superior o hubiera existido escasez del producto, habría recibido precios bajos. Para obtener buenos precios es muy importante la presentación.

La zanahoria que se lleva al mercado no debe tener mucho menudo, ni unidades grandes, no debe estar negreada debido al mal lavado, al polvo del viaje o porque fue expuesta al sol, y tampoco debe contener unidades partidas. Todos estos factores inciden en la disminución del precio.

Otro problema que se presenta durante la comercialización de la zanahoria, es que a medida que pasa el tiempo, el producto empieza a "picarse". En estos casos es preferible apresurar la venta, aún bajando el precio, para no tener grandes pérdidas.

Por otra parte, es recomendable que durante el viaje el camión no lleve pasajeros, para no tener demoras, así como para evitar el "pisoteo", que daña el producto y le da una mala presentación.

En los lugares donde los camioneros acostumbran estacionarse para la venta, es imprescindible conseguir una buena ubicación, para atraer la demanda cuando hay mucha competencia. El ubicarse a trasmano, vale decir a un lado de la calle principal de la venta, aunque sea por escasos metros, constituye una gran desventaja frente a la competencia y puede ocasionar que no se venda, aún cuando se tenga un producto de buena calidad y presentación.

Cuando la venta se dilata y pasan los tres días de "parada" acordados con el camionero, se suelen presentar problemas, pues el camionero empieza a exigir que el camión quede libre de la carga. El problema es serio cuando el camionero tiene comprometida carga para su regreso.

Cuando se han presentado estos problemas, el promotor ha negociado regularmente con el dueño del camión, obteniendo autorización para más días de "parada". En otros casos, es necesario pagar para seguir utilizando el camión.

En la acción de comercialización que comentamos, el camionero que transportó la zanahoria, intentó conseguir un incremento en el monto del flete, argumentando que había calculado mal el volumen de la carga. Pero este argumento no prosperó, porque en el lugar de producción y al momento de cargar, se había elaborado un contrato manuscrito, que suscribieron el camionero y los representantes del GAB, donde se establecía con toda precisión, el precio a pagarse por concepto de flete.

Cuando los resultados económicos no son completamente satisfactorios en las acciones de comercialización, se perturban las relaciones entre el GAB y quienes auspician su formación. Esto ocurrió con el GAB de Tasa Pampa inmediatamente después de la experiencia de comercialización de zanahoria en La Paz.

Sin embargo, más adelante, los miembros del GAB reconocieron que el mercado presenta alternativas buenas y malas y que es muy importante acumular experiencia para tener éxito en la comercialización.

Se convino que para realizar otras acciones de comercialización de zanahoria en La Paz, se analizaría primero los costos del producto y el precio que se obtendría en el mercado, para compararlos con el precio a que se vende la zanahoria en el lugar de producción.

Por otra parte, se acordó utilizar una clave para enviar información de precios de los mercados de La Paz y Sucre, a los socios del GAB, utilizando para este propósito una radiodifusora rural (ACLO), actividad que se ha venido efectuando regularmente.

En base a esta información de precios, los socios del GAB, han mejorado sus condiciones de venta en el lugar, pues cuentan con un indicador preciso para negociar. Cuando las condiciones lo permitan, emprenderán nuevas acciones de comercialización en mercados distantes.<sup>(3)</sup>

---

(3) La ausencia de un sistema de información de precios que llegue al campesino, permite excesivas utilidades a los intermediarios que acaparan la producción campesina a través del monopolio del transporte. (Miguel Urioste, La participación campesina en el desarrollo rural, FAO, 1988).



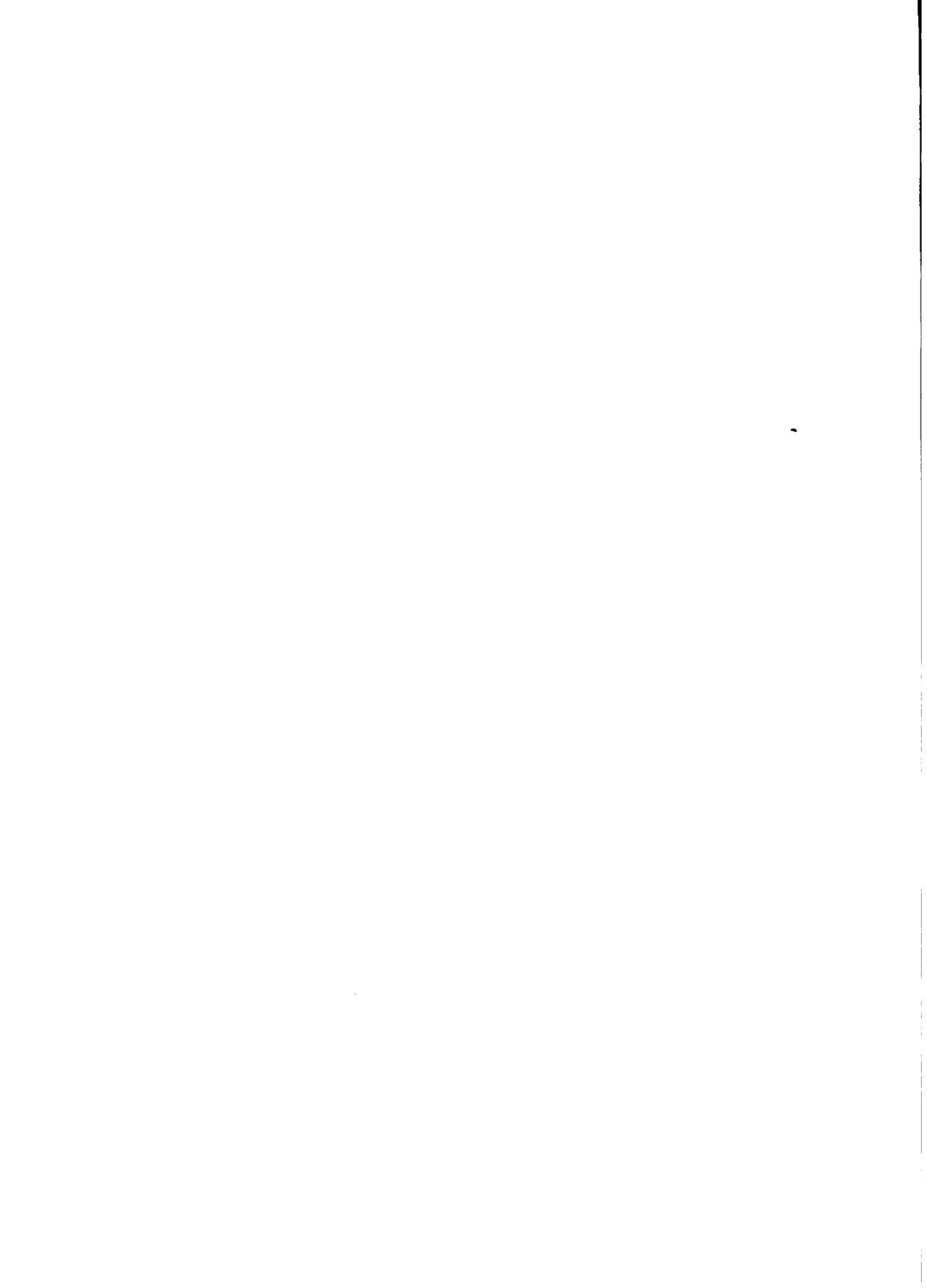
## COMERCIALIZACION DE LA ZANAHORIA



*Acopio*



*Lavado*

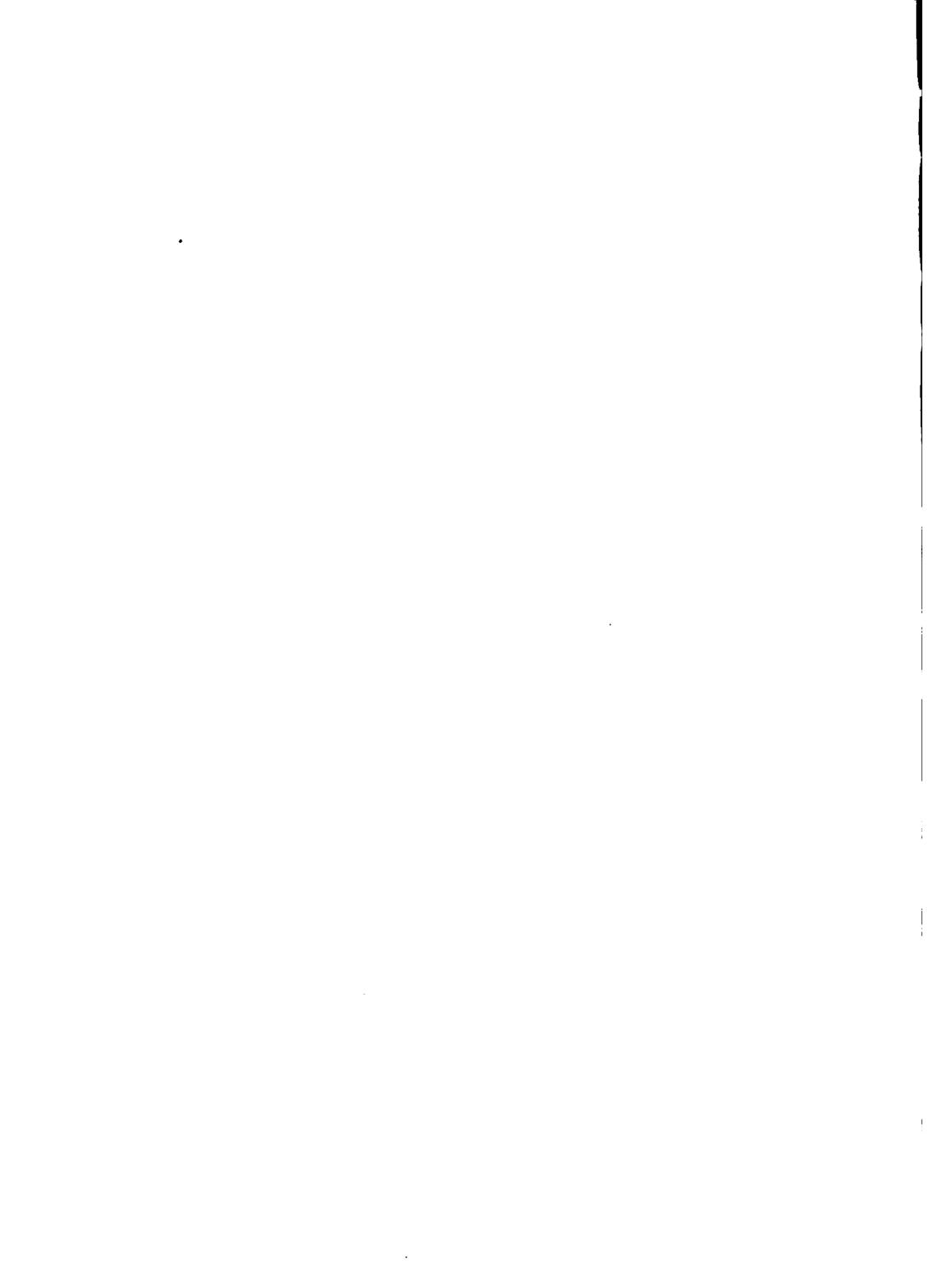




*Cargulo*



*Venta*



## COMERCIALIZACION DEL GRANO DE CEBADA

---

La comercialización de cereales presenta problemas diferentes a los observados y enfrentados en el mercadeo de papa y zanahoria. El trabajo de comercialización del grano de cebada maltera, efectuado por el GAB de la comunidad de San Jacinto, nos permitirá conocer las particularidades de la comercialización de este producto agrícola.

La comunidad de San Jacinto está ubicada en el cantón Icla, de la provincia Zudáñez, aproximadamente a 30 km. de la localidad de Tarabuco. El camino es relativamente estable todo el año existiendo dificultad sólo en aproximadamente 7 kms. (tramo Candelaria-San Jacinto). El conjunto de la población pertenece a la cultura yampara y predomina el uso del idioma quechua, pues son muy pocos los comunarios que hablan castellano.

Una vez promocionado y organizado el grupo asociado de base, con el propósito de comercializar grano de cebada, el GAB en conjunto tomó la decisión de comercializar el producto en la maltería de CBN, en la ciudad de Sucre (1).

Previamente, se habían enviado muestras del producto a CBN, para su análisis y para conocer si el mismo sería acepta

---

(1) Cervecería Boliviana Nacional, que produce la cerveza "Paceña".

do por la industria, qué porcentaje de impurezas contenía y fundamentalmente, el precio que se pagaría por el mismo.

El análisis de las muestras permitió establecer que el grano sería aceptado por CBN, pues tenía poco porcentaje de impurezas. Sin embargo, los campesinos fueron informados que el precio variaría de acuerdo a la calidad del grano de cada muestra, porque se habían presentado muestras de diferentes agricultores.

Estos resultados decidieron a los productores a realizar el acopio "detallado", vale decir que cada agricultor acopiaría en forma individual y en bolsas con su nombre, para no mezclar el producto y así poder detectar la calidad de producción de cada socio y el porcentaje de impurezas de su producto, pero sobre todo, para que a cada socio se le pague el precio justo en correspondencia a la calidad ofertada.

No obstante, esta modalidad de acopio obligó a solucionar un problema, pues aunque se transportó en un sólo camión el grano de varios socios, que en algunos casos tenían sólo 5 qq, se tuvo que realizar el pesaje y análisis en forma individual. Afortunadamente, se contó con la colaboración de la industria para solucionar este problema.

Las mayores dificultades se produjeron sin embargo, como es usual, con los transportistas. Se contrataron dos camiones, cuyos dueños no conocían el camino y empezaron a crear dificultades por el mal estado del mismo al llegar a San Jacinto, tomando uno de ellos la decisión de no llevar la carga.

Lamentablemente, en el lugar previsto para realizar el acopio, no estaba dispuesto el grano, situación que fue aprovechada por el camionero para solicitar un aumento del flete de Bs 2.00 / qq, que se acordó inicialmente, a Bs 3.00 / qq, sobre todo porque el camión debía subir por un camino secundario, hasta el lugar de

producción en que estaba acopiado el grano. Después de muchas conversaciones y discusiones, se estableció que el flete a pagar sería de Bs 2.50 por qq, que era el precio usual en el lugar.

Los socios del GAB y el promotor del PNCH, informaron posteriormente, que no se pudo realizar el acopio en el lugar acordado, debido a la falta de transporte y la distancia entre los centros de producción y el lugar fijado. Se considera que este tipo de problemas se pueden superar contratando camiones cuyos dueños o conductores conozcan la zona, lo que los productores llaman un "camión conocido". En caso de no poder contar con este tipo de camiones, se debe contratar un camionero que esté acostumbrado a realizar viajes por caminos secundarios o vecinales.

También es necesario, si el camionero no conoce el lugar, ponerlo en conocimiento de las condiciones del camino, a objeto de no pagar mayores fletes posteriores, cuando los transportistas reclaman por su mal estado. Con referencia a la actuación de los socios del GAB, se recomienda delegar la contratación del camión a los socios que tienen alguna experiencia y demuestren aptitud para ello.

Mientras no se logre uniformidad en la calidad del producto, como consecuencia de utilizar una adecuada tecnología de producción, es recomendable no mezclar indistintamente el producto de todos los socios, para evitar que los que tienen mejor calidad de producción salgan perjudicados, y que esto pueda originar conflictos internos que afecten la constitución del GAB.

El carguío del producto duró aproximadamente 8 horas, debido a lo cual se llegó a la ciudad de Sucre a medianoche. Al día siguiente, en instalaciones de CBN, se presentó un nuevo problema, pues CBN informó que no recibía grano hasta nuevo aviso, porque sus instalaciones estaban saturadas de grano y no había espacio disponible.

Esta situación originó discusiones entre los representantes del GAB y el camionero, que solicitó airadamente que el camión quedara libre de carga de inmediato. Después de arduas gestiones, realizadas por personal del proyecto y en consideración, fundamentalmente, a que el grano estaba seleccionado en bolsas, la industria aceptó el ingreso del producto en el día, pero con la condición de retrasar el pago por una semana.

Este tipo de situaciones se producen frecuentemente cuando existe un único comprador, que impone condiciones de compra al productor. Sería muy útil que la institución que auspicia los grupos, contara con algún depósito o alquilara uno para descargar el producto y solucionar de esta manera problemas similares al comentado.

No obstante, el apoyo que el PNCH prestó, facilitando bolsas para el empaque, fue muy importante para enfrentar los problemas que se presentaron en esta acción de comercialización.

Después de varios pesajes y análisis, se entregó el total del producto, que obtuvo precios diferenciados según calidad. Aunque quedó establecido que el pago se realizaría en efectivo en fecha posterior, se aprovechó la ocasión para que los representantes del GAB, recibieran una explicación por parte de los técnicos de CBN, sobre la calidad del grano y su relación con el precio y precisamente la diferencia de precios que se produjo en la comercialización del grano del GAB de San Jacinto, sirvió para ejemplificar y capacitar a los beneficiarios sobre los efectos de la variable calidad, en el precio.

Entre las preguntas formuladas por los socios del GAB a los funcionarios de CBN, destacó una respecto a cómo se podría mejorar la calidad del grano para obtener un mejor precio. La respuesta fue que se debería cambiar la semilla utilizada. Inmediatamente, el socio del GAB que hizo la pregunta, solicitó que se le vendiera semilla de mejor calidad.

El pago de C.B.N. a los productores, se realizó con una demora de diez días, lo que ocasionó nuevos conflictos con el camionero.

Una vez terminado el proceso de comercialización, con la rendición de cuentas y entrega del dinero a los socios por parte de los representantes del GAB, se pudo observar cierto descontento en algunos socios que no obtuvieron buenos precios.

Este descontento se debía a que el camionero rescatasta del lugar, les paga un precio similar e incluso mayor que el que obtuvieron al vender a la industria, descontando el flete. Aunque es importante aclarar que el precio comparado por los comunarios es por "quintal", sin tomar en cuenta la diferencia de libras que hay entre el quintal del camionero y el quintal de la industria.

Se pudo estimar con algunos socios del GAB, que esa diferencia es de 10 libras (10%), que sobrepesa el camionero, como "compensación" al descuento por impurezas que "sufrirá en la industria".

A esto hay que añadir el engaño sistemático que sufren los campesinos por el mal pesaje del camionero o por el uso de un instrumento de medida alterado. Esta práctica fue comprobada por algunos socios del GAB, que sintieron "menos pesado" al cargar el quintal que llevaron a la industria, en relación al quintal que usualmente venden al camionero.

Sin embargo, la mayoría de los campesinos no detectan estas malas prácticas de comercialización, por lo que es importante que se traten estos temas en las reuniones del GAB, confrontando los resultados de experiencias de comercialización asociada con las experiencias individuales.

Debido a que esta acción de comercialización no fue muy exitosa económicamente, resultó difícil reunir nuevamente a todos los integrantes del grupo, para realizar nuevas acciones de mercadeo.

Por esta razón, una segunda experiencia de comercialización con el GAB de San Jacinto, se realizó con un número reducido de socios, los mismos que en esta oportunidad tuvieron menos problemas para comercializar su producción. En esta segunda experiencia, el GAB no recibió apoyo económico por parte del proyecto y afrontó con sus propios recursos todos los gastos de comercialización.

A pesar de los numerosos obstáculos que deben enfrentarse en estas acciones de comercialización y aún cuando los resultados económicos no son siempre satisfactorios, dejan muchas enseñanzas para el pequeño productor, y los efectos son grandes aún cuando no son fácilmente cuantificables.

En la experiencia del GAB de San Jacinto, es notable observar cómo un pequeño productor, que por muchos años se resistió a cambiar de semilla, desoyendo las recomendaciones técnico agronómicas del proyecto, al constatar que recibía menos dinero que sus compañeros por su grano, decidió inmediatamente el cambio de la semilla para mejorar sus ingresos. Actitudes como esta tienen un efecto multiplicador en el resto de productores.

## **RECOMENDACIONES PARA EL MERCADEO DEL GRANO DE CEBADA EN LA INDUSTRIA**

Hemos considerado pertinente incluir en el presente documento, las condiciones que exige C.B.N, para la compra de grano de cebada y algunas recomendaciones específicas para los agricultores que están interesados en comercializar este producto, pues queremos que este libro sea de utilidad práctica para el pequeño productor y las personas vinculadas a la comercialización de productos agrícolas.

C.B.N, principal industria cervecera de Bolivia, mediante su proyecto de maltería en Sucre, realiza compras de cebada de todas las zonas productoras para su procesamiento industrial,

debiendo el producto cumplir ciertas normas de calidad, que son verificadas por medio de sistemas de análisis para la cebada, basados en el Sistema Internacional de Comercialización de Cereales.

Estos análisis se realizan utilizando muestras del lote en venta, tanto en el caso de los intermediarios como de los productores. Los análisis que se realizan en el laboratorio son los siguientes:

**Análisis del tamaño del grano:** En este análisis se clasifica el grano en 4 tamaños, según el grado de madurez.

Los tamaños 1 y 2 son los de mayor volumen.

El tamaño 3 es un grano menudo y el tamaño 4 corresponde al grano de mala calidad, que no llegó a completar su maduración como consecuencia de las heladas. Es conocido por los agricultores como "Ch'úso", y considerado por la industria como desecho.

El porcentaje de granos de los tamaños 1 y 2 que hay en una muestra, es el factor que se toma en cuenta para establecer la calidad del producto. Un porcentaje inferior al 55% de granos 1 y 2 en un lote, es causa de rechazo de la producción. Por otra parte, cuando más maduro es el grano de cebada, tiene mejor precio.

**Análisis del peso Hectolítrico del grano:** Este análisis también es realizado en el laboratorio utilizando el muestreo efectuado en el primer análisis.

La combinación de los resultados de los dos análisis determina el precio que se pagará por el lote de grano de cebada del productor.

**Análisis de enfermedades:** Este análisis se realiza para saber si el grano tiene alguna enfermedad. La enfermedad más

controlada es el moho. Si el grano tiene esta enfermedad, el lote del producto es rechazado, ya que este grano no sirve para la extracción de malta.

El moho es una enfermedad que se caracteriza porque la cascarilla que recubre el grano aparece ennegrecida.

**Análisis de Limpieza:** Este análisis de las impurezas se efectúa al hacer el análisis del tamaño del grano. Se considera como impurezas a las piedras, cascarilla, paja, tierra y toda clase de productos extraños que se encuentren en la muestra. El porcentaje de impurezas que se detecta en la muestra, se aplica a todo el lote, para descontar como "destare por impurezas", del peso total del lote en venta.

**Análisis de humedad:** Si en el análisis de la muestra, el producto presenta cierto grado de humedad, es rechazado. En este caso el vendedor de cebada (agricultor o intermediario) tiene dos alternativas: Si el porcentaje de humedad no es elevado, tiene la posibilidad de secarlo para luego proceder a su venta, pero si la humedad es muy alta, al punto que los granos ya están germinando, entonces no podrá vender a C.B.N., ya que su producto no es procesable por la industria.

Para que el agricultor pueda obtener buenos precios al vender a C.B.N. es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

Para ofrecer un producto libre de impurezas y del tamaño adecuado, es conveniente efectuar una limpieza de la cebada en las plantas de clasificación de cereales que hay en Zudáñez, para la certificación de semillas, en Tarabuco, en la cooperativa San José Obrero Ltda. y en Lequezana, también en la planta de certificación de semillas. Esta limpieza previa a la venta garantizará a los agricultores la obtención de buenos precios en la industria y además les permitirá disponer de una cierta cantidad de granos tamaños 3 y 4 para sus animales.

La humedad y posterior germinación de la cebada, se produce por las siguientes causas: depósito malo y muy húmedo; por haber estado expuesta la cebada a la lluvia; y en los casos en que la cebada ha sido mojada en el terreno una vez realizada la siega, en la hera durante el trillado o en el transporte.

Para evitar estos problemas, es conveniente que las Pirhuas (sistema de almacenamiento tradicional para granos) se ubiquen en ambientes con buena ventilación, lo que ayuda también a reducir el ataque de plagas. Existe otra alternativa, que consiste en construir silos adecuados con ventilación, pero para esto se requiere algo de inversión por parte del agricultor.

El transporte del producto se debe efectuar en camiones cubiertos. Al contratar el medio de transporte para el producto, especialmente en valles, es conveniente averiguar el tipo de carga que transportó el camión en el viaje anterior, porque si los productos transportados fueron cereales susceptibles al ataque del gorgojo, como el maíz, el producto podría sufrir daños durante el viaje. Si al llegar a destino, el personal de C.B.N. detecta que la cebada tiene gorgojo, rechazará inmediatamente la carga, aunque la calidad del grano sea buena.

En las zonas cálidas o valles, es conveniente evitar "guardar" o almacenar el grano de cebada, porque está expuesto al ataque de plagas, como el gorgojo y el pilpito (mariposa). Más aún teniendo en cuenta que el precio por el grano de cebada en las industrias, no sufre alteraciones por época, como sucede con otros productos y su precio está sujeto fundamentalmente a la calidad.

Las variedades más aceptadas por CBN para el proceso de industrialización, son las siguientes: Grignón, Zapata, IBTA 80, UNA 80, San Benito y la mezcla de estas variedades, incluso con un pequeño porcentaje de la variedad criolla. Solamente se rechaza el producto por la variedad, cuando toda la producción es criolla o existe un elevado porcentaje de esta variedad en el lote.

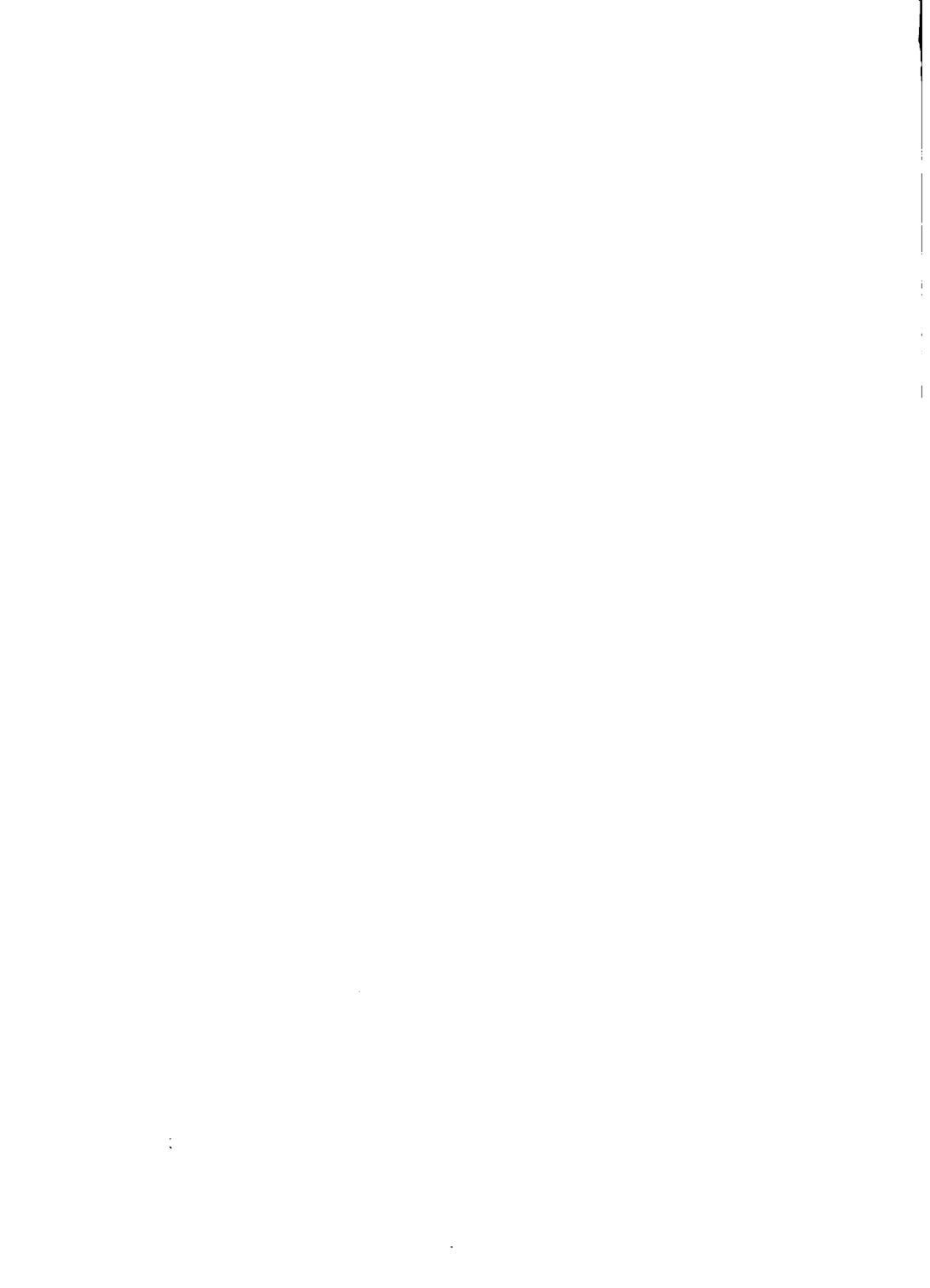




*Sistema tradicional de almacenamiento en Pirhuas.*



*Envasando la Cebada.*



## **LA TRANSFORMACION ARTESANAL DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS**

---

A menudo la producción agrícola no puede ser comercializada en fresco porque la producción de temporada alcanza tal volumen, que la oferta supera abismalmente a la demanda y no resulta conveniente para el pequeño productor vender bajo el precio de costo o con un margen muy reducido de beneficio.

En estos casos y considerando la gran distancia a que se encuentran los mercados, es necesario procesar el producto agrícola, vale decir, transformar el producto de tal manera que pueda resistir los efectos del tiempo.

La transformación no está dirigida sólo a facilitar la venta del producto a futuro, sino también a permitir al pequeño productor guardar parte de su producción, para la alimentación de su familia o autoconsumo.

Debido a esta circunstancia, la mayoría de los pequeños agricultores, conocen y utilizan tecnologías de procesamiento artesanal de productos agropecuarios.

La conservación y mejoramiento de estas técnicas de procesamiento artesanal de productos agrícolas, con el propósito de lograr para estos sub productos mejores precios en el mercado, es una alternativa viable para que los pequeños productores agropecuarios puedan mejorar sus ingresos. Ya se ha comprobado que existen condiciones favorables para comercializar estos sub productos en los principales mercados del país.

Al igual que la comercialización asociada, el procesamiento de productos también tiene 4 etapas:

## **1.- MATERIA PRIMA-ORGANIZACION DE GRUPOS**

Para que el procesamiento sea posible, es necesario que exista materia prima susceptible de ser transformada, que exista un grupo de agricultores interesados en transformar su producción agrícola para destinarla a la venta y que el volumen de producción sea suficiente.

También es necesario que los agricultores se organicen, como en el caso de la comercialización asociada.

## **2.- PROCESAMIENTO**

El procesamiento puede ser industrial o artesanal. Para el procesamiento industrial es necesario disponer de una planta de procesamiento de productos.

El tamaño de la planta de procesamiento de productos primarios agrícolas, depende de factores como: recursos financieros, mercado al que está destinado el producto, el volumen de materia prima a procesarse y la tecnología adecuada a aplicarse.

### **a) Procesamiento industrial**

Para este tipo de procesamiento generalmente se requieren grandes inversiones de capital, equipos costosos y complicados, tecnologías adecuadas, personal técnico seleccionado y empresarios con capacidad gerencial, además de disponer de volúmenes significativos de materia prima y mercado capaz de absorber la oferta.

## **b) Procesamiento artesanal**

Esta tecnología de procesamiento se desarrolla sobre todo a partir de las necesidades de alimentación y comercialización de los pequeños productores, que aún realizan prácticas de tipo artesanal rudimentarias, transmitidas de padres a hijos, aunque en algunos casos han sufrido adaptaciones y mejoras.

Estas tecnologías de procesamiento artesanal de productos agrícolas, permiten a los pequeños agricultores conservar las cualidades alimentarias de sus productos, además de facilitar su almacenamiento.

Las actividades de conservación de alimentos son de mucha importancia para la subsistencia de la familia rural, tanto del altiplano, como del valle y el trópico. Las principales técnicas que emplean son la deshidratación de productos frescos, la exposición al agua fría, la congelación-deshelado, el secado al sol, la extracción de jugos, la fermentación, el tostado y la combinación de los procedimientos anteriormente mencionados.

Los productos procesados, pueden llegar a tener una duración de cinco años o más cuando están almacenados, garantizando de esta manera la alimentación de la familia rural y el consumo de una dieta variada.

Las técnicas mencionadas, modifican el sabor de los alimentos, acentuando en algunos casos el sabor dulce y eliminando en otros el sabor amargo. Los productos que son más frecuentemente sometidos a procesamiento, son las papas de menor calidad, así como los duraznos y uvas, que no están en condiciones de llegar al mercado o que no serían aceptados en el mercado en su condición original.

### **3.- MERCADO - COMPETENCIA**

Los productos procesados son generalmente llevados al mercado para su comercialización. Es por eso que antes de llevar adelante el procesamiento, es conveniente analizar las condiciones del mercado, por ejemplo, la preferencia que tienen los consumidores respecto a los productos procesados, sus posibilidades de venta y precio.

Se ha podido comprobar que los productos industriales nacionales tienen demanda reducida en el mercado local, debido a sus precios elevados y a la fuerte competencia de productos similares procedentes del exterior, que se ofertan a precios más bajos. Los costos de procesamiento industrial en Bolivia son todavía altos, en comparación con otros países y estos productos tienen un mercado restringido a la población de ingresos medios y altos, que es minoritaria.

El mercado para los sub productos agrícolas obtenidos por procesamiento artesanal, es más atractivo, porque está dirigido hacia el sector mayoritario de menores ingresos, con artículos como el chuño, el mockochinche, empanizado de miel de caña, tostado de haba, pitos de cebada, trigo, haba, harinas, etc, que tienen mucha acogida en los mercados locales. Estos productos tienen poca competencia del exterior y en algunos casos ofrecen incluso posibilidades de exportación.

### **EMPRESAS DE COMERCIALIZACION**

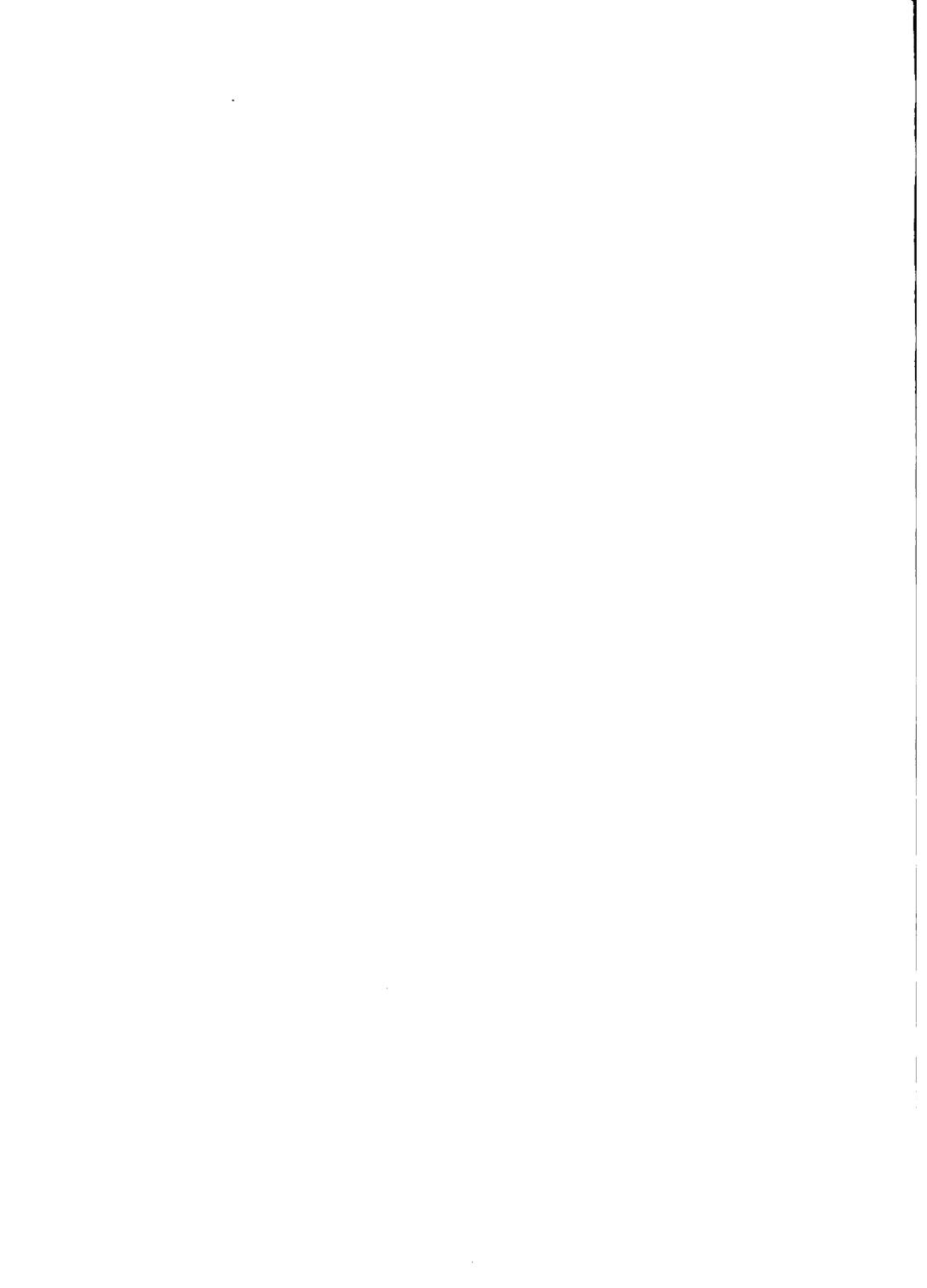
Para la consolidación de grupos que se dediquen al procesamiento de productos agropecuarios y teniendo en cuenta que en estos casos se necesitan algunos recursos de inversión, es necesario promover la formación de empresas de comercialización que asuman la responsabilidad de la distribución del producto, así como el control del procesamiento del mismo.

La empresa de comercialización tiene que asumir tareas tales como el análisis de costos de la materia prima, de la mano de obra y otras variables del proceso productivo, para garantizar que el producto final orientado al mercado, arroje utilidad después de su comercialización y justifique la acción emprendida. Para enfrentar este reto, es necesario asumir que el campesino es un empresario rural potencial, al cual hay que apoyar con recursos financieros y conocimientos, para que pueda desempeñar adecuadamente su rol en la economía y en la sociedad.

Hasta ahora, existieron muchas restricciones para visualizar al productor campesino de esta manera, sin embargo, las condiciones políticas y económicas imperantes en el mundo actualmente, no sólo nos impulsan, sino que nos obligan a orientar nuestro accionar en este sentido.(1)

---

(1) La diferencia entre productores campesinos y los de tipo empresarial, no se refiere sólo a la cantidad de unos respecto a otros, sino sobre todo a diferencias de orden cualitativo, en la conducta económica y social de ambos grupos, (Hernán Zeballos, Política crediticia y economía campesina, marzo 1992).



## **ANALISIS DEL DESEMPEÑO DEL COMPONENTE DE COMERCIALIZACION DEL PNCH**

---

Si analizáramos el desempeño del componente de comercialización del PNCH a la luz de sus objetivos y resultados, tendríamos que concluir que el comportamiento de este componente no fue bueno. Sin embargo, no se puede realizar el análisis de desempeño de este componente sin tener en cuenta que los objetivos que se trazaron originalmente en los documentos de diseño no eran congruentes con la capacidad operativa del proyecto y por tanto los resultados esperados estaban sobredimensionados.

La pretensión de introducir un canal alternativo de comercialización para debilitar al control que ejercían los intermediarios en las acciones de comercialización, era realmente ambiciosa y hubiera justificado por sí sola la existencia de un proyecto dedicado íntegramente a esta actividad, y no simplemente la creación de un componente en un proyecto que tenía que ejecutar otros doce no menos exigentes.

Además se cometió un grave error al identificar la institución coejectora, porque indudablemente AGROCENTRAL no era el organismo más adecuado para implementar este componente. AGROCENTRAL es una central de cooperativas (que en el inicio de la ejecución del proyecto aglutinaba a cinco cooperativas y en la actualidad a doce), que ha venido

atravesando continuas crisis institucionales y pudo mantenerse sólo mediante sucesivas donaciones de distintos organismos internacionales.(1)

Algunos connotados profesionales bolivianos critican que hasta hoy se continúe priorizando los intentos de hacer desarrollo rural con participación campesina en base a cooperativas. No se toma en cuenta, afirman, que las cooperativas se constituyen a partir de lo que sobra, de lo que es accesorio de la economía familiar comunitaria. Por ello los campesinos, o muchos de ellos, dicen "la cooperativa", pero no "nuestra cooperativa", en tanto siempre dirán "nuestra comunidad" o "mi comunidad".(2)

Sin entrar a la discusión de si era viable o no trabajar con cooperativas, lo cierto es que AGROCENTRAL era una organización institucionalmente débil y se la escogió más por que no existían otras opciones que por su idoneidad.

Recién a partir de 1991 se han empezado a producir cambios importantes en AGROCENTRAL, pero en los años iniciales de la ejecución del proyecto la situación era distinta. Los esfuerzos realizados para fortalecer a AGROCENTRAL no dieron resultado, y en 1986, luego de varios años de entredichos y desencuentros, AGROCENTRAL se retiró del proyecto sin haber realizado ninguna acción de comercialización. Entre 1986 y 1989, el componente de comercialización permaneció inactivo.

En 1989, debido a la insistencia de los organismos internacionales intervinientes en el proyecto, se reactivó este

---

(1) Hasta 31.12.90, el 71.7% de sus ingresos provenía de alquileres, intereses y diferencias de cambio, que eran resultado de donaciones acumuladas. Las actividades de comercialización generaban sólo el 14.7% de sus ingresos. (Gilles Sauvageau, Análisis de Agrocentral y sus doce cooperativas afiliadas, 1992).

(2) Miguel Urioste, La participación campesina en el desarrollo rural, FAO 1988.

componente. Primero se realizaron una serie de estudios de diagnóstico y posteriormente se implementó una nueva estrategia, más acorde con el tiempo disponible (el proyecto estaba a sólo dos años de su terminación), con los recursos financieros existentes y con la capacidad operativa de la unidad ejecutora.

La nueva estrategia del componente se basaba en que los mismos agricultores, en forma asociada, comercializarían sus excedentes de producción, realizando todo el proceso de comercialización al mismo tiempo que se capacitaban, mientras que el proyecto les prestaría asesoramiento y apoyo en servicios de mercadeo.

En los veinte meses que duró esta segunda fase de actividad del componente, se logró que los campesinos realizaran, en forma asociada, acciones de comercialización de sus excedentes, obteniendo alentadores resultados económicos y capacitación, mediante la metodología de "aprender haciendo".

Como resultado de esta nueva estrategia se obtuvieron importantes experiencias, algunas de las cuales se recogen en este libro, pero también el convencimiento de que la comercialización es una de las áreas más complejas del desarrollo rural y que la superación de los problemas existentes no será rápida ni fácil.

En el área del proyecto se pudieron identificar varios problemas que dificultan la comercialización de la producción de los pequeños productores:

- a) La producción atomizada, con bajos excedentes para la comercialización, no facilita la asociación de los agricultores, obligando más bien al agricultor a vender en forma individual, en pequeñas cantidades y de acuerdo a la necesidad que tiene de dinero.

- b) Las relaciones entre el intermediario rural tradicional y el agricultor no son solamente de compra-venta de bienes agrícolas, sino también de insumos, alimentos y otros bienes que requiere el agricultor, y se consolida con relaciones "espirituales", como el compadrazgo, que dificultan la ruptura del sistema tradicional de comercialización.**
- c) En el caso de algunos productores, la proximidad del mercado de Sucre, facilita y propicia la comercialización individual.**
- d) No existe especialización concreta a nivel de zonas y unidades productivas en la producción agrícola, por lo cual la producción de los principales rubros se encuentra dispersa en una amplia zona geográfica, lo que dificulta el proceso de acopio y transporte de los escasos excedentes e incrementa su costo.**
- e) La dispersión de los productores complica e incluso impide la prestación de servicios de comercialización, y facilita en cambio el accionar del intermediario.**
- f) Los problemas de comercialización que confronta el pequeño agricultor son difíciles de superar, debido a que gran parte de la población no sabe leer y escribir, y esto dificulta la realización de una capacitación rápida y adecuada. Los productores confrontan también problemas de idioma cuando salen a comercializar sus productos a mercados distantes.**

- g) Socialmente, en algunos sectores del campesinado, existe la costumbre de ejecutar acciones comunitarias con la esperanza de recibir recompensas tangibles, antes o en el momento de realizar la acción, y en cambio no están acostumbrados a realizar acciones que pongan en riesgo sus propios intereses, como las de comercialización.<sup>(3)</sup>

Por el lado de la demanda, a nivel de la ciudad, las condiciones tampoco son del todo propicias para realizar acciones de comercialización rápidas y económicamente beneficiosas para el productor agrícola, por las siguientes razones:

- a) No hay demanda industrial para la mayoría de los bienes que se producen en el área del proyecto. La que existe es monopsonica (cebada y trigo), y los compradores imponen condiciones que los campesinos tienen gran dificultad en satisfacer.
- b) La demanda concentrada del consumidor final (por ejemplo un comedor universitario) también es muy reducida y su control está en manos del intermediario mayorista.
- c) Hay una fuerte competencia a nivel detallista en los principales mercados, lo que ocasiona que en muchos casos los márgenes de utilidad del detallista en un mes, no alcancen siquiera a un sueldo mínimo. Este hecho disuade al pequeño productor, individual o colectivamente, a entrar a "competir en el mercado detallista", pues no hay suficientes incentivos económicos y corre incluso el riesgo de perder.

---

(3) La unidad campesina tiene una forma particular de internalizar el riesgo. El dominio del factor de la supervivencia lo lleva a evitar los riesgos, cualquiera sea la ganancia potencial en el futuro (Economía campesina y agricultura empresarial, CEPAL, 1982). La lógica y racionalidad propias de los campesinos (minimización del riesgo en unos momentos y maximización de ganancias en otros), deben ser comprendidas, aprendidas e incentivadas en el marco de las políticas globales, sectoriales e intersectoriales (La participación campesina en el desarrollo rural, FAO, 1988).

- d) Aún se mantienen las prácticas tradicionales de mercadeo: compra por observación directa del producto y sistema tradicional de pesas y medidas. Estas prácticas se mantienen debido a la desorganización del mercado, encareciendo aún más el producto durante el proceso de comercialización.
- e) La demanda no recompensa el valor agregado que se le podría dar a un producto, (selección, limpieza, empaque, etc) o la retribución es tan reducida que no incentiva económicamente al agricultor.

Todos estos problemas se confrontan al realizar acciones de comercialización, pero en la ejecución del componente de comercialización también se tuvieron que enfrentar problemas de orden interno.

Los antecedentes de conflictos y problemas que arrastraba el componente de su primera fase, influyeron en que la segunda fase se iniciara sin mayor entusiasmo e incluso con un cierto grado de escepticismo por parte de los ejecutivos del proyecto.

Este estado de ánimo se refleja en los escasos recursos que se destinaron a las actividades del renaciente componente de comercialización. Por ejemplo, se contrató un sólo promotor de campo para organizar los grupos de comercialización y apoyarlos durante todo el proceso de mercadeo. El promotor debía atender toda el área geográfica del proyecto (cuatro provincias), pero no contaba con vehículo para su desplazamiento.

Los escasos recursos humanos, financieros y materiales, asignados al componente de comercialización no permitieron un contacto permanente con las comunidades campesinas a ser organizadas. El contacto eventual retarda la organización de los GAB, porque como hemos señalado anteriormente, sólo el contacto permanente y oportuno, garantiza que los agricultores respondan a la organización, con objetivos económicos concretos.

Sin embargo, la organización de GAB en la primera mitad de esta segunda fase y las actividades de comercialización que se ejecutaron con estos grupos, aparte de crear expectativa para acciones posteriores, permitieron encarar con otra visión la problemática de los pequeños productores del área del proyecto.

Por eso en la segunda mitad de esta fase, la promoción de GAB ya no estuvo orientada sólo a que el grupo comercialice sus excedentes de producción, sino también a hacer posible que la organización adquiriera insumos agrícolas en forma asociada.

Lo cierto es que a pesar de todos los problemas anotados, se logró ejecutar todo el proceso de comercialización, desde el acopio hasta la venta del producto en forma asociada en un mercado terminal, trabajando para tal fin con tres productos agrícolas importantes: papa, grano de cebada y hortalizas.

En el cuadro N° 1 se pueden observar los GAB que comercializaron en forma asociada, la cantidad de producción vendida, a cuántos socios benefició cada acción y cuál fue el ingreso total que percibieron por sus productos.

**Cuadro N° 1**

**GRUPOS ASOCIADOS DE BASE QUE COMERCIALIZARON PRODUCTOS 1990 - 1992**

GAB DE LA	Nº BENE- FICIARIOS	TOTAL ACCIONES	CANTIDAD VENDIDA T. M.	INGRESO TOTAL Bs.	PRODUCTO
San Jacinto	16	2	18	7,276	Grano Cebada
San Jacinto	6	1	14	13,804	Papa
Huaylla Pampa	15	6	26	19,059	Papa
Huaylla Pampa	5	1	3	954	Grano Cebada
Tasa Pampa	12	3	26	7,716	Zanahoria
Curima	7	5	22	14,937	Papa Miska
Ancuchi	7	1	5	3,360	Semilla papa
Janaj Ckuchu	5	1	1	1,152	Papa Miska
	73	20	115	68,258*	5 PRODUCTOS

\* Considerando un cambio de Bs 3.80 por dólar americano, lograron US\$ 17,983 de ingreso bruto por la comercialización de sus productos. La utilidad neta promedio es aproximadamente 15%.

En otros rubros se apoyó al pequeño productor con información de precios y mercado, búsqueda de mercados utilizando muestras y capacitación en organización de grupos con fines económicos.

También se brindó apoyo en la autoprovisión de insumos, especialmente semilla (de papa, cebada y maíz choclero).

En el cuadro N° 2 se pueden observar los GAB que emprendieron las acciones de autoprovisión de semilla y finalmente, en el cuadro N° 3, se presenta un resumen de las actividades del componente de comercialización en su segunda fase, es decir desde abril de 1990 hasta marzo de 1992. No se incluyeron en estos cuadros las comunidades que fueron promocionadas, pero que no llegaron a constituirse en GAB.

### Cuadro N° 2

#### GRUPOS ASOCIADOS DE BASE QUE COMPRARON INSUMOS (SEMILLAS) 1990 - 1992

COMUNIDAD	Nº BENE- FICIARIOS	TOTAL ACCIONES	CANTIDAD COMPRADA KG.	COSTO TOTAL Bs.	SEMILLA
Pampa Yampara	11	1	1,564	1,020	Cebada Maltera
Sirichaca *	5	1	552	360	Cebada Maltera
Kirahuani *	4	1	460	300	Cebada Maltera
Lavadero *	10	1	1,656	1,080	Cebada Maltera
Paredón	7	1	1,380	1,050	Papa
Paredón	15	1	75	240	Maíz choclo
Teja Huasi	5	1	920	700	Papa
Teja Huasi	18	1	70	224	Maíz choclo
La Palma	6	1	920	700	Papa
La Palma	10	1	50	160	Maíz choclo
Melonar	6	1	25	80	Maíz choclo
Chaupi Molino	10	1	50	160	Maíz choclo
Camos	9	1	1,196	910	Papa
Camos	10	1	50	160	Maíz choclo
Mojtulo	12	1	60	187	Maíz choclo
Imilla Huañusca	6	1	30	96	Maíz choclo
<b>Total 12</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>9,058</b>	<b>7,427 (^)</b>	<b>3 PRODUCTOS</b>

\* A estos grupos se les concedió en forma de crédito. En el resto de las comunidades las compras fueron al contado con dinero del beneficiario.

(^ ) US\$ 1,955, al cambio de Bs. 3.80 por Dólar Americano.

**Cuadro N° 3**

**RESUMEN DE  
ACCIONES DEL COMPONENTE DE COMERCIALIZACION  
DEL PNCH  
ABRIL 1990 - MARZO 1992**

	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS	COMPRA DE SEMILLA	TOTAL GENERAL
N° GAB	6	12	18
N° Beneficiarios	73	144	217
N° Acciones	20	16	36
Cantidad Movilizada TM	115	9	124
Valor Total US\$ *	17,963	1,955	19,918
Total de productos	5	3	8

\* El tipo de cambio es de Bs 3.80 por Dólar Americano.

La respuesta de los agricultores a las acciones emprendidas por el componente se puede considerar aceptable, aún cuando sólo seis GAB completaron el proceso de comercialización. Las experiencias por producto fueron las siguientes:

**Papa.-** Es el principal rubro cultivado en el área del proyecto con propósitos de mercado, razón por la que su oferta es considerable, aunque está muy atomizada, especialmente en la producción temporal.

Hace dos años, el producto no tenía precios alentadores (aproximadamente \$US 3.00/qq, precio mayorista en Sucre) e incluso en algunas zonas, no tenía comprador.

Este problema impulsó a los agricultores a solicitar apoyo al proyecto para la comercialización y se pudo constatar que estaban dispuestos a realizar los esfuerzos que fueran necesarios para encontrar una solución a la comercialización de sus productos.

Actualmente la situación ha cambiado, ya que el precio de la papa ha subido considerablemente (\$US 12.00/qq, precio mayorista en Sucre, a octubre de 1991) y en algunas zonas falta semilla, por lo cual los agricultores consideran que no existen problemas de comercialización, pues resulta fácil comercializar en forma individual en condiciones ventajosas, bajo el sistema tradicional, mientras que por el momento no es tan atractivo acopiar con otros campesinos para comercializar, aunque con esta modalidad existan perspectivas de obtener mejores ingresos.

Algunos GAB, con el apoyo del componente, han logrado comercializar el producto en forma asociada y en mercados lejanos, logrando más de 20% de utilidad neta. La siembra de invierno es destinada casi en su totalidad al mercado y generalmente tiene mejores posibilidades de venta, por lo que la mayoría comercializa en Sucre, en forma individual, conforme cosechan.

A pesar de lo expuesto, con la *miska* se realizaron experiencias de comercialización asociada, que se caracterizaron por un acopio rápido, porque los agricultores cosecharon en el lapso de pocos días, pero los resultados económicamente no fueron los esperados por los beneficiarios, por la fuerte competencia que enfrentaron en el mercado (4).

---

(4) Se denomina *miska* a la cosecha de la siembra de invierno, cultivada en terrenos con riego. Normalmente esta cosecha comienza en octubre y se prolonga hasta diciembre, dependiendo de la variedad de la papa y de la zona de producción.

Para la comercialización de papa, se requiere mayor apoyo en la búsqueda de mercados e información de precios. Este producto tiene la ventaja de que ayuda a entrar en contacto con toda el área del proyecto y adquirir de esta manera un mejor conocimiento de los problemas de comercialización que se presentan en otros rubros.

**Grano de Cebada.**- Es uno de los pocos productos que tiene mercado industrial seguro, aunque las condiciones de compra no son fácilmente asimiladas por el campesino. Con las experiencias de comercialización asociada de cebada que se realizaron, no sólo se pudo lograr mejores ingresos y capacitación en comercialización en beneficio del agricultor, sino también que el campesino tomara conciencia que para obtener mejores precios en la industria, es necesario mejorar la calidad del producto y para tener mejor calidad, es necesario cambiar la semilla tradicional por otra superior.

Para la comercialización de este producto, se requiere mayor apoyo en organización del acopio y capacitación en la clasificación de granos.

**Hortalizas.**- La producción de hortalizas se concentra en valles que disponen de riego, donde las superficies cultivadas son reducidas, con bajo índice de productividad individual. Por otra parte, la cosecha se realiza generalmente por etapas, lo que dificulta el acopio colectivo.

Esta dificultad se acentúa más por la falta de organización, tanto de la oferta como de la demanda, que son atomizadas. La experiencia de comercialización de este producto fue positiva, sobre todo en lo concerniente a capacitación, pues los campesinos pudieron comprobar que no sólo la calidad del producto determina el precio, sino también la presentación del mismo.

Otro aspecto importante que aprendieron los productores es que para reducir riesgos, es muy importante contar con in-

formación de precios y mercado. Gracias a la implementación de este servicio, posteriormente pudieron negociar en mejores condiciones su producto.

La información de precios y mercado estuvo dirigida exclusivamente a los GAB interesados en el servicio, y se utilizó para transmitirla, claves acordadas con anticipación.

Resulta expectante la comercialización del tomate, debido a que en el área del proyecto se tiene una microregión con cierta especialidad en producción de tomate. En hortalizas es necesario apoyar con información de precios y mercados, búsqueda y promoción de mercados.

**Trigo.-** Tiene mercado industrial asegurado. De no ser posible su comercialización en grano, se puede realizar en harina, que también tiene demanda. El proceso de transformación del trigo en harina es sencillo y conocido por los agricultores.

Las facilidades de comercialización son similares a las del grano de cebada, pero requiere mayor apoyo en organización, información de precios y mercados.

A los productores de trigo se les apoyó con información de precios y mercados, búsqueda de mercados, prueba de mercado y promoción del producto, pero no se llegó a la comercialización asociada, porque la molinera SIDS (Molinera Sociedad Industrial del Sur) más conocida como cervecería "SUREÑA", mejoró el precio y las condiciones de compra al pie de la finca, motivando la comercialización individual en el lugar de producción.

Sin embargo, esta mejora del precio se debió en parte a la intervención del componente de comercialización y de otras instituciones que participan en el Consejo Regional del Trigo, que solicitaron el incremento del precio en favor de los productores de trigo, haciendo notar que un precio bajo desalienta la producción y obliga a la búsqueda de otros mercados.

**Maíz.-** En la región, el cultivo del maíz tiene doble propósito, para choclo y grano. Con referencia al grano, se intentó su comercialización con el PMA, pero no se pudo concretar, por tratarse de una producción de grano pequeño.

La situación del choclo, con relación al mercado, es igual a la de las hortalizas, pues su comercialización depende de la época de cosecha. Cuanto más temprana tiene mejor precio. Para lograr cosechas tempranas el componente apoyó con la provisión de semilla de maíz choclero de Pairumini, a los agricultores de Río Chico. La intención fue promover la comercialización asociada, con una misma variedad y calidad de semilla, pero no se pudo materializar, porque los agricultores no cosecharon en el mismo período de tiempo.

Es necesario el apoyo con servicios de información, búsqueda de mercado y promoción de mercados. No se debe descuidar la producción excedentaria en grano buscando mejorar su calidad (tamaño).

**Maní.-** Se apoyó con información de precios y mercado, búsqueda de mercado, y promoción de mercado. No se pudo llegar a la comercialización asociada, porque ante la proximidad de pago (fecha límite) al BAB, los productores de maní se vieron obligados a vender en forma individual. Sin embargo, el maní es un producto que tiene interesantes perspectivas de comercialización.

Es necesario señalar que el tiempo que toma estructurar las organizaciones campesinas para la comercialización de productos, depende de la ubicación de la zona de producción. Si está alejada y no operan en ella instituciones que actúan a base de entregar donaciones, se facilita la organización, mientras que en zonas cercanas a la ciudad, donde los pequeños productores están acostumbrados a recibir retribución directa e inmediata, cuando ejecutan una acción en beneficio de la comunidad, la promoción de organizaciones es más lenta y compleja.

Es posible que en un futuro inmediato no se logre realizar mucha actividad de comercialización asociada en el área del proyecto, pero con la información de precios y mercados se ha dado un paso importante, al permitir que el campesino tenga posibilidad de comparar los precios en el mercado de destino con los precios que pagan los acopiadores rurales (camioneros).

Aunque no es posible analizar el desempeño del componente de comercialización a partir de sus objetivos originales, es necesario aceptar que se perdió un tiempo valioso en la primera etapa (se perdió más tiempo que recursos, porque los recursos que se utilizaron fueron limitados y prácticamente el 50% se destinó a la compra de un camión que aún utiliza AGROCENTRAL en acciones de comercialización).

También hay que reconocer que el traspie de la primera etapa repercutió en que el componente tuviera un campo de acción más restringido en la segunda etapa, y los resultados que podía obtener se vieron mediatizados.

No obstante, los estudios realizados, las acciones de comercialización efectuadas y las experiencias obtenidas constituyen un esfuerzo apreciable.





*Integrantes de un GAB que realiza trueque de productos (papa por caña). Ancuchi - Ravelo*



*Integrantes de una comunidad donde se promovió un GAB.*





*Delegado de un GAB, cobra el cheque de pago por productos comercializados.*



*Integrantes de un GAB, reparten el dinero obtenido en la comercialización.*



## LA MICRO EMPRESA EN LA COMUNIDAD CAMPESINA

---

Los pequeños productores agrupados en comunidades campesinas del área del proyecto tienen necesidades similares y han ensayado también soluciones semejantes para enfrentar los problemas derivados de la situación de pobreza en que se encuentran. Uno de los recursos más utilizados ha sido solicitar ayuda a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para que les suministren en donación, alimentos, semillas y otros insumos necesarios para la producción agropecuaria.

Si bien esta alternativa no representa para ellos mayores esfuerzos ni riesgos, tiene sus inconvenientes, porque se trata de una ayuda temporal e incluso cuando se vuelve periódica, crea en el campesino una dependencia peligrosa, que lo puede llevar a descuidar su principal actividad: la producción agropecuaria.(1)

Otro recurso a que han apelado los campesinos es el crédito, aunque desde 1991 se vieron imposibilitados de acceder al mismo, por el cierre del Banco Agrícola de Bolivia, que era la principal institución crediticia del sector rural. Este camino tampoco fue positivo para el pequeño productor, porque la mayoría de quienes solicitaron crédito, después de varios años de haberlo recibido, aún tienen dificultades para pagarlo.

---

(1) Las políticas asistenciales tienen un efecto positivo transitorio en el corto plazo y pueden tornarse negativas en el mediano, por los efectos de dependencia que generan y su reducción en la demanda de producción interna. (Hernán Zeballos, Política crediticia y economía campesina, marzo de 1992).

La solución individual, de realizar trabajos extrafinca, principalmente fuera de su región, en Santa Cruz o el Chapare, es una alternativa real, que permite a los campesinos un ingreso complementario, pero se realiza a un costo personal y familiar muy alto.

Algunos agricultores han comenzado, uniendo esfuerzos y recursos, a ensayar otra alternativa, mediante la creación de la pequeña empresa comunal o microempresa.

Como ejemplo de esta orientación, comentaremos a continuación la iniciativa de un grupo de agricultores de la comunidad de Mojtulo, que han organizado una pequeña granja de engorde de aves, a la que ellos denominan "criadero de pollos".

La mayoría de los agricultores de esta comunidad realizan sus cultivos en tierras recientemente recuperadas por el componente de recuperación de tierras del PNCH, las mismas que en algunos casos no pueden explotarse en forma intensiva, porque son parcelas en proceso de habilitación para actividades agrícolas y es necesario cuidar su débil fertilidad. Esta actividad agrícola poco intensa, permite a los campesinos disponer de tiempo suficiente para realizar actividades complementarias que les permitan incrementar sus ingresos.

La iniciativa de criar aves en forma colectiva, surge a raíz de la experiencia aislada de un comunario, que luego de realizar esta actividad en forma restringida, obtuvo resultados alentadores en lo económico.

Al comprender los campesinos que si emprendían esta empresa en forma conjunta, podían reducir riesgos y costos, en beneficio de todos los participantes, decidieron plantear a toda la comunidad el proyecto de instalar una granja de aves.

Del conjunto de integrantes de la comunidad, doce agricultores expresaron su interés en conformar una asociación o pre cooperativa, para dedicarse a la crianza de pollos, quedando

sin embargo abierta la posibilidad de que otros comunarios se incorporaran posteriormente.

Antes de iniciar las actividades de crianza, los doce socios se reunieron y analizaron los pasos que debían dar y los posibles problemas con los que podrían tropezar. Como resultado de ese análisis tomaron algunas decisiones.

Acordaron que el total de los gastos de la empresa sería compartido por los socios en forma porcentual, de acuerdo al número de pollitos B.B. que cada socio aportara en cada lote. La responsabilidad del cuidado de las aves sería compartida por todos los socios, en turnos diarios, para que todos se fueran capacitando en la crianza, recibiendo instrucciones del socio que ya tenía experiencia.

Los comunarios aprendieron del socio pionero que para que un pollo sea considerado bueno y sea aceptado por el consumidor, además de llegar a un peso óptimo (entre 1800 y 2000 gramos) en poco tiempo, es necesario utilizar en la crianza pollitos B.B. de primera calidad. También decidieron que para no tener problemas con los alimentos, recurrirían a la misma proveedora que había surtido al socio pionero.

Con el propósito de reducir costos en la experiencia piloto de crianza de una partida, acordaron realizar las actividades en las viviendas de dos socios, manteniendo el lote unido. Después de analizar los resultados de la primera partida, se decidiría sobre la construcción de los galpones necesarios para realizar la crianza de posteriores partidas o lotes a engordar. También se había acordado que las pérdidas por muerte, serían asumidas en forma porcentual, según el número de pollitos B.B. aportados por cada socio.

Los comunarios realizaron también un análisis del mercado y decidieron que lo más conveniente era iniciar la comercialización con un mercado cautivo, abasteciendo a las pensiones que

expenden comida a los pasajeros de las flotas que prestan servicio entre Sucre y Cochabamba y a los pobladores de la zona.

A partir de la experiencia del socio pionero establecieron como precio de venta, Bs 5.80 por kilogramos de pollo.

El presupuesto de la actividad de engorde de pollos, elaborado por los socios de esta micro-empresa fue el siguiente:

### **GASTOS:**

900 pollitos B.B a Bs 1.50 c/u.		Bs 1.350,00
90 quintales alimento balanceado Bs 46,00		4.140,00
100 kilos gas licuado Bs 12 c/u (10 k.)		120,00
Otros productos (veterinarios,acerrín,etc)		200,00
Otros gastos (transporte,pasajes, etc)		150,00
		<hr/>
<b>TOTAL GASTOS</b>	(2)	<b>Bs 5.960,00</b>

No estimaron costos de mano de obra, porque como se trataba de la primera experiencia, todos los socios colaborarían en la "granja" para su capacitación. Los turnos exigían la participación de un socio por día, para cumplir con todas las responsabilidades.

### **INGRESOS:**

Venta de 1458 kgrs. de carne de pollo a Bs 5,80/kg. = Bs 8.456,40

Se estimó un peso promedio de 1.8 kg. por pollo faenado. Al cabo de las nueve semanas de engorde se estableció este peso

---

(2) Aproximadamente 1.590 dólares

promedio por ser la primera experiencia. Posteriormente pretenden obtener un peso promedio de kg. 2.-

### RESUMEN:

Ingreso total por ventas	Bs	8.456,40
Gasto total en insumos y otros		5.960,00
		<hr/>
Utilidad (3)	Bs	2.496,40

De acuerdo a los cálculos efectuados, la utilidad de Bs 2.496,40 representa 42 % de utilidad sobre la inversión (posibles gastos reales a efectuar), que compensaría la mano de obra empleada.

Suponiendo que durante todo el proceso de engorde (63 días) se pague un jornal diario, el costo de mano de obra será Bs 441,00, tomando en cuenta que el costo jornal / hombre en la comunidad es de Bs 7,00, lo que permitirá obtener Bs 2.055,40 de utilidad, es decir 32% de utilidad sobre el costo total de Bs 6.401,00 tomando en cuenta mano de obra.

Luego de iniciar sus actividades de crianza de aves, los comunarios solicitaron el apoyo de los diferentes componentes del PNCH. Principalmente, de asistencia técnica, que se comprometió a ayudarlos en el manejo del "criadero" y del componente de comercialización, que los asesoraría en el control contable, mercadeo y análisis de resultados.

Los comunarios estimaron una tasa de mortandad del 10%, por lo que 810 pollitos B.B., a las 9 semanas tendrían que estar en condiciones de venta. En esta primera partida algunos socios aportaron 100 pollitos B.B., otros sólo 50, de acuerdo a su disponibilidad de dinero y a la capacidad que tendrían para

---

(3) Aproximadamente 668 dólares.

aportar, durante todo el proceso de engorde, tanto alimentación, como posibles gastos veterinarios, porque eran conscientes que criar pollos es una actividad riesgosa, sobre todo por la mortandad que originan las enfermedades avícolas.

Como algunos técnicos del proyecto Norte Chuquisaca tenían experiencia en la crianza de pollos, el asesoramiento fue permanente desde el primer día. Para evitar que se produjeran altas tasas de mortandad, se recomendó la dosificación de la alimentación y un control adecuado mediante registro del gasto en insumos.

Un hecho destacable, es que la mayoría de los equipos necesarios para esta actividad como comederos, baldes, mesas de faeneo, etc, fueron elaborados por los mismos comunarios, que utilizaron el material disponible en la zona, para evitar de esta manera realizar compras que aumentarían los costos.

Como responsable de esta micro empresa campesina, fue designado el hijo del primer comunario que emprendió este tipo de actividad. Se trata de una persona joven y dinámica, que organiza el grupo, asigna funciones a sus compañeros, supervisa las labores que realizan, efectúa las indicaciones correspondientes para el cuidado de los pollos, etc.

Además, realiza las anotaciones contables con el asesoramiento del componente de comercialización y efectúa la negociación de la venta del producto final. En realidad desempeña el rol de gerente de la micro empresa y cuenta para ello con el respaldo total de los socios.

Transcurridas 8 semanas de crianza, se empezaron a notar los primeros resultados positivos y los comunarios se vieron obligados a tomar decisiones.

El índice de mortandad no había llegado al 5%, como resultado de la responsabilidad que puso todo el grupo en el cuidado de las aves. No tuvieron que enfrentar problemas de enfermeda-

des avícolas, que son las que ocasionan mayores gastos en esta actividad . Todos los socios se capacitaron en la crianza y se generó el entusiasmo necesario para seguir adelante. Los socios decidieron empezar la construcción de galpones adecuados para la crianza de nuevas partidas de pollitos B.B.

También se plantearon acciones para la comercialización del producto. Se estudió la posibilidad de suscribir contratos con los compradores de la zona, para poder determinar con exactitud qué cantidad se comercializaría en otros lugares. Se decidió que el excedente se comercializaría en la ciudad de Sucre, para lo cuál se efectuaron gestiones con la ayuda del componente de comercialización.

Se mantuvo conversaciones con la administración del mercado campesino, para conseguir que se habilitara a los comunarios un puesto de venta en un sector adecuado del mencionado centro de abasto. Las autoridades mostraron interés en apoyar a esta micro empresa campesina, para que entre en contacto con el público consumidor.

También se tomó contacto con comedores colectivos que demandan volúmenes considerables del producto. Este tipo de mercado es más exigente, razón por la cual los contratos de suministro tendrán que realizarse con suficiente anticipación y estableciendo con precisión las condiciones de precio y calidad.

Tan pronto como los pollos se comercialicen, se procederá al análisis económico de la operación, utilizando para tal propósito los registros contables de gastos en insumos, transportes, etc, y los datos sobre mortandad y ventas. Así se podrá conocer la utilidad alcanzada, determinar si se retribuirá la mano de obra empleada y establecer si es conveniente realizar más inversiones en el "criadero de pollos", de MOJTULO.

El caso expuesto es un ejemplo de autogestión campesina en el manejo de micro empresas, destinadas a diversificar la actividad agrícola, utilizando la mano de obra disponible que existe en las comunidades, para generar ingresos complementarios a la agricultura.

Se trata de una actividad que se concreta por iniciativa de los propios campesinos, y esto es lo más rescatable, porque la participación del proyecto se produce posteriormente, cuando la solicitan los pequeños productores para reforzar ciertas áreas de acción. Aunque hemos comentado sólo la experiencia piloto, en ella se pueden apreciar los aspectos fundamentales de este tipo de iniciativas. (4)

Esta experiencia nos enseña una vez más, que para tener éxito al trabajar con pequeños productores, hay que adecuarse a las demandas y estrategias de acción que ellos señalan, y no tratar de imponer desde afuera estrategias o tecnologías.

La alternativa de gestionar y administrar micro empresas puede ser viable para el pequeño productor, siempre que cuente con el apoyo necesario. Como hemos señalado en varias oportunidades, hay que empezar por cambiar nuestra imagen y el rol que hemos asignado tradicionalmente al pequeño productor.

El camino no es fácil. Hay mucha gente que se burla de estos esfuerzos por considerarlos rudimentarios o de pequeña dimensión, pero quizá son los esfuerzos más auténticos y con mayor oportunidad de continuidad en el tiempo.(5)

---

(4) Al momento de editarse este libro los socios de la granja de Mojtulo estaban comprando un segundo lote de 700 pollos B.B. y habían construido un galpón con una inversión total de \$US. 1108. Aunque la utilidad de la experiencia piloto fue mínima, la capacitación adquirida los hace alentar esperanzas de mejores resultados.

(5) Como señala la FAO, es necesario empezar con lo que los agricultores tienen y lo que hacen, luego en forma gradual ir potenciando con recursos externos y mejorando con nuevas tecnologías lo que hacen (Lacki 1991).

## **FONDO ROTATORIO DE INICIATIVAS CAMPELINAS - FRIC**

---

En todas las actividades o acciones concretas que los grupos de comercialización (GAB) realizaron, con el apoyo del componente de comercialización del proyecto Norte Chuquisaca, sólo se pudo llegar hasta la segunda fase de la estrategia de comercialización asociada.

No fue posible la aplicación o implementación de FRIC en los diferentes grupos organizados, lo que resulta lamentable si se tiene en cuenta que este paso es fundamental en la estrategia de comercialización asociada, pues el FRIC permite el apoyo financiero a los grupos para iniciar el proceso de comercialización y también para completar el proceso de capacitación.

Teniendo en cuenta la necesidad de los GAB de disponer de recursos financieros para iniciar las acciones de comercialización de sus productos, se había previsto que el proyecto transfiriera un fondo de operación al grupo organizado, para que este realice las primeras acciones de comercialización. Este fondo era el llamado FRIC, que se implementaba con recursos a fondo perdido.

Los GAB beneficiados con el FRIC, se comprometían a no desviar los recursos del fondo a actividades que no estuvieran relacionadas con la comercialización de sus productos, además de mantener el monto del mismo, sin desvalorizarlo y realizar los esfuerzos necesarios para incrementar el fondo con aportes

de los socios del GAB, utilizando los recursos obtenidos en la comercialización de sus productos.

Como factores adversos para la implementación del FRIC en el PNCH, podemos señalar que no había experiencia en la otorgación de este tipo de fondos en el proyecto, y por tanto no se habían definido mecanismos adecuados de control. Las experiencias de otras instituciones que habían concedido a las comunidades fondos similares, mostraban que estos habían sido desviados hacia actividades distintas a las previstas o lo que es peor, sólo habían beneficiado a pocas personas, que tenían acceso directo o manejaban el dinero, y no a la comunidad en su conjunto como se pretendía.

La falta de capacitación contable en la mayoría de los pequeños productores del área del proyecto, fue otro factor en contra, pues no existían garantías del manejo y control adecuado del dinero. Por estas razones, los directivos del PNCH decidieron observar primero el comportamiento de los grupos, y concederles recursos según su desempeño y los resultados que obtuvieran en las acciones de comercialización asociada.

Esta determinación explica porqué en la promoción de la estrategia de comercialización del PNCH, sólo se menciona al FRIC como una posibilidad futura de apoyo económico al GAB, sujeta a la evolución del mismo.

El FRIC, según la concepción promovida por el PNCH, no tendría carácter de fondo rotatorio ni recurso a fondo perdido, sólo sería un préstamo temporal al grupo, que sería administrado por el promotor, para solventar gastos previos a la venta del producto, los mismos que deberían ser recuperados por el promotor, al concluir la venta y serían devueltos al proyecto. Esta concepción indudablemente desnaturalizaba el FRIC.

Inicialmente, en los primeros grupos que apoyó el componente de comercialización en acciones de mercadeo, se habilitó un pequeño fondo para gastos secundarios, denominados gastos de capacitación.

Estos recursos que donaba el proyecto, fueron utilizados para la compra de instrumentos de pesaje (romanas manuales), gastos de alimentación de los representantes del grupo, compra de cuadernos, lápices, pitas, marcadores y otros accesorios pequeños que eran necesarios para llevar adelante la acción de comercialización. Sólo en una oportunidad, el proyecto efectuó un "préstamo" para un gasto principal, como es el caso del transporte, que fue devuelto por el GAB beneficiado tan pronto concluyó el proceso de comercialización.

Sin embargo, estos "préstamos" de recursos para comercialización, no se llegaron a utilizar con frecuencia, porque el rubro principal de gasto en comercialización es el transporte, y este normalmente puede ser cubierto por los mismos integrantes del GAB. Como es costumbre que los camioneros cobren el flete en destino, y para ello esperan que transcurran los tres días de "parada" establecidos para la venta (pues no solicitan anticipo salvo en raras ocasiones), los GAB pueden pagar el transporte luego de realizar la comercialización de sus productos.

Aprovechando estos pequeños gastos que cubría el proyecto con recursos a fondo perdido, se intentó formar un fondo propio para cada GAB. Se propuso a los integrantes del grupo que los gastos que ellos no estaban desembolsando porque los asumía el proyecto, se reintegraran al terminar el proceso de comercialización, a un fondo común que les podría servir en el futuro para nuevas acciones de comercialización, porque el proyecto no les podría apoyar indefinidamente con estos gastos.

Inicialmente, la propuesta fue bien acogida por los socios de los GAB, pero una vez concluido el proceso de comercialización y cuando se les pidió el aporte de dinero para formar el fondo, todos se resistieron a entregarlo.

De acuerdo a conversaciones mantenidas posteriormente con los socios, se pudo saber que su negativa se debió a que no captaron bien el objetivo del fondo para el futuro del GAB, porque tenían la esperanza que el proyecto los seguiría apoyando con los gastos, además de que existía incertidumbre y desconfianza respecto a quienes serían los que "guardarían" el fondo.

Este tipo de reacciones y la falta de experiencia en el manejo de fondos colectivos en beneficio de un grupo o de toda una comunidad, han influido en que el proyecto siga postergando la implementación de los Fondos rotatorios de iniciativas campesinas (FRIC) en los diferentes GAB organizados.

Sin embargo, no hay que ver el problema del FRIC, aislado de toda la práctica del proyecto Norte Chuquisaca en comercialización, pues como hemos comentado en otros artículos, por diversas circunstancias, este componente no gozó nunca del apoyo pleno de los directivos del proyecto.

Es una verdadera lástima que no se hayan podido completar todas las fases de la estrategia de comercialización, en el proyecto Norte Chuquisaca, como si se ha hecho en el proyecto Cotagaita San Juan del Oro, con excelentes resultados. No tiene el mismo alcance trabajar con FRIC que son administrados por la organización campesina, que con recursos administrados por el promotor.

Trabajar con FRIC ofrece muchas ventajas, entre las cuáles podemos mencionar las siguientes:

- a) El FRIC es un mecanismo financiero ágil, que provee de los recursos indispensables para que la organización campesina cuente con los servicios oportunos que le permitan comercializar.
- b) El manejo y administración de este fondo, por parte de la organización campesina, dinamiza un proceso de fortalecimiento de la organización y autogestión campesina.
- c) La condición de que el fondo sea administrado por la organización campesina, garantiza que desde el inicio de una actividad, esta protagonice el proceso de comercialización con la participación democrática de todos sus miembros.
- d) El funcionamiento del fondo, bajo estas condiciones, convoca obligatoriamente a un "acompañamiento" técnico y sistemático por parte del proyecto, lo que significa en la práctica involucrar a campesinos y técnicos en un sólo proceso de capacitación, bajo el principio de "aprender - haciendo".
- e) El método de "aprender - haciendo", como un proceso de capacitación práctica de técnicos y campesinos, elimina la capacitación teorizante, descarta los eventos formales, se incorpora en el quehacer cotidiano de los productores y borra la imagen clásica del profesor convencional que asume ser dueño del "saber" y que transmite verticalmente a los que "no saben".
- f) En esta perspectiva, el FRIC es un mecanismo "clave", que alimenta un proceso de capacitación, organización y participación, sin dicotomizar lo técnico de lo social y sin "departamentalizar" aspectos administrativos, contables, organizativos, técnicos, etc. Sino más bien ayuda a integrarlos y articularlos alrededor de una actividad concreta, como es la comercialización.

El hecho que el proyecto Norte Chuquisaca no haya logrado implementar los FRIC, debe ser motivo de reflexión. No se trata

de escribir sólo sobre experiencias exitosas, sino precisamente, de aprender de nuestros errores, para no volverlos a cometer en la ejecución de nuevos proyectos.

Resulta contraproducente que los proyectos destinen esfuerzos sólo a incrementar la producción y productividad de los pequeños productores, dejando intactos los deficientes sistemas de comercialización que existen, porque el resultado final es que los intermediarios se benefician de estos esfuerzos productivistas, mientras los pequeños productores no pueden recuperar siquiera sus costos de producción.

Los profesionales que trabajan en proyectos de desarrollo rural están usualmente desvinculados de la problemática de comercialización, por su formación o por falta de capacitación. Regularmente han asumido la responsabilidad de esta área, ingenieros de diferentes especialidades, cuando es necesario incorporar administradores de empresas e incluso comerciantes a enfrentar esta responsabilidad.

No se puede enviar a la guerra a soldados desarmados y la comercialización es precisamente una guerra donde el mercado es el campo de batalla. Para prestar un apoyo efectivo a los pequeños productores hay que reforzarlos con personal "fogoeado" en acciones de comercialización.

Por otra parte, hay que vencer ese pudor o temor que existe en la gente de proyectos al "negocio". Si el pequeño productor no aumenta su capacidad de negociación, si no obtiene buena rentabilidad, nunca podrá mejorar sus condiciones de vida, que es el objetivo que persiguen finalmente los proyectos.

Para que los proyectos de desarrollo rural sean una herramienta útil para el pequeño productor, deben poner como centro de su práctica, el enfrentar los problemas de comercialización.

Esto no viene sucediendo en la realidad. Los mayores esfuerzos de los proyectos de desarrollo rural se dedican a la construcción de infraestructura y a la asistencia técnica, mientras los productores miran en la dirección correcta, organizando con la precariedad que sus escasos recursos se lo permiten, microempresas, fondos comunitarios y todo tipo de esfuerzos de esta naturaleza.

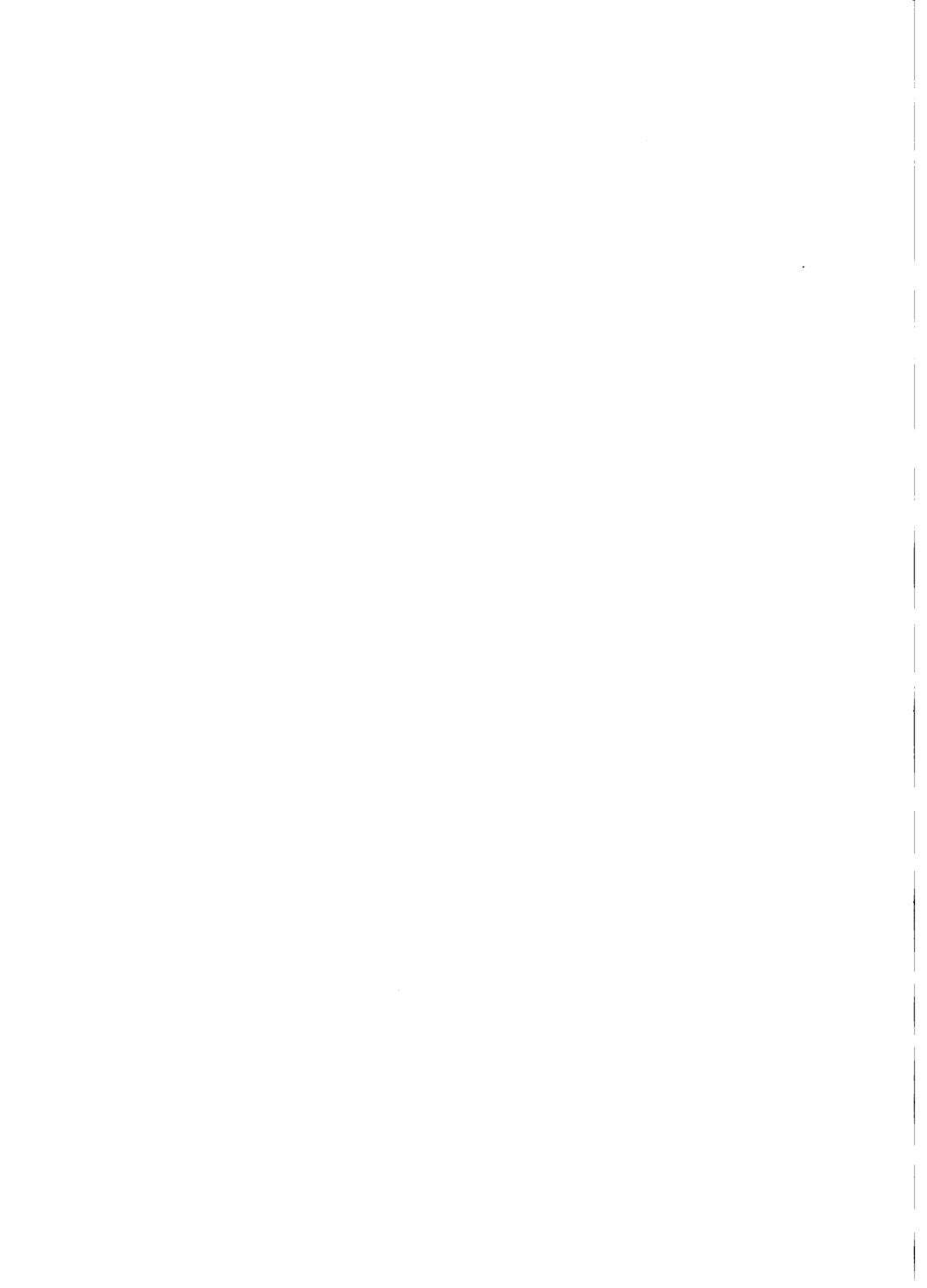
Esta es una señal de alerta. Lo es también el hecho de que al pretender escribir este libro, se nos dijera que no tenía sentido escribir sobre un componente que ha tenido tantos problemas y resultados limitados.

Cuando es precisamente sobre estas experiencias que demos escribir, para analizar, detectar problemas, proponer soluciones, alertar sobre consecuencias, compartir resultados, etc. Esto es parte de la metodología de "aprender haciendo" (1). El desarrollo rural necesita cada vez más gestores, para enfrentar los nuevos retos que se presentan al pequeño productor en América Latina. Y uno de los mayores esfuerzos que deben realizar estos gestores es buscar soluciones al problema de la comercialización.

Para ello, es necesario desterrar de los proyectos el asistencialismo, la vocación de beneficencia y la proclividad al hormigón.

---

(1) En comercialización hay mucho por hacer en los proyectos FIDA en Bolivia. Por ejemplo, escribir sobre las experiencias exitosas del PCSJO, especialmente en el manejo de FRIC. Implementar con mayor agresividad acciones de comercialización en el PCHS, que se ejecuta en la zona que presenta condiciones más favorables para esta actividad y transferir toda esta experiencia al nuevo proyecto que se ejecuta en Santa Cruz.



## **EN BUSCA DE MEJOR SEMILLA**

---

Es un tópico que una buena producción, con calidad óptima para el mercado, se logra utilizando buena semilla. Esta recomendación la repiten además los extensionistas del proyecto a los campesinos continuamente.

Muchos agricultores la han tomado en cuenta para mejorar su producción agrícola y obtener mejores ingresos en la comercialización de la misma.<sup>(1)</sup>

No es pues casual que en un determinado momento la demanda de semilla de mejor calidad se haya incrementado y que esta mayor demanda se produjera sobre todo en el caso de la semilla de papa, destinada a la siembra de invierno.

Esto sucedió durante la campaña 1990-1991, a algunos agricultores con terrenos bajo riego, especialmente a los productores de la zona de Río Chico, que tienen experiencia sobre las "bondades" que ofrece una buena semilla, particularmente de las variedades conocidas como holandesas (Alfa, Desireé, Gineka, etc).

---

(1) Un hecho destacable de innovación tecnológica en Bolivia, es la significativa adopción de semillas mejoradas, que de 700 TM. de semillas certificadas que se usaban en 1982 pasó a 18.000 en 1990 (Política nacional de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria, 1991).

Debido a la escasez de semilla, los pequeños productores de las comunidades de Río Chico, solicitaron al personal del proyecto Norte Chuquisaca apoyo para obtener este insumo antes de la siembra.

Esta fue una oportunidad propicia para que el componente de comercialización visitara las comunidades de la zona, incentivando la organización de GAB, pero ya no con el propósito de comercializar, sino para adquirir semilla en forma asociada.

Fueron varias las comunidades que se organizaron con este propósito, con la ayuda del extensionista agrícola de la zona.

Pero lo más importante, es que para adquirir semilla en forma organizada, el componente de comercialización partió de una base segura, pues en el área del proyecto Norte Chuquisaca existe una zona especializada en producción de semilla de papa: Ravelo.

Con la ayuda del componente de comercialización, estos productores se organizaron en un GAB, para comercializar la producción de semilla que estaban a punto a cosechar.

Posteriormente se alentó la organización de grupos en la zona de Río Chico, en seis comunidades que expresaron su interés en formar GAB. No participaron más comunidades porque se estableció que la semilla se adquiriría al contado y que no se concedería crédito.

A continuación, se explicó a las comunidades participantes que el precio lo negociarían ellas mismas con los productores de semilla de Ravelo, pues no había un precio establecido. Sin embargo, podían ir elaborando un listado con las cantidades tentativas de requerimiento de semilla que tenía cada socio.

Tan pronto se confirmó el interés de los GAB de Río Chico en adquirir el tubérculo-semilla, se informó al GAB semillerista

de Ancuchi (Ravelo), cuyos integrantes se mostraron muy satisfechos de que su producción tuviera comprador asegurado.

Mientras el GAB de Ancuchi realizaba la cosecha, personal del componente de comercialización, apoyado por el extensio-nista de la zona, visitó a los representantes de este GAB para definir la fecha en que se reunirían con los representantes de los GAB de Río Chico, para negociar la cantidad, precio y fecha de entrega del producto.

También se aprovechó esta visita para realizar acciones de consolidación del GAB y conocer la calidad del producto que se ofertaría a los pequeños productores del valle de Río Chico.

Concertada la fecha de reunión con los semilleristas, se comunicó a los agricultores de Río Chico y se les indicó que deber-ían nombrar dos representantes por GAB, con poder de deci-sión para negociar el precio con los semilleristas. En estas reu-niones, uno de los grupos desistió de participar en la compra de semilla, porque llegó a la conclusión de que no podría recaudar el dinero necesario a tiempo, sin embargo acordaron mantener-se integrados como grupo, para participar en futuras acciones de compra de insumos o comercialización de su producción.

Para que los representantes de los GAB de Río Chico pudie-ran estar presentes en la zona de Ravelo y realizar la transac-ción en la fecha fijada, el PNCH facilitó un vehículo para el traslado de los comunarios.

Una vez en la zona productora de semilla, los representan-tes de los GAB compradores se dedicaron a observar los terre-nos de producción, mientras los vendedores (GAB de Ancuchi) se iban congregando para estar presentes en la negociación. Después de la presentación, los agricultores del valle tuvieron la posibilidad de apreciar la calidad de la semilla en los silos donde se almacena y expresaron su conformidad.

Lo primero que se negoció fue la cantidad de semilla que adquirirían los GAB, aunque el volumen disponible no alcanzó para cubrir los requerimientos de semilla de los productores de papa miská. Posteriormente, se inició la negociación del precio, donde cada parte presentó su propuesta. Los semilleristas defendieron su precio basándose en la calidad del producto, sus costos de producción y su experiencia en la producción de túberculo-semilla.

Los representantes de los GAB compradores, defendieron su oferta de precio, argumentado que como estaban comprando en el lugar de producción, tendrían que asumir adicionalmente costos de fletes, además que deberían recibir un trato especial porque estaban comprando la totalidad de la producción y los semilleristas debían considerar que estaban negociando con pequeños productores agrícolas, que realizaban este esfuerzo de compra directa para abaratar sus costos de producción.

Hubo un momento en que las posiciones de las partes parecían irreconciliables. El personal del componente solamente escuchaba y observaba, sin intervenir en la negociación, pues debía mantenerse imparcial porque tanto compradores (demandantes) y vendedores (ofertantes), habían sido promocionados, organizados y asesorados por el componente de comercialización. No se podía pues ayudar a ninguna de las partes sin perjudicar a la otra. Esta vez no se negociaba con K'jateras, ni con camioneros.

Finalmente, para superar la controversia producida, se optó por conversar con demandantes y ofertantes, por separado. Un técnico del componente asesoró a cada parte. A los demandantes se les explicó que la semilla de calidad cuesta más que el producto para consumo, porque realmente el costo de producción es más elevado. También se les recomendó que participaran todos los representantes en la definición del precio a pagar, para que ninguno de los GAB se sintiera perjudicado.

A los ofertantes se les explicó que debían tener en cuenta que estaban ante un mercado seguro para el futuro, que les garantizaba la adquisición de producciones posteriores y que incluso les podía permitir aumentar la superficie destinada a la producción de semilla. Se les recomendó que decidieran en conjunto el precio a rebajar, para que ninguno de los socios quedara insatisfecho.

A continuación, los representantes de cada una de las partes se reunieron privadamente para poder tomar una decisión sin presiones de ninguna clase.

Cuando nuevamente se reunieron ambas partes, acordaron ceder en sus pretensiones, hasta llegar a un precio que satisfizo tanto a los ofertantes como a los demandantes. Además, se acordó continuar con estas negociaciones en los años venideros.

Con relación a la fecha de entrega del producto y la cancelación del precio, no hubo mayor problema, pues ambas partes coincidieron en que ello dependía de la velocidad con que pudieran reunir el dinero los GAB compradores, sin perjudicar a los semilleristas con la merma del producto por efecto del tiempo.

También se tuvo en cuenta que según recomendaciones técnicas el tubérculo-semilla debe tener un lapso de reposo en el lugar de producción, para garantizar su adecuada germinación.

Para expresar su satisfacción por el acuerdo al que habían arribado, los agricultores de ambas zonas procedieron a un intercambio de productos ( papa por naranja y caña de azúcar ).

Los representantes de los GAB de Río Chico, tan pronto como estuvieron de regreso en su comunidad, informaron a sus compañeros sobre la negociación efectuada con los productos-

res semilleristas, solicitándoles iniciar la aportación del dinero necesario para cumplir con el pago en la fecha fijada. Es importante destacar que en ninguno de los grupos se cuestionó la negociación realizada por sus representantes.

Transcurrido el tiempo y estando próxima la fecha fijada para la entrega del tubérculo-semilla, los ofertantes informaron que la transacción debía adelantarse, porque el precio del producto iba en aumento y estaban siendo tentados por otros compradores (camioneros) que ofrecían mejores precios. Tan pronto como los integrantes de los GAB de Río Chico conocieron esta situación, decidieron adelantar en una semana la operación de compra-venta.

Sin embargo, debido a esta situación inesperada, uno de los GAB de Río Chico no pudo adquirir el tubérculo-semilla, porque no logró recolectar a tiempo el dinero necesario para la compra.

Los representantes de los GAB de Río Chico hicieron el esfuerzo de llegar a la zona de Ravelo en la fecha fijada, con el objetivo de pesar y adquirir el tubérculo-semilla, pero encontraron que los semilleristas pretendían subir el precio, por lo que nuevamente se iniciaron negociaciones.

Afortunadamente, primó el buen criterio de cumplir con la palabra empeñada y el precio del producto no fue alterado. Se procedió pues al pesaje y al pago.

El buen resultado que tuvo esta acción de compra de semilla en forma asociada, motivó a muchos agricultores de Río Chico a trasladarse a Ravelo, particularmente a Ancuchi, para poder comprar tubérculo-semilla, pero no tuvieron éxito y pagaron generalmente un precio mayor que el que pagaron los GAB.

Otros agricultores de la misma zona y de otras zonas productoras de papa miska, anoticiados que fue el componente de

comercialización el que posibilitó la compra de semilla en forma asociada, se presentaron en las oficinas del proyecto solicitando apoyo del componente para organizarse y conseguir semilla para cultivar papa.

Es significativo el caso de dos agricultores, uno de la zona de Río Chico y otro de Ancuchi, que decidieron cultivar "al partir", es decir compartir los costos de producción, considerando que uno disponía de semilla y el otro de terreno, y acordaron repartir la producción en partes iguales.

Los GAB que compraron tubérculo-semilla de papa en Ancuchi, realizaron posteriormente, en forma conjunta, la compra de 460 kg. de semilla certificada de maíz choclero, en la estación experimental de Pairumani, en Cochabamba, con lo cual lograron abaratar costos de transporte y tener acceso a semillas de probada calidad.

Esta experiencia demuestra que una organización campesina con objetivos económicos, como son los GAB, también está en condiciones de emprender acciones de compra de insumos, no sólo de semilla, sino también otros insumos de producción agrícola, garantizando el abastecimiento de productos de calidad al mismo tiempo que abaratan sus costos de producción.





*Silo tradicional de papa.*



*Técnico del Proyecto controla la calidad de la semilla de papa*



## **EXPERIENCIAS DE PROCESAMIENTO ARTESANAL DE PRODUCTOS AGRICOLAS**

---

En un capítulo anterior se planteaba la posibilidad de obtener subproductos agrícolas utilizando técnicas de procesamiento artesanal, con el propósito de incrementar los ingresos de los pequeños productores campesinos. También se describieron las cuatro etapas básicas del procesamiento de productos agrícolas. Ahora comentaremos experiencias puntuales de procesamiento artesanal de productos agrícolas destinados al mercado, para relevar la importancia que tiene esta actividad.

### **POSIBILIDADES DE MERCADO PARA LA HARINA NEGRA**

La experiencia de transformar el trigo en harina mediante un proceso artesanal, se llevó a cabo en la comunidad de La Poza, en Redención Pampa. Concluida la cosecha de trigo en la principal zona productora de Chuquisaca, que es Redención Pampa, los agricultores tuvieron problemas para comercializar su producción, porque el precio del trigo estaba bajo en ese momento (Bs. 22,00 por quintal) y en algunos casos no llegaba a cubrir ni siquiera los costos de producción.

Tampoco la venta a la industria resultaba atractiva, porque estaban pagando Bs. 24,00 por quintal puesto en Sucre, además de realizarse severas exigencias de limpieza y calidad. Ante esta

situación, los agricultores de las comunidades de Redención Pampa, solicitaron el apoyo del componente de comercialización, para encontrar un mercado que ofreciera mejor precio para su trigo.

Personal del componente investigó y analizó las perspectivas de cada uno de los posibles mercados en los que se podría comercializar el trigo, llegando a la conclusión que en ninguno de ellos se obtendría una mejora significativa del precio, porque el trigo que se importa de la Argentina se estaba comercializando a precios bajos y las molineras bolivianas, especialmente de Santa Cruz, preferían comprar este trigo, antes que el nacional.

Fue entonces que se planteó la alternativa de transformar el trigo en harina. Para ello había que decidir entre dos procedimientos: solicitar el servicio de molienda a las molineras de Sucre, para obtener una harina blanca que tiene buen precio, o utilizar el sistema tradicional de molienda, usando un molino de piedra impulsado por agua, aunque con este procedimiento el producto obtiene menor precio.

La primera alternativa-industrial, tuvo que desestimarse por el elevado costo del servicio y por no haberse podido ubicar molinos libres para realizar la molienda.

En las reuniones con los agricultores de las comunidades interesadas en formar grupos de comercialización, se delineó una estrategia de acción. Se acordó realizar una prueba de comercialización con la harina obtenida en el molino de piedra, porque como no existía experiencia anterior en comercializar harina, no se conocía la aceptación que tendría el producto en el mercado.

Para llevar a cabo esta prueba, el proyecto Norte Chuquisaca, por intermedio del componente de comercialización, asumió los gastos de compra del trigo, el costo de molienda y otros

gastos necesarios para buscar mercado para el producto. Los agricultores interesados, particularmente los de la comunidad de La Poza, se comprometieron a aportar su mano de obra en el proceso.

La prueba de comercialización se realizó con 2 qq. de trigo, cumpliendo las siguientes etapas.

Primero se realizó la limpieza del trigo mediante venteo (sistema tradicional de limpieza), perdiéndose por concepto de impurezas, el 2,6 % del producto. Posteriormente, se realizó la molienda del trigo en 85 minutos, lo que equivale a 45 minutos por quintal. El pago por el servicio fue de Bs. 4,00 por quintal. El proceso fue el mismo que realizan los agricultores de la zona.

No se introdujeron mejoras, porque la prueba debía mostrar si el producto procesado de esta manera era aceptado o no por las panaderías y el precio que pagarían estas por el mismo.

Una vez obtenida la harina, se llevó a la ciudad de Sucre para buscar mercado. Se ofreció a panaderías pequeñas, medianas y grandes, para identificar el tipo de comprador interesado en el producto. También se ofreció a comerciantes de harina en el mercado campesino. Como estrategia de mercadeo, se dejó una cierta cantidad de harina en las panaderías para que "hagan la prueba".

El resultado de esta promoción del producto fue que las panaderías pequeñas y medianas se mostraron interesadas en adquirir la harina, en las condiciones de calidad que tenía la muestra. La demanda total de estas panaderías fue de 50 qq semanales, a Bs. 40,00 la unidad. Según información obtenida en las panaderías en que se dejó muestra, de un quintal de harina se obtienen de 600 a 800 unidades de pan, dependiendo del tamaño y el uso de otros insumos.

Las panaderías grandes e industriales, solicitaron mejoras en la calidad de la harina negra (también conocida como harina integral), pero no ofrecieron incrementos en el precio propuesto por las otras panaderías.

Los comerciantes o intermediarios de harina también se mostraron interesados en el producto, pero la cantidad que necesitan por semana es variable y está condicionada a sus ventas. El precio que ofrecieron fluctúa entre Bs. 38,00 a Bs. 40,00 por quintal.

De acuerdo a los datos anteriores, el análisis de costos por quintal de trigo sucio destinado a harina, es el siguiente:

Costos:

Materia prima (1 quintal trigo)	Bs 22,00
Servicio de molienda.	Bs 4,00
Transporte (Redención Pampa-Sucre)	Bs 3,50
Una bolsa de polietileno	Bs 1,50
	<hr/>
<b>TOTAL DE COSTO POR QUINTAL</b>	<b>Bs 31,00</b>

No se consideran los costos de mano de obra del venteado, manipuleo y otros, porque los mismos son ejecutados por los propios agricultores. Si se toma en cuenta la pérdida por concepto de impurezas que es de 2,6 %. Por esta razón, de cada quintal de trigo sucio se obtienen 97,4 libras (44,80 Kg.) de harina negra, que vendidos a Bs. 40,00 el quintal, permiten un ingreso de Bs 38,96, por lo que:

Ingreso total	Bs 38,96
Menos costo total	Bs 31,00
	<hr/>
Utilidad a obtener	Bs 7,96

Esta utilidad de Bs 7,96 representa un ingreso adicional del 36% sobre el precio que se podría obtener por quintal de trigo sucio en finca, justificando plenamente la acción de procesamiento, porque recompensa la mano de obra empleada.

Paralelamente a la prueba del producto, se conversó con ejecutivos de SIDS, principal comprador de trigo en Chuquisaca, para negociar mejor precio. Incluso se les comentó sobre los resultados de la prueba de comercialización de harina negra, resaltando las buenas posibilidades que tenían los agricultores con el procesamiento.

Finalmente, SIDS decidió incrementar el precio del trigo, e incluso lo adquirió en la misma zona de Redención Pampa, a razón de Bs. 25.00 el quintal de grano.

Los agricultores tuvieron que decidir entre vender a SIDS a precio mejorado y entregar de una sola vez toda la producción o convertirla en harina para obtener mejores ingresos, pero sabiendo que la venta sería lenta. Los agricultores decidieron vender a SIDS y evitar mayor demora en la obtención de recursos, dejando como alternativa para situaciones desfavorables, la posibilidad de convertir el trigo en harina para su comercialización.

El resultado de la prueba de mercado realizada es que la harina negra tiene demanda y que el precio permite obtener utilidades.

## **CUANDO UN SUB PRODUCTO NO TIENE DEMANDA**

De la experiencia anterior se puede concluir que el procesamiento o la transformación artesanal permite a los agricultores mejorar sus ingresos. Sin embargo, no todas las acciones en las que el agricultor transforma sus productos, reportan utilidad, por esta razón comentamos otra experiencia de procesamiento que no tuvo tan buenos resultados.

En la zona de Río Chico, por su condición de valle con riego, los agricultores tienen la posibilidad de producir una variedad de productos, entre ellos la caña de azúcar, que normalmente tiene una demanda reducida, que aumenta sólo con ocasión de determinadas fiestas religiosas, como la Pascua en la ciudad de Sucre o la fiesta patronal en las poblaciones rurales.

Los agricultores de la comunidad de Camos (Río Chico), ubicada a 80 kms. de Sucre, decidieron transformar toda su producción de caña de azúcar en empanizado (1) con el propósito de aumentar sus ingresos, para lo cual solicitaron el apoyo del componente de comercialización, con el objeto de llegar al mercado con el sub producto.

En reuniones mantenidas con los comunarios de Camos se trazó la estrategia a seguir. Primero se analizaron cuáles eran los mercados para la caña de azúcar en estado natural, los precios que se podría obtener y los posibles compradores en la zona de producción. Los agricultores ya conocían los detalles de la comercialización de la caña de azúcar y consideraban que sus condiciones eran desventajosas. Preferían realizar la transformación del producto, porque dominaban todas las técnicas de transformación de la caña de azúcar en empanizado, con el cual pensaban podrían obtener mejores ingresos.

La transformación de la caña de azúcar en empanizado tiene varias fases, primero se debe moler la caña en trapiche (2) para extraer el jugo, también conocido como caldo de caña. Posteriormente, se procede a hervir el caldo en una paila o fondo de cobre, hasta convertirlo en miel, que al llegar a un punto de espesor adecuado, se vacía en moldes especiales, con el pro-

---

(1) El empanizado es un dulce que se utiliza como sustituto del azúcar. Generalmente se consume como complemento del maní tostado. También se utiliza para endulzar la chicha.

(2) Máquina rústica de madera, equipada de rodillos dentados, que al ser movida mediante tracción animal, extrae el jugo de la caña al comprimirla.

pósito que al volver a temperatura ambiente, el producto se solidifique. Así se obtiene el empanizado listo para ser comercializado. Para halagar al consumidor, algunos productores le agregan leche, canela o mani.

En la transformación de la caña de azúcar se utiliza una "estacada" de caña, que contiene aproximadamente 400 varillas de caña de tamaño promedio. Una estacada es la cantidad de caña que se muele regularmente en un día de trabajo. Para mejorar el sabor del empanizado se suele agregar 6 kilos de mani tostado. La estructura de costos del producto es la siguiente:

**Costos de procesamiento:**

400 varillas de caña (precio en finca Bs 0.20/unidad)	Bs 80,00
6 kilos de mani tostado (Bs. 3,00/kilo)	18,00
1 jornal hombre (proceso de caña a miel)	6,00
2 jornales caballo (proceso de caña a miel)	15,00
2 jornales hombre (proceso final)	12,00
1 jornal hombre (empaque)	6,00
<b>Sub total</b>	<b>Bs 137,00</b>

**Costos de comercialización en Sucre:**

Transporte Camos - Sucre (1 cajón)	2,00
Pasajes Camos - Sucre (1 persona)	6,00
Otros costos de mercado	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>Bs 155,00</b>

Inicialmente se acordó realizar la prueba de mercado en Sucre, pero para aprovechar la mayor demanda y posibilidad de venta en un pueblo cercano, en el que celebraban su fiesta

patronal, se transportó todo el producto a ese pueblo. A Sucre sólo se envió una pequeña muestra para conocer la aceptación del producto entre los posibles compradores. Sin embargo, la estructura de costos se realizó considerando la venta en Sucre, por estimarse que es el único mercado cercano capaz de absorber la oferta de empanizado en épocas normales.

Los resultados de esta prueba de comercialización no fueron buenos.

La calidad del producto no fue homogénea, sobre todo en lo referente al color, que es decisivo para la presentación del empanizado. Se comercializaron 400 unidades en el pueblo cercano a Bs. 0.40 y Bs 0.50 la unidad, demorando la venta dos días.

En la ciudad de Sucre, la búsqueda de compradores no tuvo resultados alentadores, porque los intermediarios acostumbran vender el empanizado en días de fiesta, como Pascua y Corpus Christy y no sabían si habría demanda en épocas normales o no festivas, porque jamás intentaron la comercialización en esas fechas.

Otros intermediarios (tiendas, pastilleras, etc) que no comercializan el producto, recomendaron que el tamaño del empanizado se reduzca, para venderlo como golosina a los niños y a un precio más bajo, por ejemplo a 10 centavos la unidad, y otros recomendaron mejor calidad y empaque adecuado.

Tomando en cuenta el precio promedio a que se vendió a los agricultores (Bs 0,45 la unidad) del pueblo, se obtuvo un ingreso de Bs 180.00 por las 400 unidades de empanizado. En la ciudad de Sucre se esperaba vender a Bs 0.50 la unidad, precio justo si se tiene en cuenta el tamaño del producto.

De acuerdo a estos datos, de una estacada de caña, transformada en 400 unidades de empanizado, se obtendría la siguiente utilidad:

Ingreso total	Bs 180,00
Costo total	155,00
	<hr/>
Utilidad	Bs 25,00

Esta utilidad fue considerada razonable por los agricultores, porque resultaba en 31%, superior al precio que se obtiene por la caña en estado natural. Sin embargo, existe el obstáculo de que el mercado no acepta el producto en cualquier época. Sería necesario cambiar la orientación de la demanda, promocionando el producto, cambiando el tamaño de los moldes del empanizado, mejorando la tecnología de procesamiento e invirtiendo en mejorar el empaque. Pero estas acciones tienen costos que los agricultores no pueden asumir.

Es importante aclarar que en esta experiencia el componente no apoyó económicamente, sólo prestó asesoramiento técnico, y que la decisión de comercializar el producto en el pueblo la tomaron los propios agricultores, aunque en definitiva fue la mejor opción. Los agricultores de esta comunidad, a pesar de esta experiencia poco alentadora de comercialización, no desistieron de seguir trabajando en grupo. Ellos fueron uno de los primeros GAB que compraron semilla de papa y maíz choclero en forma asociada.

Analizando la experiencia según las etapas que tiene el proceso de transformación, podemos señalar que existía un grupo humano con un producto agrícola que presentaba problemas de comercialización (bajo precio y ausencia de demanda), que para superar esta situación se habían organizado como GAB (1ra. etapa), conocían perfectamente las técnicas de la transformación de la caña en empanizado (2da. etapa), además se habían constituido en una pequeña empresa productora de empanizado para comercialización, porque tenían los equipos necesarios, y habían notado que la actividad reportaba utilidad, pues incluso compensaba ampliamente la mano de obra empleada (4ta. etapa), pero la dificultad para seguir adelante

estaba en que el mercado no demandaba el producto (3ra. etapa), salvo en épocas muy especiales.

Es necesario sopesar adecuadamente el significado y esfuerzo que estas iniciativas tienen y representan para los pequeños productores. Independientemente del éxito de las mismas, nos reafirman en la capacidad organizativa y espíritu emprendedor de estos agricultores, que son el elemento más importante para el éxito de cualquier actividad empresarial. Cada una de estas pruebas de comercialización es una verdadera escuela de capacitación, donde se ha ido preparando el pequeño productor para enfrentar nuevos retos. (3)

Otras instituciones han realizado esfuerzos de procesamiento artesanal en el área del proyecto que han tenido mucho éxito, como la planta de procesamiento de esencia de eucalipto, cuya producción se comercializa satisfactoriamente en Cochabamba. Si no se han obtenido mayores resultados, no ha sido por falta de entusiasmo o cooperación de los campesinos, sino porque generalmente no se les concede a estas actividades de procesamiento artesanal suficiente interés y apoyo.

Aunque muchas veces los recursos que movilizan estas actividades parecen marginales, es necesario ponderarlas dentro del contexto de ingresos que tienen los pequeños productores, donde adquieren otra significación.

---

(3) Esta orientación concuerda con el mensaje de la FAO, que otorga una mayor importancia al protagonismo de las familias rurales en lugar del paternalismo del estado, es decir impulsar un desarrollo de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba.



*Técnico del proyecto coordinando con una comunitaria de San Jacinto.*



## **LA PARTICIPACION DE LA MUJER EN LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA**

---

En los anteriores capítulos, al comentar las experiencias de comercialización en el proyecto Norte Chuquisaca, no hemos mencionado a la mujer campesina, omisión que podría conducir a la errada idea de que las actividades de comercialización son de exclusiva competencia del hombre, cuando en realidad la mujer rural cumple un rol destacado en el proceso de mercadeo de "sus" productos.

Normalmente, la mujer es responsable de la producción de los cultivos de subsistencia y de la comercialización a nivel de las ferias locales. Por lo menos el 10% de las explotaciones campesinas son exclusivamente manejadas por mujeres como jefes de familia. (1).

Nos sentimos pues obligados, en honor a la verdad y haciendo justicia a su generoso esfuerzo, a dedicar un capítulo de este libro a la participación de la mujer campesina en el proceso de comercialización agropecuario.

Se puede afirmar que la participación femenina en las acciones de mercadeo se inicia durante la cosecha, cuando interviene en la selección del producto agrícola, luego de trasladarlo a sus silos. La mujer clasifica las diferentes calidades del producto, destinando unos para el consumo, otros para la venta y otros para semilla.

---

(1) Informe de la Misión de Programación N° 2 del FIDA, CEDLA, 1985.

La mujer campesina en realidad decide la cantidad de producción que se destina a la comercialización, porque como ella determina la cantidad necesaria para el consumo familiar, el excedente es lo que se puede vender. Posteriormente, cuando llega el momento de comercializar, colabora con su compañero limpiando y lavando el producto, arreglando envases, como bolsas, sacos, canastas, y empacando para llevar el producto al mercado. En ciertos casos, también se hace presente en el mercado para vender los productos.

Sin embargo, todas estas actividades no son reconocidas por la sociedad debido a que no es usual que la mujer campesina se haga presente sola en el mercado, desconociéndose por lo tanto sus actividades previas al transporte del producto.

Las razones por las que generalmente la mujer campesina no asiste a los mercados y es el hombre quien asume esta tarea, es porque se requiere fuerza masculina para el carguio y descarga de los productos, y porque el nivel educacional de la mujer campesina normalmente es inferior al del hombre en el campo, y se "supone" que esto le resta capacidad negociadora.

Por otra parte, muchas familias rurales estiman que es más conveniente que sea el hombre quien deje sus actividades agrícolas para comercializar los productos y no la mujer que tendría que abandonar a sus hijos y las actividades del hogar. También existen actitudes directamente discriminatorias en ciertos agricultores que postergan un mayor contacto de la mujer con el mercado.

Es necesario cambiar estos estereotipos en procura de lograr mayores ingresos para la familia rural, impulsando una mayor participación de la mujer en el proceso de comercialización. La presencia activa de la mujer rural en el mercado favorece a la familia campesina.

Cuando ella acompaña al hombre al mercado citadino y tiene aptitudes para encarar una negociación, normalmente es quien realiza las ventas al detalle con mayor éxito, pues sabe atender al ama de casa, que la confunde fácilmente con la Kjater tradicional. Esto le da posibilidad de regatear el precio y minimizar la famosa "YAPA" (2).

Su participación es también efectiva en la negociación con las mayoristas y detallistas, por su práctica en "economizar". Esto se pudo comprobar en el caso de la esposa de un socio del GAB de Tasa Pampa, que comercializó zanahoria en La Paz. En el mercado destino, la citada comunaria fue la que se encargó de comercializar el producto, porque ya tenía experiencia en la venta de productos agrícolas en mercados citadinos y sabía "llamar" a la clientela.

Casos de mujeres con experiencia como la mencionada pueden ser aprovechados por los grupos de comercialización. No debemos olvidar que el mayor porcentaje de las kjateras son de extracción campesina, que migraron hacia la ciudad acompañando a sus esposos en busca de mejores condiciones de vida.

Las mujeres campesinas chuquisaqueñas cuya finca está ubicada en micro valles cercanos a la ciudad de Sucre y que se especializan en la producción de hortalizas, tienen mayores posibilidades de mantener contacto continuo con el mercado. Como ellas trabajan pequeñas parcelas bajo riego, donde la producción de hortalizas es variada, tanto en especie como en tiempo, con cosechas escasas, pero periódicas, que deben ser comercializadas generalmente al detalle, deben hacerse presentes obligatoriamente en la ciudad de Sucre.

---

(2) La YAPA es un extra de producto que el vendedor otorga al comprador, como estrategia de mercadeo. Don José Acuña, alcalde ordinario de la Paz, dictó una ordenanza el año 1704, instituyendo por primera vez la "YAPA", en todas las tiendas que vendían al por mayor y menor. Remembranzas de pasado Glorioso de la ciudad de N.S. de La Paz - TCNL. SANTIAGO POL BARRENECHEA, pág. 50.

También en el caso de las comunidades de la zona de Río Chico, en la época de cosecha de fruta y hortalizas, las mujeres prácticamente viven en la ciudad de Sucre, comercializando la producción que es enviada por el esposo, hermano o padre. Debido a su contacto permanente con el mercado, muchas de estas mujeres campesinas se convirtieron en kjateras y abrieron un puesto de venta estable desarrollando actividades de productor, mayorista y detallista al mismo tiempo.

En el mercado campesino de Sucre hay un sector donde las mujeres realizan sus actividades de comercialización que es conocido como el sector de "las vallunas". Está constituido por mujeres oriundas del valle de Río Chico que se especializan en comercialización de frutas y hortalizas de este valle.

Otro caso similar es el de las "Quivinchas o Quivi Quivis", que comercializan zanahoria y cebolla con cola en el mercado campesino de Sucre. Los agricultores de las comunidades de Quivi Quivi y Quivincha (provincia Bautista Saavedra, en Potosí) se especializan en la producción de zanahoria y cebolla con cola con buenos resultados. En su búsqueda de nuevos mercados, terminaron por instalarse en Sucre.

Inicialmente estas comunarias comercializaban sobre el mismo camión que transportaba el producto, pero tenían que pagar altos fletes o quedar muchas veces desamparadas en la calle. En 1988, aprovecharon la apertura del mercado campesino de Sucre, y se quedaron para vender en las instalaciones de este centro de abasto, siendo su traslado tan frecuente, que finalmente tuvieron que quedarse a vivir en la ciudad durante todo el año, hasta convertirse en agentes de intermediación, especializadas en comercializar zanahoria y cebolla con cola, procedentes de esas dos comunidades.

A diferencia de las "vallunas", estas mujeres tuvieron que realizar mayores esfuerzos para adaptarse al mercado, porque estaban más distantes de sus comunidades. El alejamiento de

su familia fue violento. No tenían vivienda y tuvieron que adaptarse a los costumbres diferentes de la ciudad de Sucre (otra cultura a pesar de tener el vínculo del idioma quechua), pero con la práctica han logrado una capacidad extraordinaria de negociación a pesar de su falta de conocimientos básicos.

En los mercados rurales la mujer campesina tiene mayor nivel de participación, como resultado de la libertad que le otorga el agricultor para la comercialización del producto que le entrega, que es normalmente el producto que piensa será rechazado en el mercado urbano. Sin embargo, la habilidad femenina logra sacar utilidad a este producto malo. Para obtener provecho, en beneficio del ingreso familiar, la mujer campesina recurre al trueque, cambiando su producción por productos agrícolas de otras zonas de producción o no agrícolas que necesita en su hogar.

Las experiencias anotadas, nos permiten afirmar que la mujer campesina tiene iguales o mayores aptitudes que el hombre para realizar actividades de comercialización, pero normalmente no es incentivada ni aprovechada debidamente.

En la realización de futuras acciones de comercialización asociada, es necesario incentivar la participación de la mujer, para reforzar la capacidad negociadora de los grupos de comercialización.

La participación de la mujer en los diferentes GAB organizados por el componente de comercialización fue limitada, a pesar de haberseles considerado como sujeto activo al igual que al varón en las reuniones, lográndose respuesta sólo en los GAB de las comunidades donde la mujer ya tenía experiencia en la comercialización individual de los productos.

Lo que explica esta escasa participación de la mujer, es que en las comunidades campesinas existe la tradición de que sea el varón quién participe en las asambleas y tome las decisiones. Solamente es válida la participación femenina cuando se la considera "base" (jefe de familia afiliada al sindicato de la comunidad o cuando el esposo está ausente). (3)

Es posible que el componente de comercialización no haya motivado suficientemente la participación de la mujer, sobre todo por falta de experiencia en ese campo. Los intentos de organizar GAB exclusivamente integrados por mujeres, no tuvieron mucho éxito. El trabajo hubiera sido más alentador si el proyecto hubiera contado con un componente de mujer o de organización campesina, o por lo menos especialistas en estos temas.

Para obtener plena confianza y respuesta favorable de la mujer rural, es necesario realizar con frecuencia visitas a sus comunidades y compartir con ellas. Por eso el componente sólo logró un acercamiento preliminar con un grupo de mujeres de la comunidad de La Palma (Río Chico), que están interesadas en crear su propia microempresa para criar pollos, imitando a un grupo de varones de la misma zona.

Sin embargo, como experiencia válida y rescatable de comercialización al interior del PNCH, el componente de artesanías viene trabajando con talleres de artesanas tejedoras, integrados por mujeres nativas de la región de Tarabuco. Estos grupos femeninos comercializan sus tejidos en forma organizada con el apoyo de personal del componente de artesanías en una tienda del caserón de la Capellanía en Sucre.

---

(3) En las últimas décadas están ocurriendo varios cambios con relación al rol tradicional no-público de la mujer. Son ante todo una consecuencia del número creciente de programas de promoción femenina en el campo. En menor grado reflejan también otros cambios sociales y económicos dentro de la comunidad, como el mayor acceso de la mujer a la escuela y a nuevas actividades productivas.

Sin embargo hasta la fecha no se ha llegado a la participación conjunta habitual de hombres y mujeres en las asambleas comunales, pero sí a la existencia en varios lugares de una doble instancia de asambleas, una masculina y otra femenina. (Para comprender las culturas rurales en Bolivia 1989).

Al evaluar la participación de la mujer en la comercialización, hay que considerar que su incorporación a esta actividad forma parte de un proceso, porque muchas veces existen costumbres, tradiciones y procedimientos que es necesario modificar con prudencia y paciencia. Pero no cabe duda que la participación plena de la mujer en las actividades de comercialización es fundamental, más aún si tenemos en cuenta que la contribución directa de la mujer es especialmente relevante en las zonas del país donde se concentra y aparece con mayor intensidad el fenómeno de la pobreza rural.





*Comunario comercializando  
zanahoria en La Paz.*



*Mujeres participando  
en una acción de comercialización.*



## **EL " BANCO COMUNAL CAMPESINO " DE MOJTULO**

---

Existen actividades en el sector rural que son ejecutadas por iniciativa propia de los agricultores campesinos y que merecen ser tomadas en cuenta, observadas, analizadas y apoyadas, sin afectar el espíritu y la estructura básica con la que fueron creadas. Una de estas experiencias es la del llamado "Banco Comunal Campesino", que funciona en la comunidad de Mojtulo, zona de Río Chico, Norte de Chuquisaca (1).

La comunidad de Mojtulo, si se la compara con otras comunidades de la zona de Río Chico, es relativamente nueva. Su organización y fortalecimiento se producen recién a partir del momento que cuenta con terrenos de cultivo bajo riego, como resultado del programa de recuperación de tierras del proyecto Norte Chuquisaca, que permitió a agricultores de altura (que disponían sólo de terrenos de secano) acceder a terrenos bajo riego.

Hace cinco años se creó en la comunidad de Mojtulo un Fondo comunitario para solventar gastos relacionados con la realización de trámites y gestiones ante organismos e instituciones de Sucre. Los comunarios aportaron para este fin cuotas iguales de dinero, que llegaron a constituir un "derecho de

---

(1) La comunidad de Mojtulo es la primera comunidad donde el PNCH inició acciones de recuperación de tierras, en 1965. Inicialmente era sólo un rancho con 8 familias. Ahora la habitan 38 familias. Todavía no cuenta con reconocimiento legal y depende jurídicamente de la comunidad de Chuqui Chuqui. Mucha gente señala que Mojtulo es una "creación" del PNCH.

inscripción o afiliación" a la gestión comunitaria, derecho que garantizaba al aportante su participación en los beneficios que se lograran como resultado de las gestiones realizadas.

Posteriormente, el Fondo se incrementó con el ingreso de nuevos socios que cumplieron con aportar la cuota de inscripción o afiliación y también se incrementó con el cobro de multas por inasistencia a reuniones y otras actividades programadas a nivel de comunidad. Más adelante, otra fuente de ingreso del Fondo fue el cobro a cada familia por el servicio de agua potable, pago que se realiza mensualmente, así como los intereses de los préstamos que se empezaron a otorgar a los comunarios.

Los recursos del Fondo comunitario se destinaron pues a: i) Servicios a la comunidad y ii) Préstamos a los comunarios que necesitaban dinero en efectivo.

Como servicios a la comunidad se conceptuaron los gastos de viaje a la ciudad de los delegados de la comunidad para realizar alguna gestión o trámite en beneficio de la misma, la compra de bienes requeridos por la comunidad y que utilizan todos sus integrantes, como muebles y papelería, y también los pagos de refacciones, por ejemplo del sistema de agua potable.

En algunos casos, los recursos del Fondo se destinaron para ayuda social a los comunarios, especialmente al producirse enfermedad, muerte o desgracia personal.

Pero regularmente, los egresos de dinero del Fondo fueron autorizados por los directivos de la comunidad y ratificados por la Asamblea General de la misma, que se lleva a cabo todos los veinte de cada mes, sin importar el día de la semana que corresponda. El otro destino que se dió a los recursos del Fondo comunitario, fue la concesión de préstamos para los comunarios. Es por ello que los pobladores de Mojtulo han bautizado al Fondo como "BANCO MOJTULO LTDA".

El capital de trabajo del llamado "Banco", pertenece íntegramente a la comunidad y se incrementa con el interés que generan los préstamos. Siendo el capital del Banco aporte de los comunarios, ellos se constituyen en "accionistas" o dueños con participación igualitaria, y las decisiones de administración de los recursos se toman en Asamblea General de la comunidad que equivale a una junta general de accionistas.

Como en todo Banco comercial, existe un directorio que está compuesto por la directiva en pleno de la comunidad, que en Mojtulo se denomina "consejo de administración". Este directorio tiene la virtud democrática de ser cambiado en su totalidad cuando se nombra una nueva dirigencia sindical en la comunidad.

El manejo administrativo contable del "Banco" está a cargo de un cajero o tesorero, a quién se conoce como secretario de hacienda de la comunidad.

El manejo administrativo contable se realiza registrando todos los movimientos de dinero en un libro contable, actividad que está a cargo del cajero, bajo la supervisión del directorio. Las principales funciones del cajero son: Otorgar y cobrar los créditos y el interés, realizar el registro contable, cobrar los pagos por multas, y sanciones, los servicios de agua potable y el desembolso para gastos de servicios a la comunidad.

El "balance general" del Banco se realiza cada mes, indefectiblemente, ante la Asamblea General, donde cada "accionista" tiene derecho al control de gestión.

**¿ Quién es sujeto de crédito ?** Es sujeto de crédito cualquier comunario (socio) que tenga necesidad de un préstamo. Su solicitud es analizada por la Asamblea General, pues es finalmente ella la que otorga los préstamos y supervisa los cobros. Lo interesante del funcionamiento del llamado "Banco", es que al otorgar el crédito no se exige garantías para su

desembolso, ni el prestatario tiene que seguir un trámite burocrático, puesto que el préstamo se concede tan pronto se solicita y a sola firma del kardex de control, luego del proceso de calificación realizado por la Asamblea General.

Sin embargo, se cumplen algunas reglamentaciones el monto solicitado en préstamo, por ejemplo, no puede ser superior a Bs 200.00 (2).

En caso que el monto disponible para los préstamos, producto de los ingresos del mes, no alcance para cubrir todas las solicitudes aprobadas en ese mes, se divide el total disponible en partes alicuotas entre el número de préstamos aprobados, a fin que nadie se quede sin recibir préstamo.

Para la aprobación de las solicitudes de crédito, se toma en cuenta los antecedentes del prestatario. Se analiza su cumplimiento en la cancelación de créditos anteriores, así como también el turno del beneficio, porque un socio que termina de pagar un crédito no puede ser beneficiado en forma inmediata. Debe esperar que se beneficien primero quienes aún no recibieron préstamo y están en la lista de espera.

Los créditos tienen tasa de interés mensual del 5%, sin mantenimiento de valor y se cancelan cada mes. El plazo para amortizar el crédito es de seis meses. (3)

El Banco Mojtulo Ltda también ha fijado "intereses penales" para quienes incumplan el pago del interés y/o capital. En el caso del interés, si no se cancela en forma oportuna y dependiendo de la causa del retraso, se cobra entre el 25 y el 100% de recargo sobre el interés no pagado por el prestatario. En el

---

(2) 53 dólares. Este monto equivale al presupuesto mensual de una familia en la comunidad de Mojtulo. El monto total que administra el Fondo actualmente asciende a 800 dólares.

3) La inflación acumulada en Bolivia durante 1991 fue de 14.52 % anual.

caso del capital, se analiza la situación del prestatario para decidir si es necesario concederle una prórroga. Si es concedida, se modifica el interés del préstamo, dependiendo la nueva tasa del motivo por el cual el prestatario no pudo amortizar el crédito. Esta tasa de interés fluctúa entre el 5 y el 10% al mes.

La eficiencia en la "rotación del capital de trabajo" del Fondo se pone de manifiesto en el hecho que el total de fondos disponibles en el mes, producto del cobro de créditos, intereses, multas y otros, se destina hacia nuevos préstamos, salvo un pequeño monto de Bs 40 a 50, que queda en caja para sufragar los gastos de emergencia que se puedan presentar en la comunidad. También es importante mencionar que la mayoría de los préstamos se destinan a la compra de insumos agrícolas, como pesticidas y semillas, y a la adquisición de herramientas agrícolas.

El componente de comercialización del PNCH ha prestado apoyo a la comunidad para fortalecer el control contable del Fondo (Banco Mojtulo Ltda.), y busca alternativas de inversión para el futuro, pues el incremento constante del Fondo conducirá a que muy pronto quede en caja dinero inactivo que no podrá ser reciclado en créditos a los comunarios, por lo que habrá necesidad de destinar estos recursos a otras actividades rentables para la comunidad.

Es interesante señalar que esta iniciativa de los campesinos de Mojtulo se consolidó como consecuencia del cierre del Banco Agrícola de Bolivia y ante la imposibilidad de acceder al circuito privado financiero formal y que varios de los elementos en juego en su estructura de Fondo comunitario, proceden de su experiencia de muchos años como prestatarios del BAB, a través del componente de crédito del PNCH y de la participación de algunos comunarios en una cooperativa de ahorro y préstamo de Chuqui-Chuqui.

También llama la atención la reglamentación tan estricta que han establecido para el manejo de sus recursos financieros, ya que los intereses y penalidades fijados resultan más exigentes aún que los implementados por la Banca formal. Ello obedece, posiblemente, a la conciencia que tienen los comunarios, de la necesidad de establecer un mecanismo alternativo de financiamiento en el corto plazo.

Resulta conveniente estudiar y dar apoyo a estas iniciativas de los agricultores campesinos, que son expresión de su capacidad organizativa y su voluntad de sobrevivencia (4), en momentos que estos pequeños productores están siendo abandonados a su suerte por el circuito financiero formal de Bolivia.

Si bien los recursos que administran son insuficientes, no deja de ser significativo y revelador del "olfato" de los comunarios respecto a los tiempos que corren, su intento de adaptar, aunque sea sólo nominalmente, la estructura de la sociedad anónima y el Banco a sus estructuras organizativas tradicionales, como el sindicato y la asamblea general.

---

(4) La comunidad de Mojtulo es bastante emprendedora. Ello se percibe no sólo en las mejoras notables que se han producido en sus viviendas en los últimos años y en el hecho que a pesar de estar conformada por sólo 38 familias, la población cuenta con dos hoteles para alojar a los pasajeros en tránsito a Cochabamba, sino también en otras empresas que han acometido, como la instalación de una granja de aves, promovida por doce comunarios y los esfuerzos que vienen realizando para implementar una tienda comunal de insumos.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

1. AGUIRRE, J.A. 1985. Introducción a la Evaluación Económica y Financiera de Inversiones Agropecuarias. San José, Costa Rica, edición IICA.
2. BOJANIK, A. 1991. Política de Investigación y Transferencia de tecnología, La Paz, Bolivia.
3. CARO, J. 1984. El Estudio de Mercado: Conceptos Básicos. San José, Costa Rica.
4. COTO, W; FONSECA J. 1991. Curso sobre Administración y Gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas Agrícolas y Agropecuarias. San Jose, Costa Rica. IFAIN - FOCAS.
5. F.A.O. 1991. Experiencia de Mercado de Pequeños Agricultores en el Marco de Productos de Desarrollo Rural Integrado - Estudios de casos en Países de América Latina. Roma, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
6. HARDER, M. Comercialización de Productos Agropecuarios. Manual del Instructor. proyecto OIT - MATCOM. Servicio de Cooperativas.
7. IICA - USCA. 1986. Manual: Mercadeo de Productos Agrícolas de la Cuenca del Caribe. San José, Costa Rica. Edición IICA.
8. JORDAN. F./ COMP. 1989. Capacitación y Participación Campesina. Instrumentos Metodológicos y Medios. San José, Costa Rica Edición IICA, 238 Pág.
9. JUNAC. 1988. Tipología de la Economía Campesina en Bolivia - Junta del Acuerdo de Cartagena - MACA. Estudios Rurales Andinos. La Paz, Bolivia.

10. MENDOZA, G. 1987 Compendio de Mercado de Productos Agrícolas. San José, Costa Rica. Edición IICA.
11. ————— 1990. Metodología para el Estudio de Canales y Márgenes de Comercialización de Productos Agropecuarios. La Paz Bolivia IICA mimeografiado.
12. ————— 1991. Una Estrategia para Estructurar la Comercialización de Productos de Agroindustrias Rurales. La Paz, Bolivia IICA (inédito).
13. ————— 1991. La Comercialización en los Proyectos de Desarrollo Rural. La Paz, Bolivia IICA (inédito).
14. ————— 1990. Experiencias de Mercadeo de Pequeños Agricultores en el Marco de Proyectos de Desarrollo Agrícola. Estudios de Caso en Bolivia. La Paz, Bolivia - IICA.
15. ————— 1989. Bases para una Estrategia de Comercialización en Proyectos de Desarrollo Agrícola con Pequeños Productores - La Problemática de los Mercados Campesinos. IICA. La Paz, Bolivia.
16. ————— 1986. Estudio sobre la Comercialización del Tomate. Minagri, IICA,. Santiago de Chile.
17. MENDOZA, G.; et al. 1989. Estudio sobre Comercialización del Maíz en el Proyecto Cotagaita San Juan del Oro. CORDEPO IICA. Tupiza, Bolivia.
18. ————— 1989. Estudio sobre Comercialización de Ovinos en la Provincia Modesto Omiste. CORDEPO - IICA. Tupiza, Bolivia.
19. ————— 1989. Estudio sobre Comercialización del Durazno en el área del Proyecto Cotagaita San Juan del Oro. CORDEPO - IICA. Tupiza, Bolivia.
20. ————— 1989. Estudio sobre Comercialización de Caprinos en el área del Proyecto San Juan del Oro. CORDEPO - IICA. Tupiza, Bolivia.
21. ————— 1989. Estudio sobre Comercialización de la Papa en el área del Proyecto Cotagaita San Juan del Oro. CORDEPO - IICA. Tupiza, Bolivia.

22. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización de la Uva en el área del Proyecto Cotagaita San Juan del Oro. CORDEPO - IICA. Tupiza, Bolivia.
23. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización de la Papa cultivada en el área del Proyecto Norte de Chuquisaca. CORDECH- IICA. Sucre, Bolivia.
24. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización del Trigo en el área del Proyecto Norte de Chuquisaca. CORDECH - IICA. Sucre, Bolivia.
25. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización de Cebada en el área del Proyecto Norte de Chuquisaca. CORDECH - IICA. Sucre, Bolivia.
26. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización de Maíz en el área del Proyecto Norte del Chuquisaca. CORDECH - IICA Sucre, Bolivia.
27. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización de Ovinos en el área del Proyecto Norte de Chuquisaca. CORDECH - IICA Sucre, Bolivia.
28. \_\_\_\_\_ 1989. Estudio sobre Comercialización de Productos Menores Cultivados en el área del Proyecto Norte de Chuquisaca. CORDECH - IICA Sucre, Bolivia.
29. MACA e IICA. 1989. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Índices Estacionales 1980 - 1988. 3. ciudad de Tarija. MACA e IICA. La Paz, Bolivia.
30. \_\_\_\_\_ 1989. Precios al por Mayor de productos Agropecuarios e Índices Estacionales 1980 - 1988. 4. ciudad de Cochabamba. MACA e IICA. La Paz, Bolivia.
31. \_\_\_\_\_ 1989. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Índices Estacionales 1980 - 1988. 5. ciudad de Sucre. MACA e IICA. La Paz, Bolivia.

32. ————— 1989. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Indices Estacionales 1980 - 1988. 6. ciudad de Potosí. MACA e IICA La Paz, Bolivia.
33. ————— 1989. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Indices Estacionales 1980 -1988. 1. ciudad de La Paz. MACA e IICA. La Paz, Bolivia.
34. ————— 1989. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Indices Estacionales 1980 - 1988. 2. ciudad de Santa Cruz. MACA e IICA. La Paz, Bolivia.
35. ————— 1990. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Indices Estacionales 1980 - 1989. ciudad de La Paz. MACA e IICA. La Paz Bolivia.
36. ————— 1990. Precios al por Mayor de Productos Agropecuarios e Indices Estacionales. 1980 - 1989. ciudad de Santa Cruz. MACA e IICA. La Paz, Bolivia.
37. MORALES, H.; PANDO J.L. Problemas de Comercialización de los Pequeños Agricultores y Alternativas de Solución con la Ayuda de Centrales de Servicio. IICA San José, Costa Rica.
38. PANDO, J.L. 1983. La Información y el Proceso de toma de decisiones. In. Curso taller sobre la Interpretación de la Información de Mercados. IICA San Lorenzo, Paraguay.
39. SAUVAGEAU, G. 1991. Análisis de AGROCENTRAL y sus doce Cooperativas Afiliadas. SOCODEVI. Sucre, Bolivia.
40. ————— 1992. Evaluación de los Productos Identificados del Universo de AGROCENTRAL. SOCODEVI. Sucre, Bolivia.
41. TARIFA, V.; et al. 1992. Estudio sobre la Comercialización de la Tuna en Chuquisaca. PNCH - COLORANTES NATURALES SRL. - PROAGRO. Sucre, Bolivia (en publicación).
42. TARIFA, V.; 1991. Anuario de Precios Mayoristas. Ciudad de Sucre 1990. Indices Estacionales periodo 1980-1988 y 1990. Componente de Comercialización - PNCH. Sucre - Bolivia.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100





