IICA

BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION EN PROYECTOS DE DESARROLLO AGRICOLA CON PEQUEÑOS PRODUCTORES

– LA PROBLEMATICA DE LOS MERCADOS CAMPESINOS–

- PROYECTOS DE ASISTENCIA TECNICA AL MACA PARA EL DISEÑO Y OPERACION DE SISTEMAS DE MERCADEO AGROPECUARIO (MACA–IICA).
- PROYECTO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO COTAGAITA–SAN JUAN DEL ORO (CORDEPO–IICA).

OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA

BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION EN PROYECTOS DE DESARROLLO AGRICOLA CON PEQUEÑOS PRODUCTORES

— LA PROBLEMATICA DE LOS MERCADOS CAMPESINOS —

GILBERTO MENDOZA V.
Especialista en Comercialización Agrícola

La Paz, Bolivia, Septiembre de 1989

C O N T E N I D O

		No. Pág.
1.	Antecedentes	1
2.	Los mercados campesinos en Bolivia	6
3.	Experiencias de comercialización en proyectos de desarrollo agrícola con pequeños productores en Bolivia.	17
	3.1 Comercialización de Duraznos	21
	3.2 Comercialización de Maíz	28
	3.3 Comercialización de Lana	39
	3.4 Comercialización de Uva	46
	3.5 Otras actividades	50
4.	Estrategias de comercialización viables con pequeños productores.	52
	4.1 Empresas, cooperativas y otras organizaciones formales de comercialización y procesamiento agroindustrial.	52
	4.2 Los mercados campesinos como estrategia de comercialización.	54
	4.3 Organizaciones primarias de productores para la comercialización.	55

ooooo O ooooo

1. ANTECEDENTES

En Bolivia se ejecutan actualmente varios proyectos de desarrollo agrícola y ganaderc, que por lo general presentan las siguientes características: 1/

a. Son proyectos promovidos y financiados en forma conjunta por alguna entidad nacional y una o varias entidades internacionales (organismo internacional, agencias públicas o entidades privadas sin ánimo de lucro). Generalmente la financiación externa supera el 80% de la inversión en estos proyectos.

b. Sus objetivos comparten tanto el desarrollo agrícola como el desarrollo social, pero mayoritariamente la incidencia enfatiza en la producción y en la productividad agrícola, pecuaria y la pequeña agroindustria.

c. La motivación de los proyectos tiene diversos orígenes: Substitución de cultivos de coca; desarrollo de áreas agrícolas marginales con alta densidad de población; búsqueda de oportunidades agrícolas para sectores mineros que han entrado en depresión y otros. Hay proyectos cuya gestión no tiene origen propiamente en el país sino que han surgido por la "presión de la oferta" de los promotores internacionales. Es decir, se da lugar a un proyecto por la exigencia de la oferta de recursos externos.

1/ Percepción directa del autor mediante lectura de documentos, seminarios de trabajo y conocimiento in situ de aproximadamente diez Proyectos de Desarrollo Agrícola vigentes en el país.

d. La mayoría de los proyectos del orden enunciado tienen los siguientes componentes:

d.1 Producción agrícola: Fomento a la producción agrícola y pecuaria, mediante crédito, asistencia técnica y otros medios. Es el área fuerte de los proyectos.

d.2 Infraestructura y servicios: Dotación de puentes, caminos, riego y otras obras para beneficio de la comunidad. A veces es el componente más "exitoso" de todos.

d.3 Comercialización y/o agroindustria. La gran mayoría de los Proyectos tienen incluido este componente (en forma integrada o separada) y usualmente es el más resagado, carente de objetivos y estrategias aunque a veces con metas teóricas e imaginarias que pueden llevarlo a convertirse en el cuello de botella para las metas productivas del Proyecto. 1/

d.4 Componentes del área social. Comprenden capacitación, organización campesina, salud, vivienda, servicios a la vivienda y otros. Casi todos los proyectos cumplen al menos una actividad en el área social.

En relación a los componentes de comercialización y agroindustria, se pueden citar las siguientes

---

1/ Hay casos en donde el tradicional fomento a la producción mediante crédito y asistencia técnica sin comercialización ha resultado contraproducente para los productores. Se ha incrementado la oferta, con consecuencias de bajas de precios, falta de mercados y caida de ingresos que han dificultado la recuperación de créditos.

caracterizaciones, a partir de una visión de conjunto de varios proyectos que se ejecutan en el país.

1) Es usual que en la elaboración del documento original de los proyectos se mencione la comercialización como algo relevante a ser considerado en la ejecución del mismo y se presupuesten recursos relativamente importantes. No obstante, suele ocurrir que en el momento de trazar la estrategia de ejecución de este componente se incurra en errores y omisiones que dejan entrever que han sido preparadas por técnicos expertos en otro campo, pero no en comercialización o agroindustria.

2) Ante la falta de una estrategia bien estructurada para el componente de comercialización de un Proyecto de desarrollo agrícola, en ocasiones los diseñadores del mismo comprometen la mayor parte de los recursos destinados a comercialización y pequeña agroindustria en infraestructura - costosa e improductiva -, suponiendo que las instalaciones son la clave para el éxito de la comercialización. 1/

3) El exceso de énfasis en infraestructura para la comercialización se suele alternar con una avaricia de recursos para fortalecer la organización campesina y la comercialización asociada de los productores.

Se observan proyectos en donde se destinan recursos de crédito para capital de trabajo, infraestructura y equipo

---

1/ Un elevado número de Proyectos establece metas de construcción de "mercados campesinos", sin considerarse que estas instalaciones han fracasado casi unánimemente en Bolivia y en varios países de América Latina. Véase item 2. de este documento.

para las organizaciones de productores con fines de comercialización, en condiciones que no permiten costear la capacitación, la transferencia de tecnología de comercialización, y todavía menos, los estudios y los riesgos propios de la comercialización.

Muchos proyectos destinan recursos de fomento para la extensión agrícola, los ensayos y experimentaciones de campo, pero no cuentan con una sola línea de apoyo para la promoción, la capacitación y la extensión en comercialización y el procesamiento. En consecuencia, suelen ocurrir algunos de los siguientes aspectos:

- Tanto los promotores como los agricultores tienen escasa opción de conocer nuevos rubros con oportunidades más rentables de mercado.

- Es muy alejada la posibilidad de vincularse a la producción de rubros de exportación, los cuales consideran de alto riesgo, especialmente por falta de conocimiento de canales de comercio exterior, calidades y tecnologías.

- El Proyecto termina por dedicarse a fomentar los rubros tradicionales, en condiciones igualmente tradicionales, con mínimas posibilidades de éxito y de encontrar un horizonte nuevo para los beneficiarios.

- Los recursos destinados en los proyectos para comercialización y agroindustria suelen ser los últimos en utilizarse o nunca se invierten y terminan por reprogramarse

en favor de otros componentes. 1/

A partir de los antecedentes expuestos, la oficina de IICA en Bolivia se propone llevar a discusión una estrategia de comercialización diseñada para ser puesta al servicio de organizaciones de pequeños productores, específicamente para los que se hallan en el estrato más bajo, por su escasez de tierra, capital, tecnología y conocimientos del mercado.

Esta estrategia espera ser pragmática evitando convertirse en un ejercicio teórico más; es producto de las experiencias de IICA en proyectos similares en diversos países y especialmente en recientes experiencias con el "Proyecto de Desarrollo Agrícola Cotagaita San Juan del Oro" (CORDEPO-FIDA-CAF y cooperación de IICA), llevadas a cabo con pequeños productores beneficiarios del Proyecto en las provincias de Nor Chichas, Sud Chichas y Modesto Omiste, al Sur del Departamento de Potosí y las cuales se resumen en el capítulo 3.

1/ Un importante proyecto de desarrollo agrícola dotado de suficientes recursos para comercialización, delegó la administración de los mismos a una Cooperativa de productores con años de antiguedad. La Cooperativa resolvió retornar los recursos sin haberlos usado y sin prestar el servicio comprometido con los beneficiarios del Proyecto. No obstante, se considera que esta fue la opción más razonable para la Cooperativa, ante la perspectiva de perder el capital con la comercialización de productos tradicionales de alto riesgo.

2. LOS MERCADOS CAMPESINOS EN BOLIVIA

Los "mercados campesinos", como una estrategia de comercialización en el país, data de algo más de 10 años. 1/ Su promoción probablemente ha sido más de orden político que técnico; sin embargo, un elevado número de Proyectos de desarrollo agrícola que se ejecutan en la actualidad con financiación internacional contemplan inversiones en "mercados campesinos", a pesar de su historial de fracasos sin que alguna autoridad ordene una evaluación efectiva y tome decisiones al respecto.

En teoría el "mercado campesino" es una infraestructura que se construye con el fin de que los campesinos y productores vayan a vender su cosecha directamente a los consumidores, eliminando a los intermediarios. Bajo esa modalidad se supone que el productor obtendrá mayores precios por sus cosechas y el consumidor deberá cancelar menores precios, beneficiándose ambos estamentos y por lo tanto desaparecería la intermediación, que es considerada como improductiva e innecesaria.

1/ Verse documentos: a) MACA - Ingeniero Freddy Arteaga "Análisis Crítico del Proyecto de Construcción de Mercados Campesinos". La Paz, febrero/82; b) H. Alcaldía Municipal de La Paz: "Proyecto de Instalación de tres Mercados Albergues Campesinos para la ciudad de La Paz". Enero/80; c) FAO, N. Frigerio y A. Scherer: "Estructuración de un Proyecto sobre Mercados Campesinos" La Paz, marzo/82; d) MACA - Freddy Arteaga: "Informe Técnico sobre alternativas de implementación del Proyecto de Mercados Campesinos". La Paz, marzo/82; e) FAO: "Estudio de Factibilidad del Mercado Mayorista de La Paz - Informe Final" La Paz, octubre/88.

El gráfico No. 1 ilustra la manera como se distribuye el precio final pagado por el consumidor urbano de una fruta. Según el gráfico, de cada Boliviano pagado por el consumidor de frutas, 56 ctvos. van a la intermediación y 44 ctvos. al productor que vende en su parcela 1/

Bajo esta consideración, el mercado campesino buscaría que el producto del gráfico No. 1 se vendiera al consumidor no en Bs 170 qq. (Bs 1.70 la libra) sino en aprox. 1.40 la libra (Bs 140 qq.) suma que iría en su totalidad al productor, beneficiando de esa manera a productores y a consumidores.

Este planteamiento teórico choca con la realidad. En la moderna economía, el consumidor se distancia del productor en el tiempo: las familias demandan los alimentos en medida constante durante el año, en tanto que el productor obtiene su cosecha en un corto espacio de tiempo. Es la intermediación la que busca resolver esa primera discrepancia. También hay discrepancia en el espacio: el productor se localiza a decenas, cientos e incluso a miles de kilómetros de distancia del consumidor, siendo creciente la tendencia a concentrarse en los grandes centros urbanos donde no tiene acceso fácil el pequeño o mediano productor.

Esas discrepancias de espacio, tiempo y forma son subsanadas por los procesos de comercialización y por quien se

---

1/ Por lo general en Bolivia y en otros paises en la comercialización de frutas y hortalizas la relación es: 40% del precio final es para el productor y 60% para la intermediación.
En productos más durables, como los granos e incluso papa, el productor recibe entre 60 y 70% del precio final pagado por el consumidor.

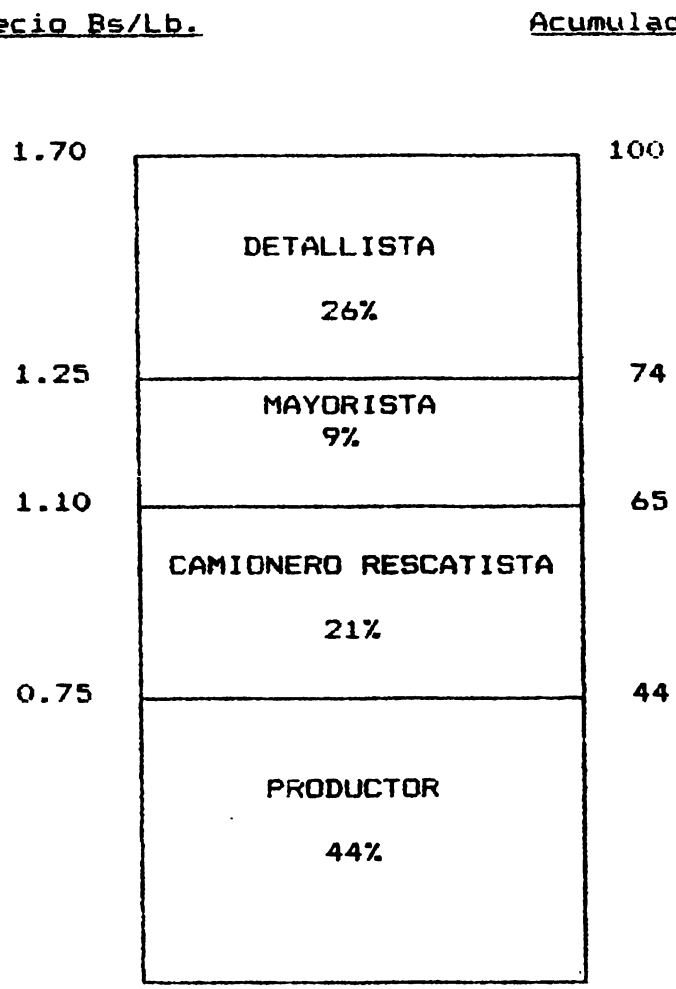

GRAFICO No. 1: Márgenes de comercialización del durazno deshidratado (mocochinche) producido en el Sur del Departamento de Potosí y comercializado en La Paz. (junio de 1989). Fuente: Estudios de IICA.

especializa en ejercer esa actividad, como es la intermediación, cuya inversión en capital, equipo y conocimientos es comparable y a veces más elevada que la requerida para la etapa de producción agrícola. 1/

Una síntesis de las funciones de comercialización que cumple la intermediación (o que debe cumplir el productor que se propone asumir la responsabilidad en comercialización) sería la siguiente:

- Recibir el producto en la parcela (posiblemente pre-empacado por el cultivador).

- Reunir o "acopiar" productos de varias parcelas, para completar un vehículo de transporte y hacer más eficiente la función transporte.

- Transporte del producto entre la parcela y el mercado mayorista de destino.

- Distribución del producto en el mercado de destino (vendiendo a intermediarios urbanos o al consumidor directamente como se pretende en los mercados campesinos).

- Reempacado y fraccionamiento (venta por libra, docena u otra unidad), al alcance del consumidor.

- Almacenaje por algunos días, semanas o meses, dependiendo de las oportunidades de venta que señale el mercado.

1/ En países como Estados Unidos por una persona dedicada a la producción agrícola hay aproximadamente 2 dedicadas a la comercialización y procesamiento.

- Clasificación, pesaje, conservación.
- Transporte urbano para la distribución.
- Financiación de la comercialización.
- Riesgos de la comercialización.
- Promoción de mercados.

Si alguna autoridad o proyecto se propone eliminar la participación de la intermediación en el proceso, debe considerarse que ello no implica que puedan eliminarse las funciones de comercialización. Alguien debe cumplirlas, y en este caso será el productor el que asuma esa responsabilidad. 1/

El llevar a cabo todas o parte de las funciones antes descritas conlleva costos. Si es el productor quien interviene en la comercialización, tendrá desde luego costos que debe sufragar percibiendo un margen de comercialización, lo que se hace efectivo elevando el precio a sus clientes, tal como lo hace la intermediación.

La experiencia se encarga de comprobar que es equivocado el planteamiento tendiente a la eliminación de los intermediarios, buscando substituirlos por la presencia directa e individual del productor en los mercados. Tampoco resuelve el problema la instalación de infraestructura para los mercados. Los mercados existen desde que surgieron los excedentes en la producción y operan aún en condiciones precarias de infraestructura (Ej. ferias en las calles).

1/ En algunos paises se registraron casos de disposiciones legales que restringieron la intermediación, o redujeron drásticamente los márgenes de comercialización. Una de las consecuencias fue el surgimiento del "mercado negro" de alimentos.

La infraestructura no es la llamada a substituir los intermediarios; en donde se ha tenido éxito en la substitución de intermediarios innecesarios o se ha podido combatir la acción monopólica de intermediarios es mediante la promoción y creación de organizaciones de productores para la comercialización.

Ello significa crear organizaciones; entidades de los productores que se capacitan y dotan de recursos para especializarse en cumplir con eficiencia las tareas de la comercialización a nombre y bajo el mandato de los productores asociados.

Cuanto más pequeño y marginal es un productor, menor es su posibilidad de salir directamente al mercado y por lo tanto mayor es su necesidad de vincularse a alguna organización que lo represente.

De un análisis del desempeño de varios mercados campesinos, se extrajo lo siguiente: 1/

"a. Hasta el presente, todos o casi todos los mercados campesinos instalados en el país no han dado los resultados esperados; e incluso han fracasado rotundamente en sus objetivos".

"b. No resulta viable ni física ni económicamente para pequeños productores ir a los centros urbanos a vender directamente su producción a los consumidores. El

---

1/ Informe del autor al Proyecto de Desarrollo Agrícola Cotagaita San Juan del Oro - CORDEPO-FIDA-CAF.

productor no puede competir con los detallistas de los mercados de distribución, quienes cumplen la función de abastecimiento alimentario todos los días del año y en horarios de venta de 10 a 12 horas al día. Los pequeños productores beneficiarios de los Proyectos tienen ofertas agrícolas limitadas y estacionales." 1/

"c. Un mercado típico de abastecimiento tradicional es un lugar de reunión de oferta y demanda. Estos mercados se están realizando por lo común en las calles de los centros urbanos o en instalaciones antiguas, en donde lo más relevante es la cercanía al consumidor, el buen servicio, el amplio horario de ventas y la diversidad de productos que los intermediarios ofrecen a los consumidores. Los precios al consumidor y los márgenes usualmente son altos, en relación con el precio en finca."

1/ Estudios de IICA con el mismo Proyecto confirman que productores que viajan a la ciudad de Potosí a vender choclos directamente al consumidor, deben dedicar aproximadamente 12 horas de viaje en camión con la mercancía y emplean 2 días para la venta de un promedio de 8.000 choclos, con costos de flete entre 4 y 8 Bs por saco de 200 choclos (el flete incide en aproximadamente 20% del precio de venta). Otros productores para vender el maíz en grano al consumidor emplearon entre 6 y 10 horas para el transporte desde zonas de producción de Nor Chichas hasta la ciudad de Potosí; para la venta emplearon entre uno y 4 días de un volumen de maíz por productor entre 10 y 20 qq. de 46 Kgr. Un caso especial muestra un productor que empleó 13 horas para llevar su producto a Uyuni (desde Río Blanco) y 4 días para vender 15 qq.

"d. Los "mercados campesinos" de los Proyectos de Desarrollo Agrícola, hacen demasiado énfasis en la infraestructura y fallan por la localización y los servicios de abastecimiento. Hay ejemplos de mercados localizados en lugares de difícil acceso al consumidor promedio que no dispone de vehículo. Parece que predomina el factor "bajo costo del terreno" y se descuida el factor "localización".

"Los Proyectos financiados por FIDA-CAF no tienen item para costear la adquisición del terreno para estos mercados y se espera que la Municipalidad respectiva suministre el terreno. Esto se cumple, pero el terreno aportado es el más barato y el más distante de los consumidores, haciendo con ello inviable el mercado. Los objetivos del mercado campesino, de acercar al productor con el consumidor, no se alcanzan y el programa de mercados campesinos fracasa también por el factor "localización".

"e. Un "mercado campesino" sería más exitoso si se organizara a los productores para llegar a los mercados tradicionales, incluso para vender en los mercados ambulantes en los días de feria en las calles. La infraestructura es totalmente secundaria y en cambio es prioritaria la buena localización del mercado y el abastecimiento regular".

"f. Los "mercados campesinos" no deben excluir a los comerciantes detallistas. Los productores de nuestros proyectos no podrán formar, actuando solos, buenos mercados de abasto a la población. También se ha

comprobado que los productores que van con bastante frecuencia a vender al consumidor directamente, terminan por convertirse en intermediarios y abandonan la parcela".

En base al concepto anterior, se resaltan dos deficiencias preponderantes de los mercados campesinos en el país, a saber:

1. Inadecuada localización. Según se enunció con anterioridad, es usual que la fuente de financiación de los mercados no incluyan el costo del terreno que debe ser donado por alguna entidad regional, que por lo general recae en una Municipalidad la cual termina por ofrecer el lugar más barato e inapropiado, tomando de esa manera una decisión equivocada para un factor de primera prioridad, como es la localización en función del servicio a los consumidores.

   En algunos casos la localización del mercado se decide buscando un lugar alejado de la población consumidora, bajo el temor no bien disimulado de que el campesino traiga animales de carga y utilice prácticas de higiene y presentación que no "agradan" a la poblacion urbana. De esa manera se presenta la contradicción consistente en que se busca que el campesino vaya a la ciudad a ofrecer productos frescos y baratos, pero su presencia en el lugar apropiado es rechazada bajo la prevención de que los campesinos y el mercado "afeen" la ciudad.

2. Falta de Organización. La instalación física por si sola no garantiza el éxito del mercado. La casi totalidad de los mercados campesinos conocidos en el país pecan por exceso de

infraestructura y por falta de organización.

La organización debe ser a dos niveles:

- De los productores candidatos a ser beneficiados con los mercados campesinos, a fin de que puedan reducir los costos de acopio, transporte y puedan canalizar una oferta mejorada, en forma constante y en condiciones de competir con los intermediarios tradicionales 1/

- De la administración del mercado. Algunos mercados campesinos son administrados por entidades oficiales, y otros por organizaciones gremiales y políticas de campesinos, pero casi nunca por los campesinos beneficiarios del proyecto, o por usuarios del mercado (consumidores).

1/ Una desventaja de los productores que comercializan directamente sus cosechas en los mercados urbanos radica en la estacionalidad de su producción y por lo tanto en su participación cíclica e irregular en los mercados.

El campesino va al mercado sólo en época de cosecha y cuando dispone de medios (transporte y tiempo). En cambio, el intermediario está presente todos los días, por espacio de 10 - 12 horas diarias, ofreciendo productos de diferentes regiones dando lugar a un abastecimiento constante y ganando la confianza del consumidor (no obstante de sus altos márgenes de ganancia)

Por esa razón "económica" y también por motivos legales y de convivencia, sería un absurdo prohibir la acción de intermediarios en los mercados.

Ello puede conducir en ocasiones a la burocratización o manipuleo político de las instalaciones y desde luego a la ineficiencia. 1/

De los pocos mercados campesinos que funcionan, se cita el caso de uno que cumple con buenos requisitos de localización, y opera en un importante centro urbano del país. Sin embargo, funciona en base a la actividad de los comerciantes que lo abastecen en un 80 - 90 %. Los pocos campesinos que van al mercado son aislados por la presión de los comerciantes y "arrinconados" en la trastienda de las instalaciones donde las condiciones para actuar son totalmente desventajosas, sin que los administradores del mercado se percaten de la desventaja en que han sumido a los "dueños del mercado", los campesinos.

En contraposición a las "desviaciones" de estos mercados, se conocen otros sistemas de comercialización que favorecen la participación de productores, especialmente de frutas, hortalizas, raíces y otros. Son las "ferias libres" o "ferias ambulantes" que no requieren instalaciones fijas sino que son itinerantes; se organizan para funcionar casi diariamente en diferentes calles y sectores que llegan "al corazón" de los consumidores con bastante agilidad y eficiencia. Estas ferias cumplen el requisito más imsportante de todo mercado de alimentos: la localización para beneficio del consumidor.

1/ La mayoría de los "mercados campesinos" que conoce el autor en Bolivia (y en otros países de Latinoamérica) son un fracaso. Un alto % de los mercados en el país se hallan cerrados, desde el día en que se construyeron. No tienen uso alternativo (ej. escuela, hospital, u otro) por: a) mala localización, b) falta de servicios, c) discrepancias entre los promotores de los mercados con las organizaciones escogidas para manejarlos.

En Bolivia se están desarrollando con suficiente éxito estas ferias, pero sin la presencia de los productores y sólo en base a los intermediarios.

Proyectos de desarrollo de varios países han substituido la idea de los "mercados campesinos" por las ferias libres conformadas por productores y comerciantes, en donde se privilegia la participación de los pequeños productos en base a su organización, apoyo en el acopio y transporte y su capacitación para salir a mercados eficientes con buena localización y con una dinámica que le permite llegar a toda clase de consumidores. 1/

1/ Otra problemática de la concepción de varios mercados campesinos de diversos proyectos de desarrollo en Bolivia, es que se instalan en pequeños centros urbanos, de población de escasos recursos y sobretodo, de población urbano-rural. Esta población tiene otras fuentes de abastecimiento dada su cercanía a los centros rurales, por lo cual no es la mejor clientela para proyectos con importantes inversiones para generar excedentes agrícolas. Varios proyectos se encierran en sus propias fronteras y no se proyectan al resto del país a los grandes centros urbanos, y menos aún hacia la exportación, la cual miran como un verdadero tabú.

3. EXPERIENCIAS DE COMERCIALIZACION EN PROYECTOS DE DESARROLLO AGRICOLA CON PEQUEÑOS PRODUCTORES EN BOLIVIA

La siguiente es una relación de experiencias o "casos de comercialización", recientemente llevadas a cabo en el pais en Proyectos de Desarrollo Agrícola, concretamente en el Proyecto Cotagaita San Juan del Oro, que ejecuta CORDEPO con recursos de FIDA - CAF y a partir de febrero de 1989 con asesoría de IICA en algunas áreas (capacitación, transferencia de tecnología, comercialización).

La relación de estos casos tiene la pretención de aportar información de primera mano sobre las posibles estrategias de comercialización que son viables de establecer con pequeños productores. Los campesinos beneficiarios del Proyecto Cotagaita San Juan del Oro, caen en la categoría de beneficiarios de créditos FIDA que corresponde a una de las escalas de indicadores más bajos con que se suele clasificar a los productores agrícolas en todos los paises, por su escasez de recursos y baja capacidad de producción y de comercialización.

Por esta razón, las experiencias que se relacionan a continuación tiene uno de los mayores coeficientes de dificultad que encuentran en el sector rural y pueden traer lecciones para casos similares en el resto de la economía rural, adaptándolos a otras categorías de productores.

Como marco de referencia de los casos que van a relacionarse, se sintetiza la consideración que el Proyecto referido dio a la comercialización y a la agroindustria, a saber:

- El documento que dio origen al Proyecto contempló la necesidad de fomentar la comercialización y la pequeña agroindustria para beneficio de los usuarios del Proyecto. Para ello se crearon los componentes de: a) organización campesina y comercialización y b) pequeña agroindustria.

- Los estudios de mercado y comercialización que sustentaron el documento básico del Proyecto, señalan que los mercados para la producción que será promovida por el mismo estarían conformados en base a la población minera localizada en el área geográfica del Proyecto. No menciona los grandes centros urbanos del país (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz), talvez por considerarlos muy alejados de Tupiza, Cotagaita y Villazón (centros del Proyecto).

- Considera a los centros mineros como "mercados cautivos", bajo el supuesto de que otra oferta no competiría con la oferta del Proyecto. El tiempo se ha encargado de confirmar que no existen mercados cautivos, no sólo en economías intervenidas y menos aún en economías de libre mercado como la que se desarrolla en Bolivia.

- Se asignó al "componente de organización campesina y comercialización" la responsabilidad de organizar los productores para la comercialización, con el objetivo próximo de crear una "Empresa de Comercialización" constituida por los productores beneficiarios del Proyecto. La empresa operaría en base a crédito para infraestructura y capital de operación, que sería aportado por el Proyecto, en condiciones y costos similares al crédito que se concede a los productores individualmente para la producción.

Avanzado ya el Proyecto, los productores reclaman la presencia de la empresa que vendrá a resolver sus problemas de falta de mercado y comercialización.

Complementario al accionar de la "Empresa de Comercialización", el Proyecto determinó como estrategia principal de comercialización la creación de tres mercados campesinos, localizados en las capitales de provincia del área del Proyecto, en los cuales los campesinos deberían vender directamente sus cosechas a los consumidores. Los diseñadores del Proyecto dotaron con elevadas especificaciones a las instalaciones de los mercados campesinos, que consumieron una parte importante del presupuesto asignado al componente de comercialización. 1/

- El "componente de pequeña agroindustria" se diseñó con objetivos de crear 3 o 4 empresas agroindustriales de alta envergadura que debería resolver los problemas de la nueva oferta que generaría el proyecto con ovinos, lácteos, vinos y frutas.

El marco referencial y la estrategia de comercialización que trazó el documento original del Proyecto no operó o sólo rigió en mínima parte, y por el contrario creó una confusión entre los productores que se quedaron esperando que una "empresa" viniera a hacerse cargo de la comercialización de sus productos. Los atrasos en la comercialización generaron repercusiones negativas sobre los demás componentes de

---

1/ La meta de instalación de los mercados se ha cumplido. A la fecha de este informe (Sept./89) el primero de los mercados construídos cumplía aproximadamente 10 meses de concluído sin que prestara algún servicio a los campesinos, por razones que este informe no tiene capacidad de evaluar.

fomento a la producción (crédito, transferencia). En la fase intermedia del Proyecto sus directivos y técnicos resolvieron dar un nuevo rumbo a la comercialización en el Proyecto tomando como punto de partida dar estímulo a la organización de los productores, para resolver sus problemas de comercialización.

Se dio especial relevancia a las organizaciones primarias de productores, que se denominan "Grupos Asociados de Base" GAB. Un GAB se constituye por 15 a 30 productores, especializados por rubro en una misma comunidad (ej. durazno, lana, maiz, etc.) que los unen y les permite actuar con persistencia y solidez.

La promoción de un GAB no exige demasiados esfuerzos de los promotores. En 3 o 4 sesiones - curso de mútua convivencia se logra un GAB, pues los problemas de comercialización son tan apremiantes que las diferencias por liderazgos, ideas y otros factores se vuelven secundarias. En su primera fase los grupos son informales, y sólo se busca su legalización en una fase de madurez.

No significa esto que un GAB nacido en estas circunstancias tenga la solidez que se logra de una mayor capacitación y una amplia experiencia de trabajo grupal. Pero sí es evidente que la agrupación es relativamente fácil, si hay un Proyecto dispuesto a asignarles responsabilidades en beneficio de la comunidad. Por el contrario, si el Proyecto asigna "dádivas" y fomenta regalos, nacerán grupos oportunistas esperando el paternalismo de "arriba".

La experiencia de los GAB señala que un cúmulo de sesiones y de horas de capacitación teórica se traducen pronto en rendimientos decrecientes y se vuelve contraproducente. Lo que realmente capacita a los miembros del grupo es la asignación de tareas que generen motivación en la comunidad y el ejercicio de las responsabilidades y su desempeño, según se desprende de los casos que se citan a continuación:

3.1 Comercialización de duraznos

Los agricultores de una comunidad productora de durazno crearon un Grupo Asociado de Base GAB con el auspicio del Proyecto, con los objetivos de buscar nuevas alternativas de comercialización que pudieran contrarrestar el sistema tradicional de vender al rescatista local, generalmente a precios muy bajos. Otra forma tradicional de mercado es la que asume el productor al canalizar directamente la venta de la fruta en el mercado de la capital de provincia, cubriendo todos los costos y asumiendo los riesgos que implica llegar hasta el consumidor. Esta alternativa tampoco suele resultar viable, dada la estrechez de los mercados regionales que sólo compran pequeños volúmenes a precios bajos en razón de la alta competencia del resto de productores en la época de cosecha, además de las ofertas de los comerciantes.

Sin oportunidad de venta en los mercados regionales y empujados por la necesidad de colocar la mayor producción generada por el estímulo del Proyecto que concede crédito y asistencia técnica, los productores no ven otra salida que la búsqueda de mercados extraregionales en los grandes

centros urbanos.

El GAB se propuso incursionar en el mercado de Santa Cruz y solicitó al Proyecto un crédito para comercialización, el cual se obtuvo en similares condiciones que un crédito para producción.

El Comité de comercialización del GAB con el apoyo de los promotores del Proyecto estableció una estrategia de comercialización consistente en las siguientes prácticas.

a. Abrir un cupo de recepción de durazno a cada socio, en función de su oferta.

b. Crear un sistema de acopio del durazno en dos fases: 1) recepción de la fruta en huerto (acopio primario) y transporte hasta un centro principal de acopio. 2) Recepción en el centro principal de acopio (acopio secundario) para reclasificar toda la fruta, empacarla y prepararla para el transporte hasta Santa Cruz. 1/

1/ La experiencia de este caso y de otros casos, ha demostrado que no es conveniente el acopio de un producto perecedero en dos etapas como la ocurrida. El tiempo y el manipuleo juegan negativamente contra la calidad de la fruta.

La conclusión fue que la clasificación debe hacerse en el propio huerto, en el momento de recolectar la fruta. Igualmente, el empacado lo hace el recolector en el huerto. Esto se logra mediante una capacitación al recolector, de esa manera el producto sale clasificado y empacado desde el huerto con destino al mercado.
Véase Cap. 11 "Casos de Comercialización" del libro: Mendoza Gilberto: Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Editorial IICA, San José Costa Rica. 1987. 243 p.

c. Además de la clasificación, se decidió utilizar un empaque nuevo rotulado con el nombre del GAB, que permitiera crear "imagen" en el mercado de Santa Cruz.

d. Se estableció un "precio de rescate" para el productor socio por durazno entregado, basado en el precio vigente de los rescatistas en la región.

Este precio sería reajustado según la cotización que se obtuviera en la venta en Santa Cruz.

e. Se contrató un camión para el transporte hasta Santa Cruz de 240 qq. de durazno fresco, viajando un Comité del GAB asistido por un promotor del Proyecto. Un viaje de más de 50 horas da una indicación del esfuerzo del grupo y del riesgo para la fruta.

f. Los resultados se resumen en los siguientes términos:

f.1 Se llegó al mercado mayorista de Santa Cruz con escasa información de los precios y condiciones del mismo (había información de más de 10 días, la cual ya no era oportuna).

f.2 Por falta de experiencia, las cajas que se mandaron construir para el transporte del durazno tenían capacidad promedio de 29 Kgrs. netos en vez de los 23 Kgrs. (2 arrobas) que es tradicional en el mercado de Santa Cruz. Dado que en el mercado mayorista los precios se cotizan por "caja" y no por "kilos", el GAB debió vender los 29 Kgrs. por el precio corriente de 23

Kgrs., perdiendo 6 Kgrs. en cada caja.

f.3 Durante las primeras 24 horas de presencia en el mercado, el GAB fue sometido a un saboteo por parte de los mayoristas, que hicieron un bloqueo con ausencia total de ofertas. El GAB tampoco pudo vender a los detallistas por cuanto estos tienen nexos de dependencia de orden financiera e incluso personal respecto de los mayoristas y no es factible que alguien rompa dicha vinculación, aún con ofertas a menor precio en relación con la cotización de venta del mayorista. Esta situación proviene de ser esporádica la presencia del GAB; si esta organización se instalara en el mercado en forma permanente, posiblemente lograría a mediano plazo competir al mayorista, una vez disponga de financiación y experiencia.

f.4 En el segundo día, parte del comité llevó una pequeña proporción de la fruta a un mercado regional no controlado por los mayoristas y logró vender a detallistas.

f.5 Mientras tanto, el resto insistió con los mayoristas en Santa Cruz quienes aceptaron comprar el durazno a precios del día o inferiores, sin reconocer el excedente de los 6 Kgrs. por caja.

En síntesis, la experiencia dejó una gran lección y una pérdida para el GAB superior a US$ 1.000 1/. Los productores encontraron positivo el hecho de haber salido de

---

1/ Debe considerarse que un productor que llega a la ciudad y no vende pronto, tiene como única defensa conservar el camión contratado como medio de almacen y de transporte, pero los costos se elevan por ese concepto.

240 quintales de durazno que pesaban en la oferta del mercado de su región, lo cual abrió oportunidades al resto de la cosecha. Con ello, paradógicamente, se benefició más a los productores no organizados que a los asociados, al menos temporalmente.

Sin decaer en su estado de ánimo, los productores hicieron otra salida a mercados de los centros mineros con una combinación de durazno y de choclo que rindió algunos beneficios.

Quedaba la pérdida principal que afectaba a un grupo incipiente y se trazó una nueva acción, esta vez con durazno deshidratado (mocochinche).

Esta tarea se cumplió con mayor planeamiento y se llevó a cabo de la siguiente manera:

1) Exploración de los mercados de La Paz y Cochabamba respecto de precios y capacidad de compra.

2) Definido un precio probable en estos mercados (aprox. Bs 110 por quintal de mocochinche), se fijó un precio de rescate a los productores: Bs 80/qq. puesto en centro de acopio cercano a la parcela, reajustable con los resultados de la venta. Este precio era superior en 5 a 10 Bs al precio de los rescatistas en la región.

3) Se estableció un plan de acopio local (debido a problemas de vía en la zona que impedian la llegada de movilidad, se organizó un acopio local, mediante el empleo de 50 burritos que recorrieron el camino entre 5 y 10 horas cada uno).

4) Se contrató un camión para trasladar el mocochinche entre el centro de acopio y La Paz.

5) Participaron en la búsqueda de mercado el Comité de Comercialización y un promotor del Proyecto.

6) Previo a la llegada del durazno a La Paz, se hicieron contactos con mayoristas y se pusieron avisos en la prensa "productor vende mocochinche".

7) La calidad del durazno resultó muy buena, dada la campaña que se hizo para cuidar ese factor. 1/

8) Se llevaron 110 quintales de duraznos que esperaban ser vendidos en una semana. El precio mayorista alcanzado fue de Bs 110 - 115 pero el pago no fue de contado, sino diferido 4 - 8 - 15 días. Debió contratarse servicios de una bodega en La Paz, pues el camión no podía esperar más de un día (su flete a La Paz fue de Bs 10/qq.).

1/ Merece resaltar como una importante enseñanza de la presencia de la organización de productores en el mercado de los grandes centros de consumo, el conocimiento del factor calidad. Los productores observaron como el mercado diferenciaba con mayor precio y buena aceptación al durazno que había tenido un buen procesamiento (pelado y secado), lo cual era comprobable por el color, tamaño y presentación del producto. Una de las primeras conclusiones de la asociación fue solicitar capacitación para la conservación y procesamiento del durazno, a fin de salir con óptima calidad en la próxima cosecha.

9) En La Paz, los productores observaron que los mayoristas vendían su durazno a Bs 120 - 130/qq. y que los detallistas vendían la misma calidad a Bs 1,60-2.00 la libra o sea que resultaría a Bs 160.- e incluso hasta Bs 180.- el quintal, vendido por libras directamente al consumidor y pago de contado. Decidieron intentar la venta al público convirtiéndose en detallistas en búsqueda del mayor precio, pero solo lograron la venta de 1 a 2 quintales por día (lo que demoraría unos 60 - 70 días la venta de la camionada de 110 quintales).

10) Una parte del grupo buscó una alternativa de venta en Los Yungas, logrando vender no más del 10% de la producción a precios netos no superiores a los obtenidos en La Paz, y empleando más tiempo.

11) La recuperación de la cartera con la venta a los mayoristas fue lenta, llegando algunos a demorar el pago por más de 30 días, con algún peligro de no cancelación.

12) Como síntesis, el GAB obtuvo una ganancia cercana a Bs 20 por quintal, o sea que estuvo próximo de recuperar los US$ 1.000 pérdidos en el primer viaje con durazno fresco a Santá Cruz.

13) La evaluación de la segunda experiencia fue positiva y el GAB ha decidido continuar con nuevas acciones, capitalizando las experiencias positivas y negativas.

3.2 Comercialización de maíz

El maíz es de gran importancia en el Proyecto Cotagaita San Juan del Oro, tanto por el número de productores vinculados al mismo, como por los volúmenes producidos y además por su potencial como actividad económica. Hay sectores que utilizan riego para este cultivo o pueden instalarlo con relativamente bajo costo.

Es por lo tanto el maíz un rubro excedentario, lo que implica que no se encuentra mercado entre la población urbana o rural del área del Proyecto (igual ocurre con la mayoría de los cultivos fomentados) y debe buscarse mercado en los grandes centros consumidores. Cochabamba, con las industrias de chicha se constituye en el principal mercado para este maíz.

Tradicionalmente los cultivadores del Sur del Departamento de Fotosí venden el maíz a camioneros que acopian para llevarlo a Cochabamba. Los precios y el interés por la compra se rige por la demanda de las industrias de chicha de Cochabamba; con frecuencia el mercado está saturado, los precios bajos y las posibilidades de venta para los productores se reducen.

El Proyecto desarrolló una intensa labor de capacitación y promoción de la organización de productores de maíz en Nor Chichas y en Sud Chichas, lo cual permitió en corto plazo canalizar las inquietudes de los socios por la búsqueda de mercado para el maíz.

En 1988 se presentó la oportunidad de concursar ante el Programa Mundial de Alimentos PMA, para el abastecimiento de maíz que este organismo decidió comprar en el país con el propósito de llevar a cabo sus importantes programas sociales.

De esta manera los Grupos Asociados de Base GAB, especializados en maíz y el Proyecto hicieron oferta al PMA para el abastecimiento en el segundo semestre de 1988 de 300 Tons. (6.522 qq.) de maíz amarillo para entrega en Cotagaita y en Tupiza. Se estableció el acuerdo y se cumplió en un tiempo de dos meses, bajo el siguiente procedimiento:

Compromiso del P.M.A.

- Compra del maíz a un precio de Bs 26 quintal, primera calidad, limpio, humedad máxima 14%, con empaque suministrado por el proveedor.

- Anticipo del 60% del valor total de la negociación, para que los productores pudieran comprar las bolsas para el manejo del maíz, así como para ordenar su membreteado.
- Supervisión de la calidad del maíz.

- Compromiso de los Productores

- Acopio y preparación del maíz para acondicionarlo a la calidad convenida.

- Compra de bolsas de polipropileno y su marcado con el emblema del PMA y del programa respectivo. (Bol. 2801 - 1 qq. maíz).

- Transporte entre las zonas de producción y entrega del maíz en instalaciones de OFINAAL en Tupiza y Cotagaita.

Algunos pormenores de esta experiencia convienen ser resaltados:

El precio neto para el productor, descontados el envase rotulado y los costos de acopio fueron de alrededor de 22 Bs por quintal promedio.

El precio pagado por los rescatistas en la zona del Proyecto se elevó de Bs 16 - 17 que regía antes de la negociación con el PMA, hasta Bs 22 y 23, lo que ejercía competencia con el acopio para el PMA. Algunos productores prefirieron vender al rescatista a Bs 22.50 y Bs 23.00 e incumplieron con el PMA.

Otros grupos en formación se negaron a comercializar con el PMA, por considerar mejor la venta con el rescatista. Estas actitudes, que demostraron fallas en la capacitación y en la conciencia de grupo, han tenido repercuciones en el mediano plazo, como se demostró en la nueva experiencia con el PMA y que se relacionará más adelante.

Debido a la competencia de los recatistas, los GAB no cumplieron con el 100% del compromiso contraído con el PMA, sino alrededor del 75%; varios productores no se percataron de que fue la negociación con el PMA la causa principal de que el maíz registrara alzas de precios en la zona, beneficiando a todos los productores del cereal.

En la etapa final de las entregas del maíz, al presentarse una omisión del control de calidad en el recibo del maíz, algunos productores aprovecharon la oportunidad para entregar un producto de inferior calidad, lo que a la postre se detectó y estuvo a punto de poner en peligro una nueva negociación con el PMA.

Para la temporada de 1989, el Proyecto (con asesoría de IICA) y los GAB de mayor liderazgo en maíz, que a la vez son los más preocupados por los excedentes de producción sin mercado regional, se propusieron hacer una prospección de mercados a dos instancias.

1) Mercado de Cochabamba con industrias de chicha y otras fuentes de demanda de volumen considerable.

2) Nueva negociación con el PMA.

Los análisis hechos alrededor del 2do. trimestre de 1989 mostraban una tendencia de precio alto o sostenido para el maíz en Cochabamba y en otros mercados relevantes. El reflejo de este precio se traducía en una cotización de Bs 25 - 26 por quintal puesto en zonas de producción de Nor Chichas y Sud Chichas, en puntos de acceso fácil de los camioneros no alejados de la carretera troncal.

Para la misma época, los contactos con el PMA insinuaban una disposición de compra de este organismo en base a un precio de Bs 25 quintal de 1ra. calidad con empaque, para el cereal puesto en bodegas de OFINAAL en Cotagaita, Tupiza y Villazón. Este precio del PMA se basaba en la disponibilidad de sus recursos y en las ofertas de intermediarios que tienen toda

una red de acopio y transporte que les permite ofertar al PMA altos volúmenes de maíz de buena calidad a precios inferiores a Bs 25. También contribuye a ello la oferta de maíz de zonas más bajas (Valle de Tarija y otros), provenientes de semillas de híbridos de buena calidad, alto rendimiento y costos de producción más bajos. 1/

Los pronósticos de precios en Cochabamba proyectaban mayores alzas de precios para el tercer trimestre de 1989, debido a la pérdida de cosechas importantes de maíz por la sequía ocurrida en el Valle. Esto hacía menos probable la negociación con el PMA.

Se constituyó una comisión de GABs de maíz que buscó la negociación con el PMA y asimismo hizo nuevos contactos de venta en Cochabamba.

Los representantes de los GABs consideraban que los productores de maíz no cumplirían una negociación con el PMA en base a un precio inferior al de Cochabamba. Tenían temor de perder al PMA como cliente de alto volumen, precio seguro y estabilidad a futuro. Varios productores, dada su escasa capacitación e incipiente experiencia en la organización campesina, tienden a valorar las negociaciones en su valor presente y la posible ganancia de oportunidad y carecen de visión de mediano y largo plazo. Por esa razón, prácticamente no resultaba factible la negociación con el PMA.

1/ Los productores del Proyecto Cotagaita San Juan del Oro están comprobando a partir de estas experiencias que debían aceptar cambios en sus sistemas de producción, comenzando por la adopción de nueva semilla.

En un último esfuerzo, los líderes de los GABs hicieron en julio/89 una prospección en el mercado de Cochabamba y comprobaron lo siguiente:

- Es un mercado de compra que privilegia a los intermediarios.

- Los productores que ofrecen en ese mercado alcanzan la venta con mayor lentitud que los intermediarios. Vender una camionada puede durar 1 - 2 días, en circunstancias en que la oferta de maíz del área del Proyecto sería superior a 12 - 15 mil quintales (100 a 150 camionadas) y el pago se hace efectivo sólo 2 - 3 semanas después de la entrega.

- Es un mercado cambiante, sujeto a situaciones de oferta y demanda que escapan a los productores poco informados.

A esta información se agregó la observación de una tendencia a la baja en los precios del maíz en el Valle, lo que comenzó a repercutir en fuertes bajas y ausencia de demanda por el maíz en Nor Chichas y Sud Chichas.

La negociación con el PMA se facilitó, máxime que este organismo motivado por el interés de promover el desarrollo de asociaciones de pequeños productores que trabajan por la superación en sus condiciones de vida, propuso una negociación más favorable, consistente en:

- Precio de Bs 26 por quintal de maíz de primera calidad, entregado mayoritariamente en Tupiza, que es centro equidistante a las zonas de producción del cereal.

- Suministro del envase por el PMA. Pago de contado contra entrega y certificación de calidad (el inspector del PMA

prestó asistencia a varias comunidades en la clasificación del producto, en la propia parcela).

- Compra de 220 Tons. (4.783 qq.)
- Apoyo de camiones para el acopio desde la parcela.

Esta negociación significó un mayor precio neto para el productor, frente a la de 1988; en el presente año y bajo las condiciones expuestas, el precio neto para el productor estuvo cerca de los Bs 26 qq.

La segunda operación de comercialización de maíz con el PMA (1989) se sustentó aún más que la primera (1988) en la organización campesina y se desarrolló de la siguiente manera:

a. Actuaron 12 agrupaciones que representaron a 457 productores, de la siguiente manera: Provincia de Sud Chichas 6 Grupos Asociados de Base, con 145 socios; Provincia de Nor Chichas 3 Grupos en proceso de formación pertenecientes a 9 comunidades y 269 productores; Provincia de Modesto Omiste 3 comunidades por organizar con 43 campesinos. En total 444 productores entregaron maíz. Los asociados fueron responsables del acopio, clasificación, pesaje, empacado y entrega del maíz, respondiendo a sus líderes. En cada comunidad actuó un responsable de control de calidad de pesaje, aspecto en el cual quedó una capacitación sólida.

   La clasificación del producto se realizó cuidadosamente comenzando por el desgranado 1/. Para facilitar la

---

1/ Los productores almacenan el maíz en coronta, y sólo se desgrana para venderlo. De esa manera se maneja y conserva en mejores condiciones.

comprobación de calidad, a cada socio se asignó un código, con el cual se marcaron todos los sacos entregados, de esa manera podía identificarse el origen del maíz en las distintas fases de inspección.

b. En un tiempo record de 2 1/2 semanas se entregaron los 4.783 qq. de la negociación, mediante el acopio que provino en un 50% de zonas de producción distantes de la troncal y del lugar de entrega al PMA, beneficiando asi a productores con menor capacidad de negociación.

c. Los diversos GAB compitieron por conseguir la mayor cuota posible en el volumen de entrega. Las cuotas se asignaron priorizando factores como: 1) Existencia de una efectiva organización de productores, 2) Volumen de maíz producidos por los productores asociados; 3) dar apoyo a pequeños productores alejados de las vías y de la oportunidad de acceder al mercado.

d. Varios productores de organizaciones menos sólidas que en la temporada anterior (1988) no entregaron el cereal al PMA y prefirieron a los intermediarios, en esta ocasión se hicieron presentes reclamando su cuota. El Proyecto les hizo ver que la prioridad para la asignación de cuotas se basa en la actuación como grupo organizado con antecedentes de trabajo en bien de la comunidad.

Se realizaron asambleas con asistencia de la comunidad para explicar la situación a que llevan grupos que se crean sólo para recibir un beneficio y desaparecen cuando han cumplido su objetivo.

Este procedimiento trajo reacciones positivas entre los campesinos, que demandaron del proyecto asistencia para

capacitación y organización.

En este orden, se ha percibido que las dos experiencias de acopio para el PMA han sido el mejor instrumento de efectiva capacitación en organización campesina para los productores participantes y sus GABs. También se ha hecho una excelente capacitación en técnicas de acopio, clasificación y preparación del maíz para la venta.

e. En la zona de acción del Proyecto, a la fecha se contaba con la infraestructura de elevadas especificaciones arquitectónicas de tres "mercados campesinos", sin uso 1/ los cuales se pusieron a disposición del acopio con el PMA, prestando de esa manera un oportuno y efectivo servicio a los campesinos, que hubieran encontrado serios obstáculos para entregar el maíz en el corto tiempo logrado, por falta de capacidad de almacenaje en la región.

f. Los precios del mercado del maíz continuaron deprimidos para la época de la operación con el PMA (agosto/89), y las cotizaciones de precios al productor mejor localizado cerca de las vías troncales en la zona del proyecto llegaban como máximo a promedio de Bs 20 quintal, con escasa o casi nula demanda. Comparado con Bs 26 quintal recibidos del PMA, significó un mayor precio de 6 Bs por quintal que multiplicados por 4.783 qq. negociados representaron ingresos netos adicionales para los productores por una suma de Bs 28.698 y pago de contado.

1/ Uno de ellos después de 10 meses de terminado, los restantes de reciente terminación y sin tiempo de poner en servicio.

Quedan otros beneficios adicionales tan importantes como el mayor ingreso y se resumen de la siguiente manera:

- Descongestión del mercado de oferta del maíz, coadyuvando a la estabilidad de los precios para esa época deprimidos en la zona.

- Fortalecimiento de la organización de productores. Ha sido notable este aspecto y han ganado confianza para continuar actuando no sólo con el PMA, sino para salir a comercializar el cereal en Cochabamba y en otros mercados del país.

- Se han dado pasos importantes en la capacitación de los productores. Esta se ha fortalecido no sólo en técnicas de comercialización de maíz, (desgranado, clasificación, envasado, transporte y manejo), dadas las exigencias de un cliente especial como es el PMA, sino en la organización campesina para la comercialización y para el trabajo asociativo.

Los proyectos de desarrollo agrícola se sustentan en las organizaciones de usuarios para cumplir sus objetivos, y frecuentemente se encuentran obstáculos por la debilidad de las mismas.

Se comprueba con estos hechos que un efectivo método es "aprender haciendo", lo cual corresponde a la idiosincracia pragmática del campesino que a menudo demanda "acción", en mayor medida que formación teórica.

- Se debe resaltar un factor importante extraído de esta experiencia (similar a lo sucedido con el resto de "casos"). Es la lección que deja el contacto con el mercado y la dinámica que ejerce la comercialización sobre la producción. Técnicos y campesinos del Proyecto han comenzado a cuestionarse respecto a las tecnologías de producción del maíz que se emplean, el uso de semillas, las variedades, los rendimientos y los costos de producción para competir en el mercado.

El contacto con mercados exigentes ha enseñado que hay variedades y calidades de poca aceptación en el mercado, frente a otras de mejor aceptación y precio superior provenientes de otras regiones.

Algunos Grupos Asociados ya se interrogan sobre otras variedades y demandan apoyo para colocarse a "tono con el mercado".

En las transacciones con los rescatistas, los productores no tienen contacto con el consumidor y no captan las orientaciones del mercado. Son impactados con el rechazo y los bajos precios del rescatista, pero no se enteran de la realidad del mercado, de su evolución y de los cambios en perspectiva. 1/

1/ En el mercado del Valle de Cochabamba, hay variedades de maíz que cotizan precios hasta un 30% superior al resto de variedades producidas en el área del Proyecto, y que podrían cultivarse por parte de estos agricultores.

3.3 Comercialización de lana

Los productores de la lana de la Provincia Modesto Omiste se hallan en el extremo Sud del país, alejados no sólo en el sentido geográfico sino en el aspecto económico. Su dependencia de Argentina es muy relevante, hasta el punto de que los precios de la lana (igual que el cuero, las artesanías e incluso la carne de ovinos) se cotiza únicamente en Australes.

La mayoría de los productores esquila entre noviembre y febrero y la mayor parte de la lana se almacena para ser vendida en el mes de octubre siguiente (6 a 10 meses después) con motivo de la feria de la "Manka Fiesta" que se lleva a cabo en La Quiaca, Argentina.

Entre enero y octubre se vende alguna parte de la lana, en la frontera, siempre en territorio argentino, corriendo el productor nacional con todos los riesgos de traspasar la frontera en un acto ilegal, para vender "al otro lado", percibiendo la moneda extranjera por su producto. 1/

La mayor parte de la lana se acopia y almacena para ser vendida en la feria de la Manka Fiesta, por tres razones principales: a) Las autoridades argentinas permiten en esa

---

1/ Muchos productores trasladan su lana en burros hasta la frontera, en un viaje que lleva de 8 a 15 horas, con igual tiempo para retorno trayendo de regreso alimentos, insumos y otros productos adquiridos. En cierta forma hay un "trueque", que además es aconsejable hacer ante la rápida pérdida del poder adquisitivo del austral.

oportunidad el paso de todo volumen de mercancías, personas y animales; b) Llegan a la feria acopiadores argentinos dispuestos a comprar todos los volúmenes de lana que sean ofrecidos por los productores bolivianos; c) Los productores adquieren, con el producto de la venta, toda clase de productos requeridos en el hogar y en su unidad de producción, siendo relevante la compra de reproductores para mejorar la raza.

Por esta razón, la lana acopiada se almacena durante varios meses en las casas de los pastores, con riesgo de daño (ataque de polillas, mezcla con elementos extraños, etc.), además de representar un lucro cesante para el productor que no recibe ingresos por ese periodo. Quizá el mayor riesgo para el productor lo constituye el tener que vender la mayor parte de la cosecha en 1 a 3 días de feria, sin conocimiento ni seguridad de precios, ni certeza del mismo poder adquisitivo de la moneda extranjera.

Durante la feria de octubre de 1988 los productores recibieron por su lana un precio en australes equivalente a Bs 2.20 2.40 Kgr. pago de contado y calidad de lana mezclada de todas las categorías. 1/ En esa época la lana que compraban las industrias de La Paz tenía un precio similar o con leve variación por encima de la cotización argentina, con mayor exigencia de calidad y el pago no siempre al contado.

1/ La lana boliviana se comercializa con ausencia total de clasificación. Incluso, se comenta que algunos productores agregan agua y arena al centro del vellón para que pese más. El comprador argentino conoce estas prácticas y "se defiende" con el precio y con la "balanza". Entre los productores de lana del Norte de Argentina, se comenta que la lana boliviana llega a imponer bajos estandares y bajos precios, perjudicando el mercado de ese país.

Por estas razones, además de la distancia, de los costos de transporte, la ausencia casi total de vínculos económicos con el interior del país, los productores del Sur de Potosí, (se menciona lo mismo para los de otras regiones), no vendieron su lana en el país y las industrias nacionales estuvieron carentes de la materia prima.

Para la temporada de 1989 se contó con el apoyo del Proyecto Cotagaita San Juan del Oro (y asesoría de IICA) y se dieron los primeros pasos para mejorar el sistema de comercialización de la lana, vinculando los productores con las industrias nacionales, en experiencias que se resumen en los siguientes puntos:

a. Promoción de Grupos Asociados de Base, en las zonas de producción ovina. En poco tiempo se ayudó a la consolidación de 5 grupos, localizados en las zonas más alejadas de la vía troncal, con comunidades de pequeños productores. La consolidación de estos grupos es relativamente fácil, considerando que nacieron en los procesos de reforma agraria y que explotan las tierras en forma comunitaria. Al igual que en otros casos, estos productores después de la primera charla de los promotores piden acción y no desean mayor adoctrinamiento. 1/

1/ Después de 2 o 3 reuniones se escuchan quejas de los productores por las "promesas" de los promotores y su falta de inicio en acción por el bien de la comunidad. Los productores, sólo tienen abundancia de problemas y toda discusión y "diagnóstico" por parte de los proyectos les parece improductiva y tramitadora. La falta de respuesta efectiva a sus demandas de acción trae grandes frustraciones y no resulta prudente "agitar" a los campesinos si no se cuenta con posibilidad de dar respuesta a sus demandas.

b. Se hicieron prospecciones de mercado para la lana con las industrias del país y se encontró que existía demanda por volúmenes importantes, con precios definidos y normas de calidad, aunque con pago diferido a 30 días. 1/

Paralelamente se estudió la demanda "al otro lado de la frontera", que debido a la desvalorización del austral cotizaba la lana boliviana entre 0.80 y 1.00 Bs/Kgr. (precios de junio - julio 1989).

c. Para resolver las dudas sobre la calidad de la lana de los pequeños productores, se tomaron muestras representativas de vellones que se llevaron para su análisis en la industria. Los primeros análisis colocaron las muestras en calidad 1ra. y 2da., con precios que fluctuaban entre Bs 2.80 y 3.20 Kgrs. de lana sucia puesta en La Paz. Las peores calidades, negra, manchada y mezclada (5ta. y 6ta.) cotizaban precios de Bs 1.60 Kgr. que representaban casi el doble de la cotización argentina para calidad única.

d. Con esta información, los productores se entusiasmaron en hacer un "ensayo de mercado", especialmente para conocer la calidad que daría un volumen grande, ya que los productores tenían el temor de que su lana no pasara de la última categoría.

1/ Antes de esta gestión se escuchaba entre técnicos de algunas entidades regionales y nacionales dos conceptos sobre lana: a) Las industrias nacionales no compran por "estar quebradas"; b) la lana del país, y en especial la de los pequeños productores es de muy mala calidad.

e. Respondieron primero las comunidades más aisladas y las de organización mejor constituida. También las más carentes de recursos (agua, pastos, etc.) 1/

f. Se organizó un acopio de lana, dando participación al mayor número de productores, pues el objetivo principal fue de capacitación a los socios y de conocimiento del mercado.

Cada socio aportó lana desde un mínimo de 10 Kgr. hasta un máximo de 200 Kgrs.; la lana de cada socio se envasó y marcó con el nombre de su dueño, a fin de no mezclarla, dada la duda existente sobre las calidades. Se hizo una primera clasificación en la parcela.

g. El volumen acopiado, 1.300 Kgrs. no permitió contratar un camión, por lo que se decidió transportarlo entre Villazón y La Paz como carga complementaria de un camión y permitiendo un bajo flete por Kgr.

h. Viajaron a entregar la lana dos representantes de los productores y un promotor del Proyecto.

i. En la industria se entregó la lana respetando los volúmenes parciales marcados de cada socio. Se solicitó a la industria hacer los respectivos análisis de calidad para cada socio, (en vez de un solo muestreo global), ya que en las primeras etapas de acopio en una

---

1/ Comunidades próximas a la vía troncal, con mayores vínculos con los intermediarios no aceptaron participar en un ensayo de mercado así fuera con pocos volúmenes.

organización naciente como la presente, no deben mezclarse los productos hasta tanto no operen normas de clasificación. Por otra parte, este proceso tiene fines de capacitación destinado a que cada socio conozca la calidad de su lana y pueda mejorarla a futuro.

j. Para sorpresa de los productores, así como de muchos técnicos del sector agropecuario, la lana entregada a la industria registró las siguientes calidades en su análisis:

T - 1	35 %	Precio Bs 3.00 Kgr.
T - 3	53 %	Precio Bs 2.80 "
T - 5/6	12 %	Precio Bs 1.60 "

Los productores pudieron comprobar:

- Que la lana de última categoría T-5/6 no se debe mezclar con las mejores calidades, por cuanto tira para abajo la mejor calidad (algunos productores creen que camuflando la calidad mala con la buena, se vende toda a buen precio).

- La calidad inferior es un pequeño porcentaje; llevándola separada, se obtiene un precio aún superior al que se obtiene en la frontera argentina por la lana calidad única (o mezcla).

- Sus rebaños de ovinos pueden producir buenas calidades (1 a 3 en la norma boliviana) y precios aceptables.

- La calidad superior obtiene mejores precios y mayor demanda.

- El mezclar la lana o agregarle agua y materiales extraños es una práctica incorrecta que sólo permite comercializar con compradores que utilizan prácticas semejantes de engaño "para empatar".

Nuevamente y similar a los casos anteriores, se constató que uno de los dividendos más interesantes de esta experiencia de salida a un mercado desconocido para los productores, como es la industria, es el hecho de obtener por primer vez la "visión del mercado industrial". Esta les permitió confrontar los siguientes hechos:

- Hay mercado para su producto (mercado amplio con potencial creciente).

- El mercado diferencia las calidades; las mejores calidades se pagan bien.

- Los esfuerzos que se hagan por mejorar la producción y la productividad tienen respuesta en el mercado, con demanda y con precios.

- El producto del pequeño productor no es algo despreciado, si se hacen esfuerzos para mejorar el acopio y reunir una oferta de mayor volumen y buena presentación, buscando canales más apropiados que la intermediacion tradicional.

Paralelo a este ejercicio de comercialización el Proyecto (con apoyo de IICA) se propuso hacer un estudio de las perspectivas de llevar a cabo un programa integral de

mejoramiento de la producción lanera con los beneficiarios del mismo. El programa debería incluir diferentes fases de la producción tales como: Mejoramiento genético (reproductores), alimentación, sanidad y manejo del rebaño en general.

Las primeras conclusiones son alentadoras, en especial por el entusiasmo percibido entre los productores, que han tomado iniciativas hacia el reemplazo de los reproductores adquiriendo nueva sangre dentro o fuera del país (norte argentino). Han observado que algunos productores pioneros que han incorporado reproductores de mejor sangre a sus rebaños han llegado casi a doblar su rendimiento por oveja en poco tiempo (vellones 2 a 2 1/2 Kgr. de lana frente al promedio por vellón de 0.80 a 1.00 Kgr/año en las razas no mejoradas). Se agrega además la mejor calidad de la lana, la conformidad y la pureza de color, lo cual tiene mejor aceptación en el mercado.

Este cambio tecnológico que tiene buena receptividad entre productores tradicionales y carentes de recursos, está siendo impulsado a partir del contacto con un mercado selectivo que remunera el producto según calidad y que ha demostrado ser accesible a pequeños productores que parecían alejados de toda posibilidad de comercialización mejorada.

3.4 Comercialización de uva

Motivados por las experiencias del GAB de productores de durazno, otro grupo de productores de uva que había recibido apoyo con capacitación y organización campesina, solicitó al

Proyecto ser incluido en los programas de acopio para la comercialización asociada.

La primera acción del Proyecto consistió en poner en contacto al GAB de uva, en formación, con el GAB de durazno, con el propósito de promover el intercambio de experiencias directas entre los productores, como una forma práctica de capacitación.

Esta estrategia de capacitación está siendo adoptada por el Proyecto, acercando los diversos GABs, y dando oportunidad a los que han desarrollado experiencias de transmitirlas a los grupos en formación. 1/

La experiencia de este grupo se resume en los siguientes aspectos:

a. Acopio de 20 qq. de uva de los socios y transporte en camioneta hasta Santa Cruz. Esta acción se ejecutó a todo riesgo, dado que los productores que aportaron la uva no podían exigir un anticipo de precio al no existir seguridad de venta ni de precio. Sólo el entusiasmo de los socios y su deseo de conocer otros mercados les llevó a programar esta acción con todos los riesgos.

1/ En el próximo capítulo se explicará cómo esta estrategia apunta hacia la constitución de formas más sólidas de comercialización asociada de pequeños productores.

b. El producto se vendió en Santa Cruz a detallistas y a consumidores, con dificultad por tratarse de una variedad de uva criolla desconocida en ese mercado. 1/

La totalidad de la uva llevada a Santa Cruz se vendió, especialmente por tratarse de un volumen pequeño. Los precios recibidos estuvieron por debajo del promedio de otras uvas, debido al desconocimiento de la variedad y a su presentación poco atractiva para el público.

Para complementar la anterior experiencia, se organizaron nuevos acopios de uva. El primero por parte de un nuevo GAB constituido para comercializar esa fruta, que reunió 50 qq. y los trasladó al mercado de Tarija, en donde la variedad antes mencionada ya es conocida. El resultado fue positivo y se obtuvieron ingresos normales, comparativamente con otras variedades del mercado.

Con esta información, el GAB que había hecho su experiencia en Santa Cruz acopió también 50 qq. de uva para ser enviada a Tarija. Transcurrieron 5 días desde la noticia de venta a precio aceptable por parte del primer GAB en Tarija y el arribo a esa ciudad de la nueva partida de uva.

1/ Uva negra muy menuda de alta concentración de azúcar y buen sabor, pero que no tiene comparación con uvas de variedades conocidas. Proviene de plantaciones antiguas, de manejo tradicional y pocas prácticas culturales.

En esta ocasión los productores encontraron el mercado saturado, los precios muy bajos y poca o nula posibilidad de venta, especialmente por la dificultad que tiene esta uva de competir con variedades de mayor aceptación en el mercado.

Estas experiencias resultaron muy útiles para los productores asociados; más en cuanto a capacitación que en el orden monetario. Las principales conclusiones fueron:

- Hay otras oportunidades de comercialización, diferentes de las que ofrece el intermediario tradicional, a las cuales se puede llegar mediante la comercialización asociada compartiendo oportunidades, a la vez que riesgos.

- Los mercados son cambiantes. Una situación de "buen mercado" registrada en el presente puede convertirse en regular o mala de un día para otro.

- La confrontación con el mercado enseñó a los productores que su variedad de uva está en decadencia y en seria desventaja frente a otras variedades nacionales o importadas. El continuar cultivando fruta en esas condiciones no será garantía para obtener precios remunerativos y la situación resultará caótica para ellos cuando los mercados tienden a saturarse.

- La primera reacción de los productores ha sido la de pedir al Proyecto asistencia técnica para mejorar su huerto, tanto en el manejo (podas, fertilización etc.), como en el cambio de variedades buscando las de mejor aceptación en el mercado y que se adapten a sus medios y condiciones de producción.

3.5 Otras Actividades

En el área del Proyecto hay microclimas con gran aptitud para la producción de ajo. Hay productores de ajo con bastante experiencia, lograda durante las frecuentes migraciones que se acostumbran a Argentina, en periodos de "entresafra" en Bolivia, o en épocas de recesión en el país. Hay productores con experiencia en la producción de ajo para exportación; el limitante es la falta de mercados de exportación del ajo.

Con esos antecedentes los productores agrupados están haciendo contactos con exportadores de ajo, con el fin de llegar a un Convenio de mútuo beneficio: Los productores recibirán semilla, asistencia y contrato de compra de parte de los exportadores. Estos serán beneficiados con el suministro seguro de determinados volumenes y calidades de ajo, cultivados con especificación del mercado externo. El Proyecto dará crédito y asesoria al convenio con miras a buscar alternativas seguras que favorezcan a los productores, que usualmente dependen de cultivos tradicionales poco rentables.

El Convenio está en proceso de llevarse a cabo, lo cual es factible dada la organización de los productores y el apoyo del Proyecto. Al menos, se estudian posibilidades de que esta zona se dedique a producir semilla de ajo de alta calidad para el suministro a zonas de mayor productividad, como Tarija.

Existiendo organizaciones como los GABs del maiz con potencial real de oferta, se abren otras perspectivas que antes no eran posibles. Así por ejemplo, se estaba

estudiando la posibilidad de que los GABs participen en una oferta de "maíz pelado" requerido en licitación por un organismo internacional de apoyo alimentario. De esa manera los GABs también aspirarían a incorporar un proceso industrial a su producción primaria. Algo similar, aunque en menor nivel, estudian los GABs del durazno procesado.

PREPARACION DEL MAIZ PARA SER ENTREGADO AL P.M.A. POR PARTE DE LOS PRODUCTORES.

INSPECCION DE LA CALIDAD DEL MAIZ POR EL P.M.A.

ACOPIO DEL MAIZ PARA EL P.M.A. TODAS LAS BOLSAS LLEVAN EN CLAVE EL NOMBRE DEL PRODUCTOR, PARA CONTROL DE CALIDAD.

TRANSPORTE DEL MAIZ AL CENTRO DE ACOPIO DEL P.M.A.

PREPARACION DE LA UVA PARA ENVIO AL MERCADO DE SANTA CRUZ.

ASISTENCIA TECNICA A LOS PRODUCTORES EN CLASIFICACION DE LANA.

4. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION VIABLES CON PEQUEÑOS PRODUCTORES

Los antecedentes y las experiencias expuestas, complementadas con una amplia visión de IICA en el país y en el contexto latinoamericano, permiten llegar a conclusiones que se exponen a continuación, con el propósito de ser analizadas y discutidas en diferentes Proyectos de Desarrollo Agrícola que se ejecutan en el país, para beneficio de pequeños productores.

Estas conclusiones se agrupan en tres aspectos que posiblemente concuerdan con la problemática más frecuente que se detecta en el país en proyectos y actividades de desarrollo agrícola, que tienen componente de comercialización y son:

- Empresas y estructuras avanzadas de comercialización y de procesamiento agroindustrial.

- Mercados campesinos

- Organizaciones primarias de productores para la comercialización.

Los planteamientos para cada agrupación se exponen a continuación:

4.1 Empresas, Cooperativas y otras organizaciones formales de comercialización y procesamiento agroindustrial.

Bajo este título se agrupan a cooperativas, sociedades de

productores de diferente grado de desarrollo y estructura legal, empresas agroindustriales y entes de diverso orden que han sido promovidos por los múltiples proyectos de desarrollo agrícola en Bolivia, generalmente con uso de recursos externos y asistencia técnica internacional. Las entidades de esta categoría por lo general cuentan con personería jurídica y estructura formal.

Esta orientación comunmente vista en el país, pretende dar lugar a empresas y organizaciones "superiores" para la comercialización y la agroindustria, con la falla relativamente frecuente de querer construirse una superestructura carente de pies. Es una acción de "arriba hacia abajo" en donde abunda el capital y la tecnología y se hallan ausentes los productores.

Es así como se han visto empresas de comercialización y agroindustrias "sin diseño" y que sólo pertenecen a los "proyectos". Una vez terminada la vida de los proyectos, es probable que desaparezca la entidad debido a que los productores beneficiarios no participaron en los procesos de su formación ni fueron capacitados para administrarlos con sentido económico.

Las entidades antes tipificadas suelen nacer con el auspicio de proyectos que se ejecutan con elevada inyección de capital externo, escaso tiempo de ejecución, ausencia de contrapartes nacionales y presencia apenas pasiva de los productores beneficiarios 1/.

1/ A veces surgen organizaciones "oportunistas" u "hongo". Nacen sólo para captar unos recursos externos que de otra manera no llegarían y desaparecen al terminar el capital.

Se han observado casos de empresas agroindustriales montadas con toda la tecnología pero sin mercado. Los productores beneficiarios ven estas entidades como la "empresa de" (agregando el nombre del proyecto o institución promotora), y no la consideran como suya; por lo tanto, sólo desean que la agroindustria salga a comprar los productos al mayor precio posible, sin importar los costos, los ingresos o la sobrevivencia de la empresa.

Se concluye para las entidades de esta agrupación, que su vida es efímera (pueden subsistir mientras se disponga de suficientes recursos externos que las subsidien) y generalmente contribuyen con poco o nada al desarrollo. Esta forma de organizar la comercialización "desde arriba", sin la participación de los beneficiarios, entra en crisis en poco tiempo e incluso son frecuentes los "elefantes blancos" construidos que no pueden cumplir sus objetivos.

4.2 Los mercados campesinos como estrategia de comercialización

Sobre este tema hizo suficientes anotaciones este documento en el capítulo 2. La cadena de fracasos de estos mercados en todo el país y en otros países, es la conclusión más evidente de que no constituyen una solución, así sea parcial, para fortalecer la comercialización en los proyectos con pequeños productores (tampoco con productores medianos o grandes). Probablemente prestarían algún servicio parcial los "mercados campesinos" si cumplieran con los siguientes requisitos:

- Excelente localización en centros de consumo, con acceso de todo público.

- Reducida infraestructura de los mercados y mayor apoyo a los productores en el acopio y transporte de sus productos, para llegar al mercado regularmente.

- Administración eficiente constituida con los propios productores beneficiarios y no por entidades municipales, organizaciones políticas o similares.

- Acceso reglamentado de comerciantes detallistas para dar fuerza al mercado, sin permitir que se apropien del mismo en desmedro de los intereses de los agricultores.

Participación de productores especializados en producción hortícola, con oferta constante en la mayor parte del año.

Aún bajo estos planteamientos, los "mercados campesinos" solo constituyen una parte pequeña de la solución, no logrando canalizar más del 10 a 15% de la producción generada por un proyecto de desarrollo agrícola (limitándose a las hortalizas y algunas frutas de temporada).

4.3 Organizaciones Primarias de Productores para la Comercialización

Se denominan "primarias" a las organizaciones incipientes, o "pre-cooperativas" y serían similares a los "Grupos Asociados de Base" descritos atrás. En sus primeras etapas son grupos informales que carecen de personería jurídica.

El éxito de estas formas de agrupación reside en lo siguiente:

a. Son democráticas desde su nacimiento y deben seguir siéndolo en toda su evolución.

b. Son participativas, pues al ser homogéneas, pequeñas y concentradas en determinada región, la mayoría de las decisiones se resuelven en "asamblea", al contrario de las directivas que con frecuencia se aislan de los asociados.

c. Son especializadas, agrupan productores "homogéneos" en su problemática e incluso en los productos que cultivan y que requieren mercado 1/.

d. Son relativamente fáciles de capacitar. Cada paso que se da constituyen una "capacitación en ejercicio" según los ejemplos que vimos en el capítulo 3.

e. Cada etapa que cumpla la agrupación en su formación, en cuanto a constitución, capacitación, organización, acciones de comercialización o agroindustria, administración y finanzas, será algo sólido. Por su

---

1/ En cada comunidad hay algún grupo de incipiente formación, que ha nacido de la necesidad de resolver algún problema apremiante: Ej. camino, agua, escuela, etc. Esos antecedentes son buena base para constituir un grupo especializado del "área económica" de los productores, pero conviene que se ocupe de esa actividad especializada y no actue como un grupo de "desarrollo comunal" con pretensiones de representar a la comunidad en todos los aspectos.

naturaleza y el nivel de los socios no puede llegarse a una segunda fase sin superar la primera 1/.

f. Estas agrupaciones son un ejemplo de como hacer desarrollo "desde abajo", lo cual toma más tiempo que las acciones impuestas "de arriba". Sin embargo, es la única manera de dar proyección en el tiempo y en el espacio, a los objetivos de los Proyectos de Desarrollo Agrícola. 2/

Las experiencias de los GAB, hechas con productores muy carentes de recursos son aleccionadoras, a la vez que motivadoras para ser sugeridas como una estrategia de trabajo en comercialización y agroindustria con pequeños productores.

Cumplidas las primeras etapas y una vez logren solidez los GAB, se estará en condiciones de dar los pasos para constituir empresas o cooperativas de comercialización o agroindustria, con aspiraciones de agrupar productores en un abanico más amplio de rubros cultivados, de amplitud de radio de acción y de integración vertical u horizontal.

1/ Por ejemplo, los Grupos Asociados de Base descritos en el capítulo 3 aún no capitalizaban como grupo. Todo el producto de la comercialización se reparte. La capitalización del grupo es una etapa que llega con la consolidación del grupo.

2/ Posiblemente muchos proyectos de desarrollo agrícola "no tienen tiempo" de adoptar este procedimiento y adoptan las decisiones verticales. Por otra parte, la manera más rápida de gastar los recursos es mediante la construcción de infraestructura de mercadeo y procesamiento, si bien, la menos productiva.

Lograda la consolidación del GAB, en base a capacitación y especialmente a experiencias, se puede pensar en la dotación de otros medios de comercialización que son alternativos a los "mercados campesinos" y que han demostrado verdadera efectividad en la organización del mercadeo de los pequeños productores. Son los "centros de acopio" que por definición son una combinación de tres aspectos relevantes: organización campesina, capital de operación e infraestructura. El primer factor de organización tiene las especificaciones similares a las expuestas para un GAB con experiencia.

La infraestructura para un "centro de acopio" debe ser también la mínima requerida y por lo general se trata de una bodega versátil, con facilidades para el manejo, conservación y preparación del producto para el mercado. El equipo consistirá en básculas y en ocasiones mesas de clasificación, aunque la clasificación, empacado y otra adecuación del producto debe realizarse de preferencia en la parcela, junto con la cosecha para reducir el manipuleo que daña el producto. (véase el item 3.1 numeral b.1) de este documento).

Esta organización del acopio es clave en el proceso de comercialización, por cuanto tiene proyecciones "hacia atras", en apoyo al productor para salir al mercado y también "hacia adelante" al organizar la oferta de los productores para llegar a los mercados, mediante

canales de comercialización más estables y más rentables. 1/

Los GAB (o formas asociativas similares) constituyen las bases indispensables para dar lugar a empresas de comercialización o agroindustria con pequeños productores; sin entes primarios de ese orden no será posible organizar la comercialización en Proyectos de desarrollo agrícola con características de los descritos.

Cuanto más primaria es la organización de productores, mayor apoyo requiere del Proyecto en su promoción, capacitación y asesoría para su evolución y fortalecimiento.

Los Proyectos deben contar con recursos para fomentar estas organizaciones a fondo perdido y no en base a créditos en moneda dura como ocurre hasta el presente.

La comercialización tiene muchos riesgos y las organizaciones de productores no puede atender varios frentes a la vez: buscar mercados; acopiar y vender en mercados desconocidos; innovar en manejo de productos y acceder a mercados más exigentes; llevar contabilidad de las transacciones a nombre de los socios, asumir todos los riesgos y administrar un crédito con intereses comerciales y mantenimiento de valor.

1/ Para una referencia completa sobre los sistemas de acopio, canales de comercialización, así como de "casos de comercialización" en América Latina y El Caribe ver capítulos 6, 7 y 11 del libro: Mendoza Gilberto. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. 2a. Ed. rev. y aum. IICA San José, Costa Rica 1987 c 1980, 343 p.

Así como los Proyectos cuentan con fondos no recuperables para infraestructura, equipo, transferencia de tecnología de producción y otros, debe contar con recursos para la transferencia de tecnología de comercialización y para impulsar las organizaciones que se harán cargo de una responsabilidad tan importante como es el mercadeo, que con frecuencia se constituye en la clave del éxito o del fracaso del Proyecto.

Tampoco es viable en el orden económico ni en lo jurídico (marco de la nueva política económica) que los Proyectos se aboquen directamente a la comercialización mediante la creación de un sistema de compra de las cosechas a los beneficiarios, para su posterior comercialización en diferentes mercados.

Hay casos de Proyectos que tratan de establecer este procedimiento, con serio riesgo para los recursos que se destinan a ese fin a lo cual se suma la ausencia de la necesaria agilidad comercial que demanda ese tipo de operación y actuando bajo un paternalismo que no tiene cabida en la actualidad.

La conclusión obvia es que nadie más indicado que los productores para resolver los problemas de mercado y comercialización; lo que no se alcanza con su empeño y su dedicación no podrá resolverse con la actuación en operaciones comerciales que protagonice un funcionario público.

GM/tsc.

IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA - OEA
Av. 20 de Octubre 2038 Piso 12 – Casilla 6057
La Paz – Bolivia