

Aproximación a un sistema asociativo de comercialización para productos agrarios de pequeños y medianos productores¹

Gabriel Antonio Acevedo González², Rubén Darío Múnera Ramírez³

Resumen

Introducción: en este artículo se presenta una propuesta sobre cómo mejorar el sistema de comercialización de los productos de los campesinos, derivada de resultados de investigación. **Objetivo:** establecer una aproximación a un sistema asociativo de comercialización para productores agrarios de pequeños y medianos productores. **Materiales y métodos:** a partir de la investigación realizada con productores del oriente Antioqueño (Acevedo y Palacio, 2012) y la experiencia con campesinos productores de otros municipios del departamento de Antioquia, se procede a la construcción de una propuesta de aproximación a un sistema asociativo de comercialización para productos agrarios de pequeños y medianos productores. **Resultados:** luego de todo el trabajo de campo y de la interacción con los productores, se puede evidenciar que existen unas malas prácticas de comercialización, ya que para la formación de los precios de los

productos intervienen múltiples factores como intermediarios y transporte. **Conclusiones:** las dificultades que afrontan los pequeños y medianos productores agropecuarios y que ameritan este tipo de propuesta, parten de la forma como comercializan sus productos, evitando costosos desplazamientos y fletes, y tener que enfrentarse a mayoristas, que algunos consideran irrespetuosos, dominantes y abusadores. Esta circunstancia los lleva a vender a acopiadores veredales, o intermediarios en las plazas de los pueblos, donde negocian a precios muy bajos. Este sistema de ventas, centrado en plazas municipales y grandes centrales de abastos, donde el campesino tiene una gran desventaja competitiva, es el dominante en Colombia y muchos otros países. Acevedo y Palacio (2013), concluyen en su investigación, que, para superar las debilidades de los campesinos en la compra de insumos y comercialización de sus productos, es necesario desarrollar empresas asociativas especializadas en mercadeo de productos agropecuarios, que representen

1 Artículo original derivado de la Investigación: “La Asociatividad en los procesos de comercialización de productos de la economía campesina del Oriente Antioqueño”. Financiado por el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, con apoyo logístico de varias instituciones. Periodo de ejecución entre el 2010 y 2012.

2 Zootecnista, Esp. en Mercadeo Agropecuario y Mg. en Administración de Empresas (MBA), profesor asociado del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, correo: gaacevedo@elpoli.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0014-6590>

3 Administrador de empresas agropecuarias, Magíster en Mercadeo. Docente Asistente Corporación Universitaria Lasallista, docente de cátedra Tecnológico Coredi y Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.
Correo: rmunera@lasallista.edu.co / ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9690-0385>

Autor para Correspondencia: Gabriel Antonio Acevedo González, correo: gaacevedo@elpoli.edu.co

Recibido: 15/05/2018 Aceptado: 20/11/2020

todas las líneas de productos, y que permitan la participación de todos los productores y de sus asociaciones, como asociados. El sistema de comercialización propuesto implica lo local y regional, y podría ayudar a grandes grupos de campesinos a lograr garantía de compra y precios justos para sus productos, a través de organizaciones con alto volumen de operaciones, que les permita ser competitivas y financieramente sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: comercialización, mercadeo, sostenibilidad financiera, competitividad, economía campesina.

Approach to an Associative Marketing System for Agricultural Products of Small and Medium Producers

Abstract

Introduction: this article presents a proposal on how to improve the marketing system of peasant products, derived from research results. **Objective:** to establish an approximation to an associative marketing system for agricultural producers of small and medium producers. **Materials and methods:** based on the research carried out with producers from eastern Antioquia (Acevedo y Palacio, 2012) and the experience with peasant farmers from other municipalities in the department of Antioquia, a proposal was made to approach an associative marketing system for products of small and medium producers. **Results:** after all the field work and the interaction with the producers, it can be evidenced that there are bad marketing practices, since multiple factors such as intermediaries and transport intervene in the formation of the prices of the products. **Conclusions:** the difficulties that small and medium agricultural producers face and that

merit this type of proposal, start from the way they market their products, avoiding costly displacements and freights, and having to face wholesalers, which some consider disrespectful, dominant and abusers. This circumstance leads them to sell to rural collectors, or to intermediaries in the squares of the towns, where they negotiate at very low prices. This sales system, centered in municipal squares and large supply centers, where the farmer has a great competitive disadvantage, is the dominant one in Colombia and many other countries. Acevedo and Palacio (2013), conclude in their research, that to overcome the weaknesses of the farmers in the purchase of inputs and marketing of their products, it is necessary to develop associative companies specialized in marketing of agricultural products, which represent all the product lines, and that allow the participation of all producers and their associations, as partners. The proposed marketing system involves the local and regional and could help large groups of farmers to achieve purchase guarantees and fair prices for their products, through organizations with high volume of operations, which allows them to be competitive and financially sustainable in the time.

Keywords: Marketing, marketing, financial sustainability, competitiveness, peasant economy.

Abordagem a um Sistema de Marketing Associativo para Produtos Agrícolas de Pequenos e Médios Produtores

Resumo

Introdução: este artigo apresenta uma proposta sobre melhorar o sistema de comercialização de produtos camponeses, derivado de resultados de pesquisas. **Objetivo:**

establecer una aproximación a un sistema de marketing asociativo para productores agrícolas de pequeños e médios productores. **Materiais e métodos:** com base na pesquisa realizada com produtores do leste de Antioquia (Acevedo y Palacio, 2012) e a experiência com camponeses de outros municípios do departamento de Antioquia, foi feita uma proposta para abordar um sistema associativo de comercialização de produtos de pequenos e médios produtores. **Resultados:** Após todo o trabalho de campo e interação com os produtores, pode-se constatar que existem más práticas de comercialização, uma vez que múltiplos fatores como intermediários e transporte interferem na formação dos preços dos produtos. **Conclusões:** as dificuldades enfrentadas pelos agricultores de pequena e média escala e garantindo este tipo de proposta, são baseadas em como comercializar os seus produtos, evitando viagens dispendiosas e frete, e ter que lidar com atacadistas, que alguns consideram desrespeitoso, dominante e abusadores. Esta circunstância leva-os a vender para coleccionadores das veredas, ou para intermediários nas praças das cidades, onde negociam a preços muito baixos. Este sistema

de vendas, centrado em praças municipais e grandes centros de abastecimento, onde o agricultor tem uma grande desvantagem competitiva, é o dominante na Colômbia e em muitos outros países. Acevedo e Palace (2013), concluir em suas pesquisas, para superar as fragilidades dos agricultores na compra de insumos e comercialização dos seus produtos, é necessário desenvolver especializado empresas cooperativas comercialização de produtos agrícolas, representando todas as linhas de produtos, e que permitem a participação de todos os produtores e suas associações, como parceiros. A comercialização do sistema proposto envolve local e regional, e poderia ajudar grandes grupos de agricultores para atingir garantia de compra e preços justos para os seus produtos, através de organizações com operações de alto volume, o que lhes permite ser competitivos e financeiramente sustentável no tempo.

Palavras-chave: Marketing, sustentabilidade financeira, competitividade, economia camponesa.

Introducción

La comercialización de los productos agrarios en regiones generalmente alejadas y en las cuales predomina la agricultura familiar, conocidas como ambientes de Economía Campesina (EC), se caracteriza porque los campesinos, en general, acceden solos a mercados constituidos por sus vecinos y las plazas de los pueblos, donde sus principales compradores son intermediarios con mejor capacidad de negociación, quienes definen el precio, generalmente muy bajo. Este escenario determina altos niveles de pobreza, migración y desmotivación en los campesinos, y por tanto

es necesario diseñar sistemas, que permitan superar las barreras y mejorar el nivel de ingreso del productor.

Esta realidad fue estudiada por Acevedo y Palacio (2011), en los 23 pueblos del oriente antioqueño, donde se analizó el perfil productivo y comercial de los campesinos y se complementó por Acevedo (2012), con el estudio del sistema asociativo agrario para 16 pueblos de la misma región. Se tiene claro que un pequeño productor solo, tiene poca probabilidad de éxito en las fases de agregación de valor y de comercialización, razón por la cual es necesario que se den

procesos asociativos, pero caracterizados por ser incluyentes, integradores, de doble vía, y que canalicen un volumen de operaciones que posibiliten su competitividad y sostenibilidad. A partir de estas precisiones, se elaboró una propuesta que fue sometida a debates en escenarios académicos, del Gobierno Departamental y de varios municipios, en foros y congresos, entre otros; proceso que permitió llegar a mayor nivel de detalle. La socialización de la propuesta es el objetivo central de este documento.

Comercialización y Mercadeo

El término comercialización es de uso común, y hace referencia a los pasos necesarios para vender la producción, luego incluye el proceso logístico (acopio, adecuación, empaque, transporte y entrega, entre otros), la acción de compra, venta y cobro. Es un proceso de intercambio que todos los productores realizan continuamente, pero con grandes falencias.

El Mercadeo es un proceso de mayor alcance, que involucra etapas como: estudio de las necesidades y comportamiento de compra de

los mercados, formación y manejo de precios, definición de un mercado meta, planeación de la producción acorde a los requerimientos del mercado meta, definición de una estrategia de valor que permita lograr diferenciación (presentación y empaque, marcas de origen, argumentos de valor, procesamiento), posicionamiento de los productos y/o marcas, formular una estrategia de ventas, generar relaciones comerciales sostenibles, y despertar sensibilidad por la causa rural, frente a temas como la seguridad alimentaria, la sostenibilidad ambiental, social y cultural, entre otros.

Una buena labor de mercadeo permite vender los productos correctos, en los mercados más convenientes, al mejor precio posible, lograr posicionamiento de marca y del origen, y por ende preferencia. Hacer mercadeo es fácil para una empresa grande, pero casi imposible para un pequeño productor aislado, sin capacitación ni apoyo, quién solo logrará hacer ventas. La comercialización como es comprendida por el mercado es sólo una parte importante del mercadeo, y se refiere al componente más operativo del proceso. En la siguiente tabla, puede verse el aporte de la comercialización en el sistema general del mercadeo.

Tabla 1. Concepto estructural del mercadeo.

El concepto estructural del Mercadeo				
Información de calidad	Producto correcto	Generación de valor	Intercambio	Desarrollo de mercado
Investigación e inteligencia de mercados. Perfil de la necesidad, gustos, deseos, potencial de demanda	Investigación, desarrollo e innovación de productos y servicios (I+D+I)	Generación de significados, identificación y desarrollo de ventajas competitivas, diferenciación y posicionamiento, formación precio	Estrategias de venta, logística y servicio. COMERCIALIZACIÓN	Estrategias de penetración y participación en el mercado, construcción de relaciones de valor, fidelización, expansión

Fuente: elaborado por los autores

Mendoza (2002), considera el término mercadeo como sinónimo de comercialización y en su análisis conceptual, combina algunos elementos de la mezcla de mercadeo, procurando una comprensión lógica y secuencial de los procesos. Para la mayoría de los campesinos, el término mercadeo y sus alcances, son desconocidos, luego siempre se refieren solo a comercialización, como un proceso de logística y ventas.

Cuando el productor se limita a acopiar y vender, carente de información pertinente y oportuna, y con muy baja capacidad negociadora, suele ser víctima de expertos mayoristas, e incluso de pequeños detallistas que conocen bien su negocio; por lo expuesto, los pequeños productores rurales, en Colombia y en cualquier lugar del mundo, negocian en condiciones de desventaja y casi siempre logran precios muy bajos. Según Giovenardi (2003), en casos extremos sólo logran el 5-10% del precio al público, lo que no les permiten lograr una calidad de vida adecuada, razón principal de los altos índices de pobreza y migración.

Los pequeños productores necesitan romper los procesos generadores de pobreza y para ello es indispensable ir más allá de la comercialización, conformar empresas para hacer comercio de doble vía (adquirir insumos a precio de mayorista y vender sus productos directo al consumidor, o lo más cerca posible), aplicar todos los elementos del mercadeo moderno y así mejorar la calidad de vida de los que decidan asociarse.

Competitividad de los pequeños y medianos productores agropecuarios

Según Robins & Coulter (2010), competitividad es la capacidad de una empresa u organización, para construir y mantener ventajas competitivas para ganar una posición ventajosa en el mercado meta elegido. Se entiende por

ventaja competitiva, aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone una empresa, y que le permite hacer algo que sus competidores no hacen, o hacerlo mejor que ellos. Para Porter (2008), en su artículo “Las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia”, esa ventaja tiene que ver con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo que se asume para crearlo.

A los pequeños y medianos productores, cuando se enfrentan solos a un mercado urbano, conformado por intermediarios altamente informados, experimentados, con alta liquidez y habilidad para negociar; les es difícil encontrar puntos a su favor, y su debilidad negociadora se percibe fácilmente. Puede decirse que no son competitivos desde lo comercial y probablemente tampoco desde sus costos, dado que no tienen economía de escala.

Porter (2008), plantea además que la competitividad y la rentabilidad, determinan la estructura de un sector económico, y que, a su vez, el sector económico se manifiesta por las fuerzas competitivas (amenaza de sustitutos, capacidad de negociación de proveedores y compradores, amenaza de nuevos competidores y grado de rivalidad entre competidores), que determinan la rentabilidad. Estas fuerzas son muy dinámicas y con frecuencia extremas en el sector agropecuario, especialmente en economía campesina, conformando un ambiente muy competitivo, poco rentable, inestable y cargado de incertidumbre.

El sistema de negociación a través del cual se forma el precio en las plazas, es el regateo, que consiste en el enfrentamiento de un vendedor y un comprador, donde la actitud de entrada para el proceso, está determinada por:

- El productor lucha por vender lo más caro que se pueda, pero llega sin información, y con poca capacidad de negociación.
- El intermediario y el agroindustrial esperan comprar lo más barato posible y están en posición de control de la situación.
- El consumidor busca el mínimo precio, a no ser que haya una calidad percibida superior, oferta flexible, distribución adecuada y oportuna, y servicio de calidad.

El acuerdo al que se llega en este proceso, será más favorable para aquel que tenga mejor capacidad de negociación, y éste será el que tenga ventajas competitivas. Además de una posición desventajosa para el productor, juega en su contra el nivel de incertidumbre que se maneja en las plazas y que genera en los mayoristas: nerviosismo, alta sensibilidad, forcejeo entre ellos y a veces manipulación, llevando a caídas más que normales en los precios.

Dada la posición del campesino, es el que más barato vende, porque es el 1º eslabón de la cadena del producto; el que más caro compra, porque es el último eslabón en la cadena de insumos y compra revendido después de muchos niveles de intermediación. En estas condiciones, es difícil ser competitivo y sostenible, operando individualmente. Es necesario que el campesino gane capacidad de negociación, y esto sólo es posible si se asocia con otros, conformando una empresa que lo represente y que pueda ser competitiva, generando un sector más estable y deseable.

Comercialización de los productos agrarios de los pequeños productores

A través de la historia, el campesino ha sacado sus productos hasta un punto de encuentro

o acopio, donde llegan los compradores mayoristas o sus delegados, hasta las plazas de mercado de los pueblos y eventualmente, hasta un espacio donde se le ofrece la oportunidad de hacer la venta al público. El común denominador es que carece de información de mercados y de capacitación para negociar, por lo que es un actor débil en este proceso.

Para Durán (1999), la comercialización condiciona las decisiones del qué, cómo y dónde producir. Sin embargo, esto no se ve reflejado en planes y proyectos de estado, sino como un complemento de cada plan de estímulo a la producción. Opina, además, que el mercadeo de los productos de los pequeños productores agrarios, es acorde a una agricultura tradicional, con exceso de participantes dispersos en la cadena, y alto grado de concentración oligopsónica de la demanda, con alta capacidad de negociación.

Los pequeños productores rurales, enfrentan factores que constituyen ventaja o desventaja competitiva. La suma de estos factores constituye la posición negociadora, que puede ser positiva o negativa. Algunos de estos factores, se relacionan a continuación:

- Calidad heterogénea del producto, debido a la pobre condición de los suelos, sistemas tradicionales de producción, semillas no mejoradas, entre otros.
- Altas pérdidas poscosecha, debido al poco entrenamiento en el manejo del producto, falta de recursos, infraestructura inadecuada, problemas de transporte.
- Pequeñas cantidades de producto por parcela para la venta, y generalmente negocia solo.

- Producción cíclica por cosecha. Producen casi siempre las mismas cosas, apoyados en recomendaciones de amigos y familiares.
- Desinformación acerca de la dinámica de los mercados locales y vecinos.
- Falta de capacitación y entrenamiento en aspectos comerciales y financieros.
- Generalmente ilíquido, dada la irregularidad en los períodos de cosecha.
- Altos costos de producción y de fletes, en proporción al precio de venta.
- Bajo alfabetismo, luego poca habilidad de expresión y negociación.
- Mentalidad individualista, alta desconfianza, y por tanto poca asociatividad.
- Como algo bueno y apreciado por algunos clientes, es la frescura de sus productos y el menor uso de agroquímicos en los procesos de producción.
- Son hábiles negociadores, dada su experiencia y buena información.
- Tienen capacidad de almacenamiento.
- Exigen alta calidad y garantía de suministro.
- Participan en toda la red de intermediación, lo que les asegura ventas y liquidez.
- Gozan de una posición oligopólica, luego deciden en el proceso de formación de precios.

Los compradores urbanos cuentan con mejor posición negociadora, dado, entre otras, por las siguientes condiciones:

- Compran grandes volúmenes, luego un pequeño proveedor pesa poco para su negocio.
- Tienen muchos proveedores, luego sugieren al productor que les hacen un favor al comprarle.
- Tienen alta liquidez, porque venden de contado al menudeo.

Estas condiciones le dan tranquilidad y seguridad al mayorista para negociar y además, tienen claro su principal objetivo que es comprar bien, lo que significa lo más barato posible, para lo cual bajan la moral del proveedor, dando un trato fuerte hacia él y su producto. Lo máspreciado para una persona, es el respeto por la dignidad, y es lo mínimo que el campesino reclama. Dice un campesino Indú: los mayoristas deciden el precio que quieren pagar manipulando la subasta, no muestran mucho respeto por los agricultores y hacen comentarios poco amables acerca de los productos. Este hecho es frecuente como estrategia de negociación, ya que una persona con alta autoestima, está en mejor condición para competir (Prahalad 2005).

Los mayoristas cuentan con ventajas para negociar, pero también tienen que enfrentar un mercado altamente competido, donde no todos juegan limpio. En los grandes centros de negocios son frecuentes actos deshonestos, de los cuales un productor poco experimentado puede ser víctima con facilidad. Algunos de los hechos frecuentes, son:

- Algunos compradores no pagan a tiempo según los plazos acordados.

- Compran de manera informal y luego niegan la deuda.
- Compran a crédito, exigen la factura original y luego no pagan, apoyados en que la copia de la factura no es título valor y no es exigible legalmente.
- Hacen trampa en el manejo de básculas, o en el conteo al recibo de la mercancía
- Ofrecer precio más bajo que el real del mercado, abusando de la confianza y desinformación.
- Le pagan y misteriosamente el proveedor es atracado poco después de la salida.
- Al proveedor le roban la mercancía antes de ser entregada al comprador.
- Le financian insumos y transporte, y toman la cosecha por el precio que ellos consideran.
- Aplicar todos los elementos del Mercadeo, para generar valor agregado, entre otros.
- Al juntar muchas pequeñas cantidades, lograr volúmenes que aporten economía de escala.
- Poder contratar negociadores expertos y ganar capacidad de negociación.
- Obtener un buen precio e incentivos por la producción agroecológica.
- Consolidar las ventas y garantizar la compra de toda la producción a un precio justo.
- Asesoría en cuanto a qué y cuándo producir, y hacer programación de producción
- Capacitación y entrenamiento y logro de certificaciones.
- El campesino podrá dedicarse a producir, con más tranquilidad, comodidad y respaldo.
- Ganar visibilidad y apoyo del gobierno y de las instituciones de cooperación.

El panorama descrito, plantea un proceso de comercialización riesgoso, con dificultad para lograr un buen precio y consolidar relaciones de negocios a nivel individual y en menor escala, en mercados de gran intensidad. Esto es confirmado por Acevedo y Palacio (2013), cuando afirman que el principal motivo por el cual el 86% de los productores quieren una empresa comercializadora asociativa, es ganar seguridad en la venta. Por lo expuesto, parece necesario que los pequeños productores rurales conformen empresas comercializadoras asociativas, operadas por expertos en comercialización, que puedan interactuar con todos los canales y reducir los riesgos. Asociarse permite además ganar espacio en los siguientes aspectos:

De lo anterior, se deduce que el campesino tiene una posición negociadora débil, razón por la cual cede fácil en el proceso de regateo. La comercialización en estas condiciones, es uno de los principales problemas que desestimulan la producción en el campo, especialmente en regiones de E.C. El campesino se ve obligado a vender en su pueblo, donde con frecuencia hay sobre oferta, poca capacidad de compra y un mercado controlado por intermediarios que determinan los precios. Tiene dificultad para desplazarse a otras plazas, lo que plantea la importancia de la asociación para superar

las debilidades. Existen muchas experiencias con pequeñas asociaciones que no logran permanecer en el mercado, dado su alcance local, que están dispersas e incomunicadas, con poca experiencia en ventas, débil capacidad financiera y de negociación.

Parece sencillo concluir que asociarse es bueno, pero en la práctica diaria no es tan fácil. Aparte de grandes cooperativas agroindustriales y de exportación, son escasos los proyectos exitosos en el país, luego para la creación de los modelos, se requiere un trabajo conjunto entre expertos y campesinos, para encontrar un diseño que pueda ser exitoso. Hace 50 años la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, (FAO), y seguramente muchos otros, vienen diciendo que la solución tiene que ver con asociatividad, pero el problema es el cómo hacerlo. Han sido décadas intentando resolver los problemas, pero en el diálogo con los productores, estos afirman que las condiciones de pobreza y limitaciones, siguen siendo las mismas hoy en día y sorprende que no se ha hecho mucho para superarlas (diarios de campo de los autores).

Los canales de comercialización

Los pequeños productores colombianos, venden sus productos a través de una serie de canales, como puede verse a continuación:

- Productor – **consumidor rural**: entre vecinos y el precio es barato, regalado, o trueque.
- Productor – **consumidor urbano**: puerta a puerta (si tiene medio de transporte), en la calle, en punto de venta permanente o fin de semana, generalmente en la plaza de mercado, o parques.

- Productor – **detallista urbano**: surte tiendas, cafeterías, restaurantes, supermercados.
- Productor – **empresa comercializadora asociativa**: el productor vende a una empresa de la cual es asociado. Es común en leche, café, y eventualmente en plátano y banano.
- Productor – **acopiador rural** – mayorista urbano local: el acopiador es propietario del medio de transporte que presta servicio a una vereda y compra como comisionista del mayorista. Negocia y recoge los productos en la finca.
- Productor – **mayorista urbano local**: el productor entrega en el centro de acopio del mayorista local, el cual despacha para el mayorista regional en las centrales de abastos. En algunos casos el mayorista recoge en la finca, o compra el producto antes de ser cosechado.
- Productor – **mayorista urbano regional**: los productores especializados en determinado producto, llevan volúmenes altos a las centrales de abastos y empresas exportadoras.
- Productor – **agroindustria**: cuando el productor es asociado a una Cooperativa, vende directo o tiene alianza con una empresa agroindustrial.

De esta mezcla de canales, el pequeño productor sólo tiene acceso a los vecinos, acopiadores veredales, mayoristas urbanos locales y a consumidores urbanos. Los canales más sofisticados, que requieren alta calidad, certificaciones, clasificación, suministro todo el año, etc., no están dispuestos a negociar con un pequeño productor, o con una pequeña asociación.

La comercialización agraria en el oriente antioqueño

Acevedo y Palacio (2013), realizaron una investigación en la subregión, tratando de identificar los limitantes que dificultan la comercialización de los productos de los pequeños y medianos productores, de la cual se extraen algunos aspectos relevantes, a saber: los productores explotan 48 productos, con un promedio por finca de 4,2; el 80% vende sus productos a mayoristas, expresan inconformidad con el precio, el 75% no pertenece a ninguna asociación de productores y el 83% dice que quiere pertenecer a una asociación especializada en comercialización, que le facilite las ventas y le dé seguridad en el proceso. Se observa un marcado desestímulo por producir, y el 89% dice que si le garantizan la compra y a precio justo, incrementaría significativamente su producción. Los productores son conscientes de la importancia de producir limpio, pero el 91,5% usa insumos químicos, por considerar que no se justifica sacar productos agroecológicos, porque el mercado no los demanda. Todos estos factores se pueden superar, desde un sistema moderno de mercadeo de los productos agropecuarios.

La asociatividad en los procesos de comercialización agraria

Es importante aclarar algunos conceptos en lo relativo a actividades asociativas, como son: Se entiende por asociatividad la voluntad, cultura o predisposición de una comunidad a juntarse para resolver sus problemas o necesidades. Gómez (1999), dice que en Colombia no es tarea fácil crear cultura asociativa, donde prevalezca la solidaridad, la integración y la fe en los demás, razón por la cual se requiere comprender la dinámica asociativa desde sus orígenes y desde sus denominaciones. Los colombianos y especialmente los antioqueños, comparten una cultura individualista y competitiva, lo que dificulta los emprendimientos asociativos.

De la investigación reportada por Acevedo (2011), se extraen algunos aportes relevantes, como: se encontró que existe un número bajo de asociaciones por municipio, con participación de muy pocos asociados, creadas para resolver necesidades de pequeños grupos y con relación a una línea específica de productos. Ninguna corresponde a un objetivo integrador de los intereses de todos los productores. La mayoría de las asociaciones se desempeñan como pequeños gremios locales, porque se dedican a analizar sus problemas y buscar apoyos institucionales, pero no generan empresas que les permitan ser autosuficientes.

El 83% dice que necesitan asesoría comercial y acompañamiento, luego se deduce que, para lograr un significativo desarrollo asociativo, se hace necesario un apoyo interinstitucional a largo plazo, con una visión estratégica definida y procesos participativos.

De las asociaciones estudiadas, el 52% tienen actividades comerciales y de estas, el 83,3% reportan ventas mensuales promedio de \$ 5.585.000, lo que muestra su no sostenibilidad financiera y poco impacto frente a la magnitud del problema. Como agravante, el 70% de las ventas son a mayoristas, luego se dedican a facilitar el negocio al comerciante. El 86% de las asociaciones estudiadas considera conveniente para los pequeños productores, contar con una empresa asociativa especializada en comercialización, que atienda los mercados locales y regionales, dada la complejidad de esta función.

Dando una mirada a nivel internacional, es sorprendente ver el nivel de la comercialización solidaria, como se muestra en algunos ejemplos reportados en la página de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas-ACI (2013), como el caso Brasil, Holanda, Francia, Israel, Noruega, entre otros. El mundo demuestra que sí se puede hacer grandes emprendimientos

de negocios cooperativos, procesos en los que muchos países han comprendido que la actividad agraria requiere del apoyo del estado y de operar en forma asociativa.

Materiales y métodos.

A partir del estudio realizado por Acevedo y Palacio (2012), se consolida una información que permite identificar las problemáticas de los pequeños y medianos productores agrarios del Oriente Antioqueño, el cual se puede proyectar a los demás productores del país, ya que según la Unidad de Planificación Rural–UPRA– (2018), se estima que 58,3% de los predios rurales privados son de menos de 3 hectáreas y pertenecen 56,4% de los propietarios, lo que indica que más de la mitad del territorio apto para producir, está en manos de pequeños y medianos productores.

Una vez identificadas estas problemáticas y las necesidades de comercialización, se procede a construir una propuesta de sistema regional de comercialización que mejore los niveles de ingreso de los campesinos y garanticen la disponibilidad de productos para los consumidores finales.

Resultados.

Propuesta de un sistema regional de comercialización de productos de los pequeños y medianos productores agropecuarios

La propuesta es derivada de una investigación liderada por el autor, a través de la cual se identificaron los factores limitantes y oportunidades que tienen los campesinos, con relación al mercadeo de sus productos. Los resultados generales fueron presentados en el

artículo “Evaluación de factores que influyen en la comercialización de los productos agrarios de los pequeños productores del oriente antioqueño”, enviado a la “Revista Lasallista de Investigación”, de la Corporación Universitaria Lasallista.

El punto de partida, es el fracaso económico de los campesinos con el sistema actual de comercialización y su deficiente red de asociaciones, que no genera capacidad de negociación. La meta es la creación y consolidación de empresas asociativas con énfasis en mercadeo de productos e insumos agrarios, grandes, de doble vía y con capacidad de negociación y competitividad suficiente para enfrentar mercados complejos, y poder garantizar la compra y a precios justos a los productores. El desafío es cómo lograr que estos proyectos sean sostenibles financieramente y con el alcance suficiente para resolver problemas regionales y no sólo de unos pocos productores. Las etapas de la propuesta, son las siguientes:

- **Orientar a los productores agrarios para adoptar un modelo de negocio que permita el adecuado mercadeo de sus productos:** los productores entienden que su principal limitante es la comercialización, pero no saben cómo abordarlo y tienen miedo por los fracasos del pasado.
- **Proceso participativo con apoyo interinstitucional:** las circunstancias propias de la E.C., la cantidad de ideas y proyectos no exitosos, propios y desde el gobierno, entre otros; van construyendo una forma de pensar poco proactiva, prevenida, desconfiada y limitante para el desarrollo de procesos asociativos, luego el proyecto debe adoptarse con la participación de los líderes campesinos y contar con apoyo del gobierno, e interinstitucional para construir confianza.

- **Crear una escuela regional de liderazgo agrario:** se trata de un programa itinerante, que se ofrece donde se esté dando el emprendimiento, con apoyo interinstitucional. Busca elevar el nivel de sensibilidad, asociatividad e involucramiento, especialmente de los jóvenes.
- **Crear una empresa comercializadora solidaria en cada municipio:** debe tener carácter integrador (que represente todas las líneas de producción), incluyente (que puedan ser asociados todos los campesinos y las asociaciones de productores), de doble vía (compra y vende insumos y productos agrarios). Con esto se busca que dichos negocios tengan la escala y diseño adecuado para que puedan ser competitivos, sostenibles financiera y técnicamente. Se sugiere el modelo Cooperativo, dado su mayor nivel de regulación y control, y las funciones serían:
 - Capacitar y apoyar al productor en producir productos convenientes, en la cantidad y calidad requerida, en alianza con las administraciones municipales y con las asociaciones de productores.
- Compra-venta de productos agropecuarios y sus derivados, e insumos a nivel mayorista.
- Abastecer al consumidor local y al canal detallista, vía preventa y entrega a domicilio.
- Procurar la mayor participación posible en el mercado local.
- Evacuar los excedentes para los grandes centros de consumo.
- Aplicar un plan de mercadeo que permita generar valor para los clientes, estimular el consumo responsable, promover las ventas, entre otros.

Gráfico 1. Empresa comercializadora local.

ENTE INTEGRADOR MUNICIPAL, CON COMERCIO DE DOBLE VÍA:
compra - venta de insumos y productos agrarios genéricos y
con valor agregado



Fuente: elaborado por los autores

Este sistema de mercadeo permitiría resolver uno de los problemas crónicos que tienen muchos pueblos, y es que los productos viajan al por mayor y a precios bajos a las centrales de abastos, y luego regresan, pero a precio de menudeo. Dada la complejidad del proceso de crear una empresa, de potenciar la conciencia solidaria, capacitar, etc., el proyecto requiere un proceso de acompañamiento interinstitucional, en: la convocatoria y planeación de las Asambleas, en el proceso de constitución de la empresa, consolidación de cultura solidaria, estructuración de planes de negocio, formulación de planes de mercadeo, financiamiento, acompañamiento en el crecimiento y consolidación empresarial.

Crear una entidad asociativa de segundo nivel, de carácter regional: los asociados serían todos los entes integradores municipales (cooperativas comercializadoras locales) y su función sería hacer la labor de ventas en grandes centros de consumo (Áreas Metropolitanas), en otras regiones del país y a nivel de exportación,

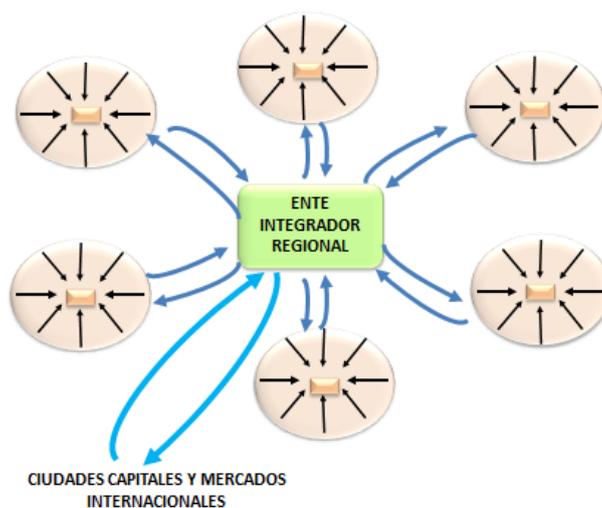
evacuando los excedentes de producción de los pueblos y comprar volúmenes para suplir la escasez de otros productos. Se sugiere el modelo cooperativo, por las razones antes expuestas, y las funciones serían:

- Compra de productos agropecuarios, prioritariamente a las cooperativas asociadas, que tendrían un precio superior, y venta en grandes capitales y con destino a la exportación.
- Compra venta de insumos agropecuarios, a nivel de distribuidor regional. Se

encargaría del abastecimiento de las cooperativas municipales, cargando sólo los costos logísticos.

- Operar un plan estratégico de mercadeo, con amplia mezcla de canales, dando prioridad a los detallistas, instituciones, gobierno, puntos de venta directa, entre otros. Deberá incluir un plan promocional y publicitario de gran alcance.
- La estrategia de ventas se basará en preventa y entrega a domicilio.

Gráfico 2. Diseño del sistema regional de mercadeo de productos e insumos agropecuarios.



Fuente: elaborado por los autores

Contar con una red regional de negocios, implica tener una completa base de datos, que permita saber quiénes producen determinado producto, cantidades y calidades; poder reunirlos y actuar rápido para responder ante oportunidades de negocios. Sólo de esta manera será posible soñar con exportar productos de los pequeños y medianos productores, o atender grandes compradores que exigen abastecimiento todo el año, como los planes de alimentación del gobierno, empresas de alimentación industrial, almacenes de cadena, entre otros.

Discusión

En la mayoría de los municipios, se han intentado muchas formas asociativas para comercializar los productos de los campesinos, generalmente para un producto específico, con grupos de asociados muy pequeños y poca economía de escala, lo que implica poca competitividad y sostenibilidad en el mercado, exceptuando las cooperativas lecheras, cafeteras y otras pocas excepciones.

El sistema comercial observado en la investigación, implica soluciones transitorias para unos pocos, y para la mayoría, incertidumbre y dependencia de mayoristas. Por lo expuesto, la propuesta que se está analizando, busca generar soluciones comerciales para todos los campesinos y para todos los productos. El modelo propuesto, surge de una amplia discusión con productores, líderes de asociaciones, activistas políticos de los pueblos y líderes de grandes corporaciones que han apoyado el proceso. La propuesta está pensada para lograr alto impacto en la economía de un pueblo y competitividad regional, tanto para vender su mezcla de productos, como para la compra de insumos a gran escala. No se ha encontrado modelo similar en la literatura, ni en la región estudiada, ni en el resto del departamento.

Se considera que el modelo aplica para cualquier territorio del mundo, con alto componente de pequeños y medianos productores agrarios, permitiendo a los productores ganar integración vertical, al tener control de la producción, adecuación y comercialización de los productos y obtención de insumos a bajo costo.

Conclusiones

Las pequeñas asociaciones de productores resuelven la necesidad de comercialización, en forma poco sostenible, a unas pocas familias en un pueblo, pero quedan miles de productores sin la posibilidad de asegurar su venta y a precio justo.

Los campesinos más cercanos al casco urbano y a las plantas agroindustriales, tienen más oportunidades para vender y hacer alianzas, luego los que más apoyo requieren, son los que vienen de lejos, con frecuencia más pobres y con más limitaciones.

La competencia en los mercados de alto valor se da entre grandes proveedores y compradores, que exigen abastecimiento todo el año, alta calidad, presentación adecuada y certificaciones de calidad, entre otros, por lo que son inaccesibles a los productores pequeños.

Para que los pequeños y medianos productores puedan aprovechar oportunidades de venta a grandes compradores, nacionales e internacionales, es necesario que se asocien en empresas asociativas competitivas, para ganar capacidad de respuesta y posición negociadora.

Referencias

- Acevedo, G. Gabriel (2011). Problemas de Asociatividad que limitan la comercialización agraria de los pequeños productores del oriente antioqueño. Trabajo de grado para optar al título de MBA, U. de Medellín, 2011. P.79.
- Acevedo, G. Gabriel (2017). Asociaciones de productores agrarios y comercialización de sus productos en el oriente antioqueño. *Revista Journal of Agriculture and Animal Sciences*, ISSN 2256-3342, Caldas, Antioquia, Enero–Junio de 2017. Vol. 6, No. 1., pag. 74 a 83.
- Acevedo, G. Gabriel y Palacio M. Jorge (2016). Evaluación de factores que afectan la comercialización de agro-productos de pequeños y medianos productores del Oriente Antioqueño. *Revista Journal of Agriculture and Animal Sciences*, ISSN 2256-3342, Caldas, Antioquia, Julio–Diciembre de 2016. Vol. 5, No. 2., pag. 62 a 70.
- Alianza Cooperativa Internacional para Las Américas-ACI (2013). Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo.

- Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.
- Agencia para el desarrollo económico del oriente antioqueño – ADEPROA. Recuperado de: <http://www1.eafit.edu.co/adeproa/proyectosProductivos.html>.
- COLOMBIA. Plan Estratégico del Oriente Antioqueño–PLANEÓ. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/cesarnetco/informe-final-planeo>.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), (2010). Política de desarrollo empresarial para el Sector de la Economía Solidaria. Recuperado de: www.conpes.gov.co
- C.K. Prahalad (2004). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Editorial Norma S.A. Bogotá. 451 p.
- Durán Pinilla Lucía (1999). La comercialización de algunos productos agropecuarios de economía campesina en los municipios de la asociación del Valle del Magdalena–Tolima –Asovalle. *Revista Universidad del Tolima*, año 2–no. 5–abril 1999 ISSN 0123-9627
- Forero Á. J. (2003). Economía Campesina y sistema alimentario en Colombia: aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria. Bogotá D.C., Ed. Universidad Javeriana. Recuperado de: https://www.google.com.co/#gs_rn=19&gsri=psy-ab&tok=haDkxFtd5ko3WGiBOVi5LA&cp=75&gs_id=2&xhr=t&q. P. 12
- Giovenardi, E. P. (2003). Estructuras de la pobreza en el agro. ¿Por qué son pobres los campesinos?. Proyecto Col/87/003 (Programa de UN para el desarrollo (PNUD), OIT y Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Colombia). Bogotá. P. 9
- Gómez B. H. (1999). ¿Para dónde va Colombia?. Ed. Tercer Mundo Editores. Bogotá D.C. p. 3.
- Lacki, P. (2006). El libro de los pobres rurales. Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor. Curitiba–Paraná–Brasil. Capítulo 1 y 5. Recuperado de: <http://www.polanlacki.com.br/agroesp/indice.html>
- Mendoza, V. Gilberto (2002). Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia. Ed. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. p. 16
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. Ed. Harvard Business Review-América Latina, p. 2, Recuperado de: www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf#2.
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*, 10° edición. México: Ed. Pearson Educación S.A. 170 p.