



3. La agricultura familiar y sus actores

- Valores, costumbres, pautas culturales, modos de hacer las cosas (habitus).
- Estrategias económicas, racionalidad a las que obedecen
- Carga cultural de los productos que surgen de los territorios.
- Tensiones entre mercado y pautas culturales locales. Ejemplos.
- Qué tiene que hacer el facilitador de procesos comerciales.

3. La agricultura familiar y sus actores

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017





La agricultura familiar y sus actores está publicado bajo licencia Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en: <http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma
Diagramación: David Burin
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Oficina en la Argentina
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
Avda. Rivadavia 1439
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.
ISBN: 978-92-9248-715-7

Definiciones

Para el INTA la agricultura familiar es:

“un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es un recurso significativo en la estrategia de vida de la familia, la cual aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada en la explotación y la producción se dirige tanto al autoconsumo como al mercado”.

Según el Foro Nacional de la Agricultura Familiar es, además, una forma de vida, una cuestión cultural que tiene como principal objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas, en lugar del lucro, de forma tal que pueda sostener valores culturales que conforman su identidad y modos de producción.



Fotos: Nicolás Seba

PROCESO PASO A PASO



Es garante de la soberanía y seguridad alimentaria, sobre todo por la producción variada de alimentos, tanto para la misma familia como para los mercados internos (en general mercados cercanos), aunque también han llegado a exportarse productos de la agricultura familiar.

También es importante para la preservación de la agrobiodiversidad y el cuidado del ambiente, ya que al ser consumidos por la misma familia los alimentos se producen más frecuentemente con enfoque agroecológico o, al menos, con prácticas naturales que utilizan menos insumos externos. Produce arraigo rural y genera empleo, ya que absorbe buena parte de la mano de obra en la actividad agropecuaria.

El 66% de las explotaciones agropecuarias pertenecen a la agricultura familiar, si bien en algunas provincias superan el 85%. Ocupan el 13% del total de la tierra trabajada. Participan con el 88% del total de la producción de mandioca, el 77% de los caprinos, el 62% de la producción de yerba mate, el 49% de los porcinos, el 41% de las hortalizas a campo y el 30% de la apicultura, para tener alguna dimensión cuantitativa.



Foto: Félix Cavour
Fernández



Foto: Nicolás Seba



Para ampliar la información sobre el sector de la Agricultura Familiar recomendamos leer el libro y ver los videos que conforman la serie “Somos la Tierra” producidos por el INTA a fines de 2015. En el Tema 3 del Repositorio de materiales incluimos el libro “Somos la Tierra” y un link para ver un trailer del video que lo acompaña.

Valores, costumbres, pautas culturales, modos de hacer las cosas (habitus)

Esta caracterización general de la Agricultura Familiar permite entender algunas de las condiciones desde las que hay que partir al pensar estrategias y acciones relacionadas con la comercialización junto con los productores.

En los últimos 50 años muchos extensionistas han pensado que sembrar una diversidad de cultivos y criar animales de granja no permite aprovechar oportunidades económicas que ofrecen algunos cultivos extensivos o especializarse en un monocultivo. Han propuesto entonces alternativas productivas que, en muchos casos, no mejoraron la vida de los agricultores familiares. Hay que tener en cuenta que la familia del agricultor familiar come de lo que produce su finca y vende el excedente. Esto no se registra como “ingreso”, pero es dinero que el núcleo familiar no gasta. Al pasar a una producción extensiva aparece este nuevo gasto. Por otra parte, se genera un ecosistema entre los distintos cultivos y animales, de forma tal que unas producciones alimentan a las otras reciclando desechos. Hubo productores que apostaron todo a un único producto que luego, por razones climáticas o de mercado, no fue redituable y se quedaron sin ingresos... y sin comida*.

Pasar de usar pocos insumos externos a tener que comprar semillas, fertilizantes, herbicidas, maquinaria y otros elementos puede generar mayores ingresos, pero también muchos egresos, lo que muchas veces da un saldo equivalente a lo que ya se hacía, o peor, genera deudas y quebrantos que pueden llevar al abandono de la explotación.

Por esto es necesario pensar las recomendaciones que se dan y tener presente que el que luego va a sufrir las consecuencias es el productor. Ponerse en sus zapatos es una buena premisa. ¿Qué haríamos si estuviéramos en su lugar?

En muchos casos los modos de hacer las cosas obedecen a mandatos o formas aprendidas que vienen de generaciones pasadas. Según Criado (2009) los hábitos se incorporan, se aprenden con el cuerpo, más allá de la consciencia. Las personas interiorizan los modos de pensar, de percibir y de apreciar la realidad del grupo social en el que se han educado y luego reproducen esos esquemas y valores de un modo involuntario e inconsciente. Creencias, prejuicios, explicaciones de la realidad que tienen su propia lógica y que suelen resultar incomprensibles, pero que puede esconder una gran sabiduría y filosofía de vida. ¿Qué implica cada cambio que uno propone en tiempo, esfuerzo, energía y necesidad de aprender nuevos modos de hacer las cosas? ¿Es necesario ese cambio? Pero sobre todo ¿es posible?

* Esto no quiere decir que en algunos casos el monocultivo o la concentración en pocos cultivos no sea lo más indicado. El comentario apunta a que, en general, no se toman en cuenta todos los ingresos y costos que tiene la unidad familiar, tanto monetarios como no monetarios, ni los aspectos comerciales vinculados a los nuevos productos propuestos.



Para profundizar sobre el concepto de “habitus” (los modos

de hacer las cosas) desarrollado por Pierre Bourdieu, sugerimos leer la entrada escrita por E. M. Criado en el Diccionario Crítico de Ciencias Sociales, disponible en internet en:

<https://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/H/habitus.htm>

Para reducir la incertidumbre acerca de los posibles beneficios comerciales que generará un cambio productivo es necesario testear el mercado. En la cartilla 4 presentamos diversos métodos de investigación de mercados que se pueden aplicar.

Se puede decir que hay un difícil equilibrio entre las expectativas que tienen los productores, la disponibilidad de tiempo y recursos y la realidad del mercado.

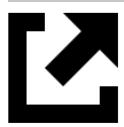
¿Son realizables las expectativas? ¿Son factibles de concretar? ¿Desearán los productores hacer lo que hay que hacer para concretarlas? Eso lo dirá el diagnóstico y la discusión y definición de objetivos.

Muchas veces la gente no quiere cambiar sus hábitos, aunque sepa que, quizás, podría estar mejor si hiciera ese cambio. Un ejemplo típico es el de las adicciones: el que fuma o el que come de más sabe que eso le hace mal pero no por eso está dispuesto a cambiar. Tiene algún beneficio secundario (que puede ser simplemente el placer o el disfrute momentáneo de eso que le hace mal o calmar la ansiedad) que lo condiciona para no cambiar. Es útil conectarnos con esa zona de confort que cada uno tiene para tratar de entender al productor que no quiere adaptarse a cambios que se le proponen.

Tampoco en muchas de las propuestas de cambio se aclaran cuáles son los riesgos. Se vende una panacea que luego no es tal, o que genera ganancias para terceros y no para el productor, o lo condiciona y lo hace más dependiente. A veces ese cambio obedece a modas, a valores simbólicos que se le asigna a un equipamiento, o a razones políticas proselitistas.

Un ejemplo: la distribución sin previo análisis de ordeñadoras automáticas para productores con pocas vacas y mala calidad de agua. No se consiguen repuestos, los insumos para limpieza son caros, hay que hacer instalaciones eléctricas importantes o mover y modificar los tambos para adaptarse. Y, finalmente, no se justifica el cambio. Las vacas terminan con mastitis, y al productor/a resulta que le gustaba ordeñar a mano, se había encariñado con sus tres o cuatro vaquitas...

Con las estrategias de comercialización puede ocurrir algo similar. Antes de hacer una propuesta hay que realizar un buen diagnóstico y tener claro cuáles son los objetivos de los productores. En función de ambas cosas, tener en la mente la pregunta: ¿es necesario? O, como decía el paisano de Landriscina: ¿para qué?



En el Tema 3 del Repositorio incluimos la grabación del cuento de Luis Landriscina en que confrontan las visiones sobre el desarrollo y la vida entre un turista norteamericano y un paisano que cuida a sus cabras mientras descansa bajo un árbol.

Por lo tanto, el punto inicial de cualquier planteo es saber si el productor (o el grupo o asociación de productores) está interesado –y cuánto interés tiene– en ampliar sus ingresos. Esto que pareciera una obviedad (¿quién no querría ampliar sus ingresos en esta sociedad capitalista?), no es tal.

Es posible que al poner en la balanza el esfuerzo que puede implicar, los cambios que se deberían hacer y el nivel de riesgo asociado a implementar esos cambios para poner en marcha nuevas estrategias comerciales, los productores prefieran seguir como están. ¡Y esa decisión es muy válida!

Supongamos que la idea es participar con un puesto en una feria franca dos veces por semana. Esto que parece algo más o menos simple implica cambios en la dinámica familiar. Suele ser la mujer o los hijos quienes atienden el puesto de la feria. ¿Están dispuestos todos a hacer ese esfuerzo? ¿Las relaciones de género y el reparto de las tareas del hogar en esa familia alcanzan para que la mujer o los hijos e hijas vayan a la feria esos dos días semanales? ¿Qué implica como tiempo y esfuerzo preparar productos para llevar a la feria? ¿Cómo se vende ahora y qué beneficios traerá esa participación?

Como se ve, pueden aparecer cuestiones no relacionadas directamente con lo productivo o lo económico. La mujer puede adquirir más independencia, generará un ingreso propio. Esto puede generar celos o envidias, inseguridades. El marido va a tener que reemplazar a la mujer en algunas tareas del hogar esos días, etc. Lo mismo puede ocurrir con otros cambios, como asociarse a otros productores, o empezar algún proceso de industrialización, aunque sea simple.

Mucho de esto se puede entender en el artículo del antropólogo Eduardo Archetti *Conocimiento, poder y desarrollo: el caso de la producción de cuyes en las tierras altas ecuatorianas*. Allí relata el fracaso de diversos proyectos multimillonarios que proponían a las mujeres reproducir a los cuyes en criaderos para generar ingresos que permitiesen, además, poner en valor el trabajo femenino. Archetti fue contratado para tratar de explicar por qué se fracasaba. La respuesta fue simple: no se tuvo en cuenta la enorme cantidad de trabajo que ya hacían las mujeres en su jornada cotidiana, ni el valor simbólico que tenían los cuyes (que solamente eran sacrificados en fiestas), así como el modo habitual en que eran criados en la cocina como un animal doméstico. Cuestiones culturales que normalmente no se toman en cuenta.

Asimismo, los actores de la agricultura familiar no están acostumbrados a pensar como lo haría un empresario o un gran productor. No tienen objetivos de producción y venta claros, no valorizan su tiempo como un costo porque no cobran un salario fijo sino “lo que dé” la venta de la cosecha o de la cría de ganado. Les es extraña la lógica “empresarial” que todo el tiempo compara costos, precios y márgenes de ganancia. El productor y su familia “hacen camino al andar”. A veces se gana más, otras menos, sin parámetros previos para poder afirmar que ese año fue un fracaso o un éxito.

Inclusive si la opción fuera ampliar sus ingresos, la siguiente cuestión a definir es en cuánto se pretende ampliar los ingresos. Quizás con unos pocos cambios y decisiones acertadas sea suficiente y no haga falta definir una estrategia comercial muy diferente a la que ya se tiene.

Estrategias económicas, racionalidades a las que obedecen

Hay dos cuestiones centrales a tener en cuenta al hacer el primer diagnóstico para entender cuál es la lógica con que piensa el productor:

1. cuáles son las diferentes fuentes de ingresos que tiene el productor (incluir la producción para autoconsumo como un ingreso más a sumar dentro de la columna alimentos y comidas), y cuáles son sus ventajas y desventajas, así como el monto que genera cada una por mes (ver el cuadro siguiente que puede facilitar este análisis).

	TRABAJADOR RURAL ESTIBADOR	EMPLEO FIJO	TURISMO RURAL	CRÍA DE ANIMALES	SERVICIOS RURALES	APICULTURA	ARTESANÍAS	ALIMENTOS COMIDAS	AUH - BECAS SUBSIDIOS PLANES
Ganancias posibles									
Facilidad del trabajo que hay que hacer									
Cantidad de clientes posibles									
Posibilidad de consumir lo producido									
Necesidad de suelo									
Necesidad de agua									
Necesidad de dinero o insumos									
Necesidad de tecnología									
Necesidad de personal capacitado									
Cantidad de mano de obra necesaria									
Cantidad de competidores									
Dificultad para llegar a los clientes									

Foto: Gráfico Matriz de Ingresos. Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. PROSAP.

Si tomamos el total de los ingresos por diferentes vías podemos encontrar que el producto que se quiere comercializar mejor quizás no sea el principal ingreso del núcleo familiar y que si se encara una estrategia comercial que implique más recursos, o implique disponer de más tiempo, eso afecte otros ingresos que hoy son seguros.

2. cuál es el actual canal de venta principal de la producción excedente y cuáles son las razones de haber elegido dicho canal.

Es un clásico en la extensión rural identificar al intermediario o al acopiador como la suma de todos los males, el que se queda con la tajada mayor de la renta. Si bien esto es cierto, también lo es que ese intermediario le ahorra al productor tener que salir a buscar clientes, y que suele brindarle una cantidad de servicios complementarios: desde hacerle trámites en la ciudad, proveerlo de algunos bienes de uso indispensables, prestarle dinero, salirle de padrino a sus hijos,

hasta simplemente visitarlo, conversar, hacerse amigo, cosa que resulta importantísima para productores que viven en fincas alejadas cuya vida es muy solitaria.

Si vamos a sugerir cambios de cualquier tipo es fundamental tener una mirada antropológica sobre estas realidades en lugar de usar únicamente la calculadora. Mucho de lo comercial no tiene que ver con el dinero y la ganancia, sino con otras cuestiones como la autoestima, la realización personal, el reconocimiento, la valorización de lo que el productor genera.

En una investigación realizada hace muchos años en una zona cabritera en La Pampa se analizaba la dinámica de los precios con relación a la capacidad de asociarse de los productores y se veía una curva que se repetía cada cinco o seis años: los intermediarios monopolizaban la compra y bajaban los precios que ofrecían. Los productores entonces se organizaban en cooperativa y lograban vender en cantidad a precios más altos. Entonces los intermediarios subían el precio al año siguiente y muchos productores preferían venderle bajo cuerda al intermediario en lugar de hacerlo a través de la cooperativa. Se generaban conflictos entre los productores y la cooperativa se debilitaba o terminaba en un fracaso. Al año siguiente los intermediarios bajaban nuevamente el precio.

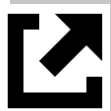
Pero además del factor económico, lo que mostraba la investigación era la forma en que se producía concretamente el acto de la venta. El intermediario invitaba a tomar unas ginebras al productor a un boliche en el pueblo y le alababa la calidad de sus animales en un verdadero acto de seducción. Toda la labor de un año de trabajo era valorizada por el intermediario, lo que premiaba el esfuerzo realizado. A diferencia de esto, cuando se vendía a través de la cooperativa el único que participaba de la negociación era el gerente y el presidente de la cooperativa, lo que generaba celos, frustración. Sentían que se quedaban afuera de la negociación.

Como conclusión: hay que entender todos los efectos que pueden tener los cambios sugeridos en la vida de los productores y sus familias. Aunque las decisiones actuales parezcan no tener una racionalidad económica, siempre tienen una explicación lógica o basada en deseos conscientes e inconscientes que hay que entender.

Recomendación: lleve un cuaderno de campo donde anote este tipo de cuestiones no relacionadas con lo estrictamente productivo. Sea un observador de la vida cotidiana. Esto le permitirá entender mucho más cuáles son las motivaciones reales por las cuales los productores y sus familias hacen (o no hacen) determinadas cosas.

Carga cultural de los productos que surgen de los territorios y tensiones con la lógica de mercado

Así como no fue viable la cría de cuyes en serie en los Andes ecuatorianos, muchas veces tampoco funcionan cambios que parecerían menores. Un caso típico es lo que ocurre con los encargos de diseños atípicos o con motivos de otras culturas a teleros o artesanas acostumbrados a una técnica. Si la costumbre es hacer ponchos o hacer mantas, es muy posible que los encargos de otro tipo de piezas (camino, fundas para almohadones, o lo que fuera) posiblemente sea difícil.



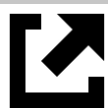
En el video “Artesanías en lana”, que incluimos en el Tema 3 del Repositorio de materiales, se puede ver el testimonio de la docente de la carrera de diseño de indumentaria de la UBA donde comparte su experiencia en relación a distintos encargos con artesanas del NOA.

Una de las preguntas que se formulan en el video precisamente es esa: ¿hay interés en los productores de adaptarse a los requerimientos de los clientes, del mercado? ¿O los productores sólo quieren producir lo que ya saben, lo que responde a su cultura?

En el video se muestran otros casos donde el criterio fue el inverso: tratar de mantener los productos propios de la cultura ancestral (si bien con pequeños cambios relativos a la uniformidad de tamaños y talles, cosa que tampoco resulta muy fácil) y agregarle valor a la oferta a través de fotos de los artesanos, un breve relato sobre la prenda, sobre la cebra o la oveja de la que se sacó la lana, una firma del productor para exportarlos a Italia con el apoyo de una fundación dedicada al comercio justo.

En este tema se juegan cuestiones como la identidad, la autoestima y las relaciones de poder intercultural, los prejuicios. Para la visión de algunos la única forma de sobrevivir es adaptarse a “los requerimientos del mercado”, pero la verdad es que no hay un requerimiento de mercado universalmente uniforme, y puede haber muchos potenciales consumidores que deseen consumir productos que precisamente conserven una carga cultural específica, diferente, atípica. Y, en todo caso, se trata de buscar esos clientes y no otros, implementando una buena estrategia de comunicación publicitaria.

El problema aparece cuando los costos y la distancia cultural para acceder a esos consumidores son muy altos o no hay suficiente mercado para la cantidad de productos. En ese caso habrá que recurrir a otro enfoque comercial.



Veremos en la cartilla N° 7 la forma de segmentar a los clientes. Un criterio para elegir el segmento al que se quiere apuntar puede ser este: qué tipo de clientes tendrían interés en comprar productos que tengan una fuerte carga cultural aunque tengan que pagar un mayor valor por eso mismo.

Tipos de productores y cómo abordarlos

Vimos en estas páginas ya algunas cuestiones que hacen muy variable el trabajo del facilitador según cada contexto donde tenga que brindar su asistencia técnica.

Por una parte, no es lo mismo asistir a un núcleo de la agricultura familiar, es decir un/una productor/a y su familia ampliada (todos los que comparten sus ingresos, que van a parar a la misma olla), que asistir a un grupo asociativo pequeño, por ejemplo, en el marco del programa Cambio Rural, que asistir a una organización de 30 productores, o a otra con 500 asociados. Las escalas de producción varían, también la complejidad, la mecánica de la toma de decisiones y los modos de encarar y atender a las relaciones humanas. Los objetivos, en un caso, serán definidos por una sola familia, en los pequeños grupos serán definidos por el colectivo de asociados, en los grandes grupos por un conjunto de dirigentes en los que se delega la toma de decisiones.

También es distinta la posibilidad de contar con capital y tecnología –sea aportada por los mismos productores o gestionada a través de líneas de financiamiento estatal o privada– si se trata de varios productores. Si la organización tiene una mayor masa crítica, seguramente aparecerán, además, cuestiones relacionadas con lo político.

Otros aspectos que inciden en la estrategia a adoptar, por citar algunos determinantes, son:

- El tipo de producto de que se trate, lo que determinará la urgencia por vender o la posibilidad de esperar (sea porque se carece de capital de trabajo y se necesita conseguir dinero pronto una vez cosechado u obtenido el producto, o porque el producto rápidamente se echa a perder) y la relativa autonomía a fijar precios, canales de venta y otras variables comerciales en función del grado de originalidad o las características que diferencian al producto de otros competidores (en un extremo un *commodity* que no puede almacenarse por mucho tiempo y sin ningún valor agregado –verduras de hoja, frutas, etc.– y, en el otro, productos muy específicos, de escasa oferta y mucha demanda como la quinua, o inclusive sin competencia en el mercado y que pueden conservarse cierto tiempo sin afectar su estado, como pueden ser fideos de maíz negro o pochoclo de quinua).
- La distancia desde el predio al mercado y/o la dificultad para llegar a él (si un productor está a 150 km pero tiene camioneta y puede salir a la ruta estará en mejor situación que si está a 50 km pero tiene que vadear arroyos crecidos alguna época del año y tiene que ir en mula...).

Una tipología posible

El grado de organización, la distancia a los mercados, la urgencia por vender y la diferenciación (o no) de los productos permiten delinear una tipología que podremos mejorar durante el transcurso de la formación:



1. El productor que se dedica a una producción perecedera, tiene poco capital de trabajo, trabaja solo y está lejos de los mercados conforma un tipo extremo muy vulnerable y con pocas posibilidades de mejorar la comercialización, al menos, de manera individual. Por lo general, dependen de acopiadores que van a comprar la cosecha al predio y, a su vez, revenden, ya que están insertos en cadenas largas hasta llegar al consumidor final. Quizás pueda procesar parte de lo que cosecha o produce y agregarle algún valor (haciendo dulces, encurtidos, quesos u otros productos de factura simple) para vender por otros canales.



2. Un segundo tipo consiste en ese mismo productor pero ubicado cerca de un pueblo o una ciudad donde exista un mercado para el que produce, o con medios de transporte propios o accesibles para achicar esa distancia. Puede vender productos de huerta y granja a ciudadanos casa por casa o ponerse un puesto en alguna esquina un par de días por semana, vender por encargo (pollos, lechones, huevos) o participar de una feria franca y acortar así la cadena comercial. Muchas veces se combinan estas estrategias de venta directa con la venta a acopiadores.



3. Un tercer tipo aparece cuando este tipo de productores que venden en mercados abiertos se asocian para generar volumen y así mayor capacidad de negociación al venderle a intermediarios que luego venden en mercados concentradores. Si la organización se consolida, pueden avanzar en la cadena productiva (sea hacia atrás al producir sus propios insumos o comprar maquinaria agrícola y equipos de riego; o hacia adelante a través de instalar estructuras de acopio, adquirir medios de transporte o inclusive disponer de un punto de venta propio en un mercado concentrador o negociar con grandes empresas). Es el caso de Campo de Herrera o de la Asociación de Pequeños Productores Minifundistas de Tucumán. La primera le vende azúcar a Arcor, la segunda produjo su propia papa semilla en Tafí del Valle y construyó una cámara de frío e inclusive intentó construir un mercado concentrador en Bella Vista como canal de venta propio.



4. Productores asociados para envasar y comercializar lo que producen de un modo un poco más elaborado pero que siguen vendiendo un *commodity* o un producto que

Foto: http://www.enbocadetodoshd.com.ar/u/fotografias/m/2015/12/26/f300x0-10418_10436_0.jpg

Foto: <http://colectivosolidario.org/cooperativa-el-espinal/>



Planta de envasado del puré de tomates Sabores de Guanacache, de Coopafes, en la provincia de Mendoza.

Foto: <http://colectivosolidario.org/cooperativa-coopafes/>

tiene muchos otros competidores. Es el caso de la miel de la cooperativa de trabajo El Espinal, de Entre Ríos o la Cooperativa Coopafes en Mendoza con el envasado de triturado de tomates o grupos de criadores de cerdos de Cambio Rural que juntos deciden instalar una carnicería.

5. Productores organizados para industrializar lo que producen pero con fuertes diferenciales en los productos que los hacen especiales, exóticos, difíciles de reemplazar o con mucha identidad: Fecoagro en San Juan con el envasado de semillas (por ejemplo, abastece al Prohuerta); la Cooperativa Láctea Sarandí de El soberbio que comercializa queso barra en el este misionero prácticamen-



Máquina para producir cereales inflados en las instalaciones de la Cooperativa Prosol, en Huacalera, provincia de Jujuy.



Carne de llama envasada al vacío, fraccionada por la Asociación de Pequeños Productores aborígenes de la Puna, en La Quiaca, provincia de Jujuy.



Envasado de dulces en la Cooperativa Alimentaria de San Pedro.

Fuente de la foto: <https://arielsujarchukeconomiasocial.wordpress.com/2013/12/05/ariel-sujarchuk-la-cooperativa-san-pedro-proyecta-nuevos-productos-y-mercados-2/>

te sin competencia debido al bajo costo de transporte al producirse localmente; las Cooperativas Cauqueva y Prosol de la Quebrada de Humahuaca que producen en un caso puré deshidratado de papas andinas, caramelos de papas ocas glaceadas, fideos de maíz negro o alfajores de maíz capia y kiwicha, y en otro verduras y sopas deshidratadas y pipocas de quinua; Matriarca que vende artesanías wichis muy bien elaboradas y originales, sea para regalos empresariales e inclusive para exportar; un último ejemplo es la Asociación de Pequeños Productores aborígenes de la Puna que envasan carne de llama al vacío en La Quiaca y apuntan a mercados gourmet. En estos casos los productores que aportan las materias primas generan una estructura para industrializar esa producción, lo que da trabajo a familiares directos, pero los productores siguen siendo quienes toman las decisiones.

6. Un último tipo son las empresas recuperadas que tienen relación directa con productores familiares que les proveen de insumos (como en el caso anterior, algunos integrantes de la empresa recuperada son familiares de los productores que proveen los insumos). La diferencia es que la cooperativa que industrializa la materia prima es una unidad económica diferenciada de los productores. Las decisiones las toman quienes trabajan en la industrialización y no los productores que proveen la materia prima, si bien los retiros de la cooperativa pueden ir a parar a la misma olla que la de los productores. *Es lo que ocurre, por ejemplo, con la cooperativa láctea Nuevo Amanecer en Mar del Plata, o la fábrica de dulces Dulce Blasón de la Cooperativa Alimentaria de San Pedro, en provincia de Buenos Aires.*

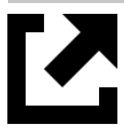
Zelada Briceño, en su libro, estudia distintos casos de intervenciones comerciales realizadas por ONGs de desarrollo en su trabajo con productores y nombra lo que es posible hacer en los tres tipos iniciales (1, 2 y 3) como “articulación comercial primaria” y en los tipos 4, 5 y 6 como “articulación comercial avanzada”.

Las estrategias de articulación comercial avanzada son más complejas, pueden utilizar canales diferentes y simultáneos y no depender de las relaciones con otros eslabones de la cadena productiva, lo que les permite una mayor autonomía. Pero, al mismo tiempo que aumenta la complejidad, en términos generales aumenta el riesgo. El riesgo también varía según cómo estén dadas las relaciones de poder en cada cadena productiva y según qué segmentos de mercado se elija abastecer.

Esta tipología no pretende abarcar todos los casos, pero sirve para entender la diversidad de situaciones que se nos pueden presentar... y la diversidad de demandas. No es lo mismo plantear soluciones comerciales para un productor de pollos y productos hortícolas que vende casa por casa cerca de su finca, que resolver el problema de una organización que debe exportar miles de kilos de miel. Cada caso tiene sus particularidades, mercados diferentes, regulaciones distintas, complejidades diversas.

Tampoco las situaciones son estáticas. Quizás hoy la situación se presente como un conjunto de productores individuales de un mismo producto en una misma región sin demasiada vinculación entre sí; pero para quienes la mejor alternativa es concentrar la producción e industrializarla o comercializarla juntos, la estrategia comercial a mediano plazo sea generar una asociación o una cooperativa, y así pasar de una tipología a otra y a otra, si el grupo crece.

En algunos casos el problema se resuelve con una acción táctica muy específica: dotar de una moto carro para trasladar la mercadería, por ejemplo, mediante la compra de un equipo a través del Sistema Móvil de Abastecimiento de Alimentos Frescos (SIMAF) de la Fundación ArgénINTA...



Verán más información sobre este tema en la cartilla 8 “Distribución: canales, logística y punto de venta”.

...O mejorar el diseño de una etiqueta (veremos en la cartilla N° 9 sobre El producto cómo se dispararon las ventas de El Espinal simplemente por jerarquizar en la etiqueta el título MIEL ORGÁNICA, en lugar de destacar el nombre de la cooperativa). Es decir, acciones bien específicas.

En otros casos es necesario hacer una intervención de más largo aliento, que puede implicar buscar información específica, hacer un diagnóstico profundo de la situación, quizás una investigación de mercados, delimitar un plan estratégico con acciones a varios años. En el trayecto de formación y en estas cartillas veremos ejemplos diversos.

Actividad. ¿Por qué existimos?*

Lea el siguiente texto a los participantes, donde se incluyen las consignas al final:

¿Cuál es la razón de fondo, la causa más profunda que justifica lo que hacemos? Somos productores de la agricultura familiar, cultivamos, criamos ganado, hacemos artesanías, somos pescadores artesanales, procesamos los alimentos que producimos y hacemos vino, dulces, encurtidos, quesos, deshidratados, o abrimos nuestras casas para ofrecer servicios de turismo rural y comunitario, pero... ¿por qué hacemos lo que hacemos y no otra cosa?

¿Elegimos? ¿Eligieron por nosotros? ¿Quién? Nuestros padres, que nos dejaron el predio y seguimos con lo que aprendimos de chicos... algún amigo que nos indujo a meternos en esto, profesores que fomentaron cambios en nuestra vida... o la inercia (era más fácil seguir haciendo lo mismo, lo que ya sabíamos). ¿Elegimos lo que hacemos o eligieron por nosotros?

Y si elegimos, ¿por qué elegimos esto? ¿Cuál es la razón por la que hacemos lo que hacemos?

¿Cuántas veces en la vida nos paramos a pensar en esto? ¿Alguna vez lo hicieron?

Al hacerle esta pregunta a otros productores y emprendedores, las respuestas son variadas: elegí producir y vender esto porque me daba placer; porque me gustaba y me apasiona esta actividad; porque era muy rentable y quería acumular dinero (o mucho dinero); porque quería aportar algo a la sociedad (alimentos saludables, por ejemplo, o que conozcan nuestra cultura e identidad en el caso del turismo rural); porque quería trascender; porque mi pasión era hacer, hacer y hacer; porque quería dar trabajo a otros; porque quería contribuir a una sociedad más justa, etc. Hay decenas de respuestas posibles.

No hay respuestas buenas y respuestas malas. No hay mejores y peores. Simplemente hay o no hay respuestas.

La no respuesta puede significar que alguien eligió por nosotros.

Después de muchos años de escuchar respuestas a esta pregunta se podrían agrupar los “por qué existimos” en tres grandes grupos: Pareciera que las personas hacen lo que hacen por dinero, por prestigio o por placer (puede ser placer personal, digamos por que le gusta hacer lo que hace, o que el placer provenga de brindar un servicio a otros, de comunicarse con otros o sentir que lo que hace beneficia a otros, sentirse bien porque otros se sienten bien). Algunas lo hacen por dos de las tres razones, otros por las tres.

Entonces, piensen primero individualmente durante unos 10 minutos sobre las siguientes preguntas, luego júntense en grupos de 4 y luego conversaremos entre todos en plenario sobre las siguientes preguntas:

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

¿Hacemos lo que decidimos hacer?

¿Somos felices haciendo lo que hacemos?

¿Cuál es la medida de nuestro éxito?

* Este ejercicio es una adaptación de otro titulado ¿Por qué existo? desarrollado por Manuel Sbdar en el libro *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*.

Actividad. ¿Qué somos y para quiénes somos?*

Lea el siguiente texto a los participantes, donde se incluyen las consignas al final:

¿Cuántas veces nos hemos sorprendido pensando qué pasaría si cambiamos algo en los productos que vendemos o si la venta de tal o cual producto o servicio sería un buen negocio?

¿Qué es lo primero que pensamos cuando se “aparece” un negocio en la cabeza? ¿Pensamos primero en el producto o servicio que podríamos ofrecer o pensamos primero en las personas que lo podrían comprar? ¿Detectamos determinadas necesidades y pensamos cómo satisfacerlas o ideamos un producto innovador, o más rico, o más saludable, o más barato, que dura más... y luego pensamos quiénes lo podrían consumir?

Estas preguntas llevan a una primera posible respuesta: es casi imposible separar el “qué” del “para quiénes”. No solo no existe uno sin el otro, sino que en un extremo se podría decir que son la misma cosa.

Cualquier modelo de negocio requiere pensar en qué nos diferenciaremos.

¿Qué valor aportaremos al público al que nos dirigimos con nuestros productos o servicios, diferente al de otros productores?

Esta cuestión imposible de separar –el qué y el para quién– tienen un verdadero condicionante: la diferencia.

¿Se es lo que se hace? Puede ser. Pero la búsqueda debe estar orientada a lo que se es de diferente. ¿En qué somos los mejores o en qué somos mejores que otros? Concreto, cortito y al pie.

¿Somos mejores sembrando y cosechando? ¿Somos mejores porque no usamos agroquímicos? ¿Somos mejores procesando materia prima? ¿Somos mejores envasando? ¿Somos mejores entregando porque tenemos buena logística y llegamos rápido o justo cuando se nos necesita? ¿Somos mejores vendiendo? ¿Financiando (vendiendo fiado)? ¿Somos mejores porque pudimos bajar los costos y vender más barato? ¿Un poco de cada cosa? ¿Qué hacemos diferente?

Vale responder “nada”.

No es lo mejor que puede pasar, pero vale.

Si copiamos lo que hacen otros, el producto no será un diferencial. Si usamos los mismos fletes que los competidores, la logística no será un diferencial. Si tenemos la misma estructura de costos que los demás, el precio no será un diferencial.

Y entonces... ¿por qué existo?

Aún no lo sabemos pero sería bueno averiguarlo.

* Este ejercicio es una adaptación de otro titulado ¿Qué y para quién soy? desarrollado por Manuel Sbdar en el libro *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*.

Actividad. Definición de objetivos

Para aproximarse a una definición de objetivos proponga a los productores abrir una discusión alrededor de los siguientes interrogantes:

- ¿Están satisfechos con la cantidad que venden?
- ¿El principal objetivo es vender más de lo que ya producen, porque desechan producción?
- ¿Tienen problemas para abastecer pedidos de los productos que ya producen y necesitan ampliar la oferta (asociando a otros productores o mejorando las técnicas de producción, o ampliando las superficies de cultivo, etc.)?
- ¿Quieren diversificar la oferta de productos? ¿De qué modo?
- ¿Están satisfechos con los precios a los que venden hoy sus productos tal como los entregan? Si no están satisfechos: ¿creen que pueden mejorar esos precios con los actuales clientes?
- Si no se pueden mejorar los precios con los actuales clientes... ¿Creen que deberían cambiar de mercados? ¿Cuáles serían los nuevos mercados?
- ¿Creen que el modo de mejorar la rentabilidad o aumentar las ventas es mejorando el modo en que llegan los productos al mercado? ¿Sería este el objetivo principal?
- ¿Creen que el modo de mejorar los precios es agregarle valor a los productos de algún modo (envasado, procesamiento, etiquetas, marca, publicidad, etc.) y están dispuestos a aportar tiempo y recursos para ese cambio?
- ¿Están seguros que los costos que involucra mejorar la calidad o el valor del producto permitirá ampliar los márgenes de rentabilidad actual?
- ¿Cuál sería el modelo de negocio? Es decir ¿cuál sería la fuente principal de obtención de ganancias?
- Si fuera posible, hagan una descripción de cómo se imaginan que estaría funcionando la organización (o la familia) en un año, en dos años y en cinco años. Qué cambios concretos se imaginan que habrán hecho y qué logros estarían obteniendo en esos plazos?

Modifique esta lista según el tipo de productores y el contexto concreto en el que esté trabajando.

A su vez, esta discusión puede actualizarse luego de trabajar el diagnóstico y el tema de estrategias comerciales (cartillas 4 y 5).

Bibliografía

Archetti Eduardo (2005). Conocimiento, poder y desarrollo: el caso de la producción de cuyes en las tierras altas ecuatorianas, en Isla, Alejandro y Comegna, Paula, *Política y Poder en los Procesos de desarrollo*. Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, Argentina.

Burin, David et al (2005). Manual para el Capacitador. Etapa 4 ¿Para dónde sopla el viento? Conocer y analizar el contexto y las tendencias (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. (mimeo)

Burin, David y Corral, Silvia (2009). Manual para el Registrador Habilitado. RENAF. Subsecretaría de Agricultura Familiar / Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación - Foro Nacional de la Agricultura Familiar. Buenos Aires, Argentina.

Criado, Enrique Martín (2009). Habitus, en Román Reyes (Dir): Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México.

Daza, Rubén, Pereyra, Elsa y Burin, David (2015). Quinoa Regalo ancestral. Historia - contexto - tecnología - políticas. Capítulo 5: Formación basada en competencias. Ediciones Nueva Gestión. Palpalá, Jujuy, Argentina.

Fernández Arocena, Juan Manuel, Ramilo, Diego Nicolás, Maggí, Andrea (coord.) y Lance, Florencia (editora) (2015). Somos la Tierra : historias y retratos de la agricultura familiar en la Argentina. Ediciones INTA, Buenos Aires, Argentina.

FUNDARED / Movimiento CEPT (1993). Problemas rurales y redes sociales. Cuadernillo 2 de la Serie Documentos. Buenos Aires, Argentina. Reúne exposiciones de Gastón Bordoís, Roberto Benencia, Miguel Solé, José Esteban Gil y Gerardo Bacalini.

Sbdar, Manuel (2014). Palancas. Modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables. La Materia Contenidos, Buenos Aires, Argentina.

Fuentes en video

Burin David (2005). Artesanías en lana. Instituto para la Inclusión social y el Desarrollo Humano (INCLUIR) para el Programa Social Agropecuario. Filmado en Salta, Jujuy y Buenos Aires. Puede verse en el Tema 3 del Repositorio de Materiales.

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina
Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

Las dos fotografías inferiores en página 11 son propiedad del autor

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación