

## LOS CAMPESINOS Y SUS ORGANIZACIONES DE COMERCIALIZACION

### ¿Quiénes son sus Competidores?\*

Por Guillermo Rudas<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En la primera parte del artículo, el autor analiza la evolución que ha tenido en el país la política de comercialización de productos campesinos, en los últimos 20 años. El segundo capítulo plantea las características principales de los comerciantes e intermediarios de esta producción campesina y culmina presentando sintéticamente las ventajas y desventajas de las cooperativas campesinas de comercialización frente a los intermediarios tradicionales, en el país.

#### INTRODUCCION

Los programas de Desarrollo Rural Integrado (DRI) operan en Colombia desde comienzos de la década de los años setenta. Inicialmente se diseñaron y operaron como proyectos piloto en algunas regiones campesinas, para posteriormente ser generalizados como estrategia nacional de desarrollo rural.

Durante la primera década de desarrollo rural en el país, estos programas tuvieron como eje fundamental los componentes de producción (desarrollo tecnológico y crédito productivo) e infraestructura (vías de comunicación y electrificación rural, principalmente), contando con servicios complementarios tales como las acciones de promoción de la comercialización asociativa.

\* Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre Comercialización Rural en Cuzco - Perú, Junio de 1991.

1. Economista. Investigador de la Unidad de Estudios Rurales de la Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Algunos años después de estar operando como estrategia nacional —pero con cobertura restringida sólo a algunas de las principales regiones campesinas del país— a comienzos de la década de los ochenta la estrategia del DRI es sometida a dos ajustes fundamentales. Por una parte se amplía su cobertura geográfica a la gran mayoría de las regiones campesinas del país. Por otro lado el componente de comercialización se coloca como elemento central en medida en el diseño de las estrategias regionales de desarrollo rural, en la medida en que se asume que el mercadeo se constituye en el problema fundamental de la economía campesina.

En ese momento la estrategia de comercialización propone la modernización del sistema comercial de alimentos, mejorando los niveles de remuneración de los productores y reduciendo simultáneamente los precios de los alimentos para los consumidores urbanos de más bajos recursos. Esta estrategia se define bajo el supuesto de que los canales tradicionales de comercialización son largos e ineficientes y que operan con elevados márgenes de comercialización, apropiados estos últimos en buena parte por los intermediarios que adquieren en primera instancia el producto a los campesinos.

El DRI propone entonces sustituir a estos intermediarios por cooperativas regionales de productores que asuman colectivamente el mercado de los productos de los campesinos, buscando que mediante procesos de agregación de volúmenes se adquiriera mayor capacidad de negociación por parte de los productores asociados y se mejore la eficiencia del sistema en su conjunto.

A lo largo de casi 20 años de existencia de los programas DRI en Colombia, se han desarrollado múltiples esfuerzos por impulsar este tipo de organizaciones de comercialización. No obstante, lo resultados no han sido los esperados.

En términos operativos esta estrategia tuvo un desarrollo relativamente amplio, contándose a finales de la década de los ochenta con 162 organizaciones comerciales de productores impulsadas por el DRI, prestando servicios de mercadeo a 28 mil campesinos por año y comercializando anualmente alrededor de 70 mil toneladas de productos campesinos (FORERO, 1991). De todas formas, estas cifras representan una porción demasiado baja del total de la producción campesina en el país, que puede llegar a las 12.5 millones de toneladas anuales (CARTIER y FORERO, 1991).

Los diagnósticos generales sobre el sistema de comercialización de alimentos en Colombia mostraban márgenes de comercialización considerablemente altos, lo que hacían suponer un espacio apropiado para que las nuevas organizaciones comerciales entraran a competir fácilmente con los comerciantes tradicionales. No obstante, las organizaciones campesinas han tenido que enfrentar múltiples dificultades para intervenir en los mercados de productores, contán-

dose gran cantidad de fracasos en los esfuerzos por consolidar este tipo de alternativas de mercadeo.

El objetivo central de esta ponencia es mostrar algunas características de los comerciantes tradicionales de los productos campesinos, analizando el tipo de ventajas y desventajas que pueden tener las cooperativas de productores cuando tratan de enfrentar este tipo de competencia.

### **CARACTERISTICAS DE LOS INTERMEDIARIOS-ACOPIADORES DE LA PRODUCCION CAMPESINA**

En Colombia la producción agrícola se encuentra altamente dispersa a lo largo y ancho de la geografía del país, en unidades de producción predominantemente de tamaños pequeño y mediano. Este es un resultado lógico del predominio de la producción campesina dentro del sector agropecuario, especialmente en lo que tiene que ver con la producción de alimentos de consumo directo<sup>2</sup>.

La mayor parte de los productos campesinos son adquiridos directamente por comerciantes acopiadores en las propias fincas, o en lugares próximos a ellas. Estos comerciantes se constituyen entonces en el primer eslabón de una cadena comercial que, pasando por los mercados mayoristas y los distribuidores detallistas de las ciudades, culmina cuando el consumidor final adquiere el producto.

La importancia cuantitativa de este tipo de comerciantes, en el caso colombiano, es altamente significativa. Un estudio realizado a principios de la década de los años ochenta para cuatro importantes productos campesinos en el país (papa, frijol, panela y cebolla cabezona), indica que alrededor del 65% de la producción total de los mismos podría estar siendo adquirida por estos intermediarios. Mientras tanto, sólo el 20% estaría siendo transada por los productores directamente con los comerciantes de los mercados mayoristas urbanos (FORERO y RUDAS, 1985).

El mismo estudio detecta una situación de alta heterogeneidad en lo que se refiere al tamaño de operaciones comerciales de estos intermediarios en relación con el volumen total de producto que se genera en las zonas donde operan. Para este tipo de análisis se dispone de información no sólo de los productos arriba mencionados, sino que se incluyen otros como el sorgo (producido principalmente por empresarios capitalistas) y el ajonjolí (mayoritariamente pro-

---

2. Para el período 1980-88, sin contar el café (que representaba cerca del 20% del valor de la producción agraria nacional y en donde de todas formas los campesinos tienen una participación importante), más de dos terceras partes del valor de la producción agrícola en Colombia correspondía a productos producidos primordialmente por campesinos, predominando las unidades de menos de 20 hectáreas, mientras sólo una tercera parte provenía de la agricultura eminentemente capitalista (véase al respecto CARTIER y FORERO, 1990, pg. 14).

ducido por campesinos), destinados no al consumo directo sino que tienen como comprador final a las industrias transformadoras.

En la mayoría de los casos se encuentra una situación en donde conviven (léase compiten) un gran número de pequeñísimos comerciantes (o sea aquellos que individualmente manejan menos del 1% del producto total que se negocia en la zona), con algunos comerciantes que al comprar cada uno de ellos más del 10% del total del producto ofrecido y que pueden catalogarse como grandes comerciantes. De todas formas difícilmente puede caracterizarse este tipo de mercados como de pocos compradores, ya que generalmente más del 60% del producto es adquirido por un gran número de intermediarios que individualmente manejan menos del 5% del producto total.

Del análisis de las características de los intermediarios que adquieren directamente la producción al campesino, se pueden extraer las siguientes conclusiones centrales (FORERO y RUDAS, 1985):

— Existe una gran diversidad de intermediarios en cuanto al tamaño de la producción que movilizan, presentándose una gran estratificación socioeconómica a su interior. En un extremo hay grupos de intermediarios que movilizan apenas pequeñísimos volúmenes de la producción de las zonas donde operan. Su capital no les permite ni siquiera fletear un camión, sino que ocupan sólo una fracción de pequeños camiones de tres o cuatro toneladas de capacidad total. En el otro extremo, se colocan comerciantes que alcanzan a movilizar grandes volúmenes de producto y controlar porciones relativamente altas de la producción regional.

— Se presenta una clara relación entre el tamaño de las operaciones de cada intermediario y la naturaleza del producto que intervienen. En aquellos productos destinados al consumo directo y producidos principalmente por campesinos (hortalizas, panela, fríjol y papa), se detecta un mayor peso específico de los comerciantes más pequeños. Por el contrario, en los productos donde predomina la producción capitalista, (sorgo, por ejemplo), la importancia de los comerciantes pequeños es sustancialmente menor. Por otra parte, a mayor nivel de perecibilidad del producto (hortalizas y papa), la importancia de los micro-comerciantes (maneja cada uno menos del 1% de la producción total) es considerablemente alta. Mientras tanto, en los productos menos perecibles (fríjol, ajonjolí y sorgo) la participación de estos micro-comerciantes es sustancialmente menor.

— Para ciertos sectores de intermediarios rurales es fundamental trabajar movilizandolos simultáneamente varios productos. Esto obedece a una racionalidad económica muy parecida a la que explica el asocio de cultivos y la existencia de múltiples productos en la unidad de producción campesina. El pequeño intermediario, al acopiar y vender distintos productos está diversificando el

riesgo, en la medida en que la baja de uno de los precios puede ser compensada por precios relativamente altos en otros productos.

— Los intermediarios que compran los productos a los campesinos no son empresas formalmente constituidas. Son negocios individuales o familiares en donde el propietario realiza *directa y personalmente* las transacciones comerciales y centraliza la toma de decisiones y en el manejo del dinero. Esta característica es válida tanto para pequeñísimos comerciantes como para aquellos que tienen grandes negocios. Además, cuando requieren mano de obra adicional, por regla general emplean personas de la misma familia del propietario. Estos niveles de informalidad son comunes a otras fases del proceso de comercialización, tales como los mercados mayoristas urbanos (ver al respecto CORRALES, FORERO y RUDAS, 1991).

— Los márgenes de comercialización con que operan estos intermediarios son tan inestables como lo son los comportamientos de los precios en los mercados mayoristas. Normalmente el comprador de las cosechas está asumiendo el riesgo de esta inestabilidad, en la medida en que tiene que vender posteriormente el producto a un precio sobre el cual hay cierto nivel de incertidumbre. Aunque en algunas regiones (especialmente las más alejadas y menos integradas a los mercados urbanos) es frecuente destacar procesos francamente especulativos, por lo general los compradores de los productos campesinos operan en mercados altamente competitivos, en donde los procesos especulativos son la excepción y no la regla. Incluso se han detectado algunas circunstancias en las cuales son intermediarios que operan en su propio vehículo, lo hacen con un margen comercial que oscila alrededor del costo del transporte. En estos casos el intermediario no obtiene una ganancia comercial propiamente dicha sino que a duras penas recibe un ingreso equivalente al alquiler de su vehículo para transportar el producto (véase al respecto FORERO y RUDAS, 1983).

#### **LAS COOPERATIVAS CAMPESINAS FRENTE A SUS COMPETIDORES NATURALES: LOS INTERMEDIARIOS TRADICIONALES**

Una clave de éxito en cualquier actividad comercial es el adecuado tratamiento que se le dé a la competencia. Las cooperativas campesinas que se proponen enfrentar el reto de participar en la comercialización de los productos de sus asociados no son ajenas a este requerimiento: si no conocen el comportamiento de su competencia y si no actúan con una eficacia comercial similar a la de ella, no podrán mantenerse en el mercado.

Cuando las organizaciones de productores deciden incursionar en los procesos de comercialización, la primera competencia que deben enfrentar son los comerciantes que tradicionalmente han comprado las cosechas en las zonas de producción. Si las cooperativas de comercialización no son capaces de operar,

por lo menos bajo las condiciones en que lo hacen estos comerciantes en las transacciones con el productor, difícilmente podrán mantenerse en el mercado. Pero aún más: si las cooperativas se proponen mejorar las condiciones en que los campesinos enfrentan el mercado (o sea las condiciones comerciales que le ofrecen los compradores tradicionales), es preciso que ellas puedan operar de tal forma que estas mejores condiciones sean viables en un mercado competitivo.

Teniendo en cuenta las características de los intermediarios-acopiadores que tradicionalmente han comprado las cosechas campesinas, a continuación se presenta una serie de aspectos en los cuales es posible que estos comerciantes y las cooperativas pueden tener ventajas en relación con su respectivo competidor.

### **VENTAJAS COMPARATIVAS DE LOS INTERMEDIARIOS FRENTE A LAS COOPERATIVAS**

#### **Intermediarios**

1. Negocios personales, manejados directamente por su propietario.
2. No se requieren mecanismos de control. Transacción directa comerciante-productor.
3. Registros únicamente para responder a los requerimientos de su propia operación comercial.
4. Toma de decisiones de compra (cantidades, calidades y precios) con información de último momento. Decisiones rápidas (oportunas), dependiendo únicamente de la propia evaluación comercial.
5. Posibilidad de cambiar su lugar de abastecimiento (y aún de productos), dependiendo de las condiciones coyunturales del mercado. Movilidad para abastecerse en cualquier región

#### **Cooperativas**

1. Empresas formalmente constituidas. Diferenciación entre los propietarios (socios) y la administración.
2. Es preciso mantener mecanismos de control, para fiscalizar la actividad de los administradores. Cuando se opera en mercados informales, estos controles son fácilmente eludibles.
3. Requisitos formales de registros contables, pocas veces adecuados como instrumentos para la toma de decisiones oportunas.
4. Definición previa de políticas de compra, como requisito para mantener los controles. En mercados inestables (con tendencia a modificaciones impredecibles), estas políticas pueden convertirse en camisa de fuerza para una exitosa participación en ciertos mercados.
5. Compromisos con los productores (socios) a adquirir su producción. Obligación de mantener radio de acción comercial en un ámbito regional definido.

para cumplir con los compromisos comerciales adquiridos. Incluso posibilidad de reducir al mínimo las transacciones cuando las condiciones del mercado así lo exigen.

6. Alto grado de informalidad en la contratación de los servicios que requiere para su operación comercial (manejo del producto, acarreo, transporte, etc.). Normalmente no contratan personal fijo sino que paga al destajo (por tarea).
7. Disponibilidad de vehículos propios para el transporte, bajo el control directo del comerciante y operando en condiciones de costos inferiores a las requeridas para una operación formal de los mismos.
8. Muchas veces el comerciante-transportador simplemente asegura una plena ocupación de su vehículo, con bajos niveles de ganancia en la actividad comercial propiamente dicha.
9. Acumulación de experiencia comercial y manejo personal de las relaciones con proveedores y compradores.
10. Disponibilidad de información a través de ágiles sistemas informales de comunicación, con costos cercanos a cero.
6. Requerimiento de una planta de personal estable, regida por la legislación laboral. Altos costos fijos de operación, en comparación con las estructuras simples de organización de los comerciantes individuales.
7. Dos opciones: pago de fletes a tarifas dependientes de la coyuntura de oferta de servicios de transporte; u operación de vehículos propios, con costos de operación determinados por la formalización de la operación de los equipos.
8. Tiene que cubrir en su totalidad los costos de transporte y obtener necesariamente un margen comercial que cubra sus otros costos de operación y garantice un margen adecuado de ganancia.
9. Movilidad de personal administrativo con la consecuente pérdida de experiencia acumulada y de las relaciones comerciales.
10. Altos costos, individuales o institucionales, para el montaje de servicios confiables de información de precios y mercados.

## **VENTAJAS COMPARATIVAS DE LAS COOPERATIVAS FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS**

### **Intermediarios**

1. Obligación de realizar transacciones a precios de compra vigentes en el mercado de productores, asumiendo

### **Cooperativas**

1. Posibilidad de operar sistemas de consignación del producto por parte de sus socios definiendo precios de

el riesgo de las oscilaciones de precios en los mercados mayoristas.

compra con posterioridad a la realización de las ventas (aplicación de los principios cooperativos de solidaridad comercial).

2. Unico interés: el lucro individual. Utilización de los anticipos de pagos (en dinero o en especie) como mecanismo de compromiso de transacciones futuras, restringiendo las posibilidades de negociación.
3. Imposibilidad de captar recursos de crédito institucionalmente orientados a la comercialización de productos campesinos.
2. Aplicación de excedentes comerciales a servicios a los asociados. Posibilidad de prestación de servicios adicionales, especialmente en abastecimiento de bienes de consumo, insumos y créditos a los socios-productores.
3. Acceso a líneas de crédito y servicios de apoyo orientados a productores campesinos.

### **CONCLUSIONES**

Para enfrentar la situación descrita es recomendable que las organizaciones campesinas pongan especial cuidado en aquellos aspectos que les permiten aprovechar los espacios en donde tienen ventajas comparativas, para atenuar aquellos en los cuales se encuentran en situaciones claramente desventajosas.

Algunos de estos comportamientos tienen que ver con la estructura propia de la organización y con su forma de enfrentar sus propios planes de desarrollo. Muy posiblemente tendrán mayor probabilidad de éxito comercial aquellas organizaciones que logren afrontar los siguientes retos:

- Involucrar a sus propias bases sociales en la gestión de las operaciones comerciales, de tal forma que pueda desarrollar mecanismos alternativos de relación comercial entre el socio y la cooperativa.
- Desarrollar entre sus administradores la habilidad requerida para desempeñarse como agentes comerciales en mercados de gran competencia.
- Conocer detalladamente la forma de operación de sus competidores, para detectar en cada caso específico las ventajas y desventajas comerciales en relación con las condiciones de operación de la cooperativa.
- Evaluar los comportamientos dinámicos, con base en el análisis de las tendencias históricas, de los precios de los productos en los mercados a intervenir, teniendo en cuenta ésta es una de las variables a la cual son más sensibles los proyectos de comercialización.



## BIBLIOGRAFIA

- CARTIER, William y Jaime FORERO A. *Planeación Agropecuaria en Colombia. En Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, N° 24. Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá, primer semestre de 1990.
- CORRALES, Elcy Esperanza, Jaime FORERO y Guillermo RUDAS. *De la Plaza España a Corabastos: Estudio del Mercado Mayorista de Alimentos en Bogotá. En Tres Estudios sobre la Comercialización de Alimentos en Colombia*, Universidad Javeriana, Ecoe. Bogotá, 1991.
- FORERO A., Jaime. *Evaluación General del Programa DRI en Colombia*. Universidad Javeriana, Bogotá, 1991.
- FORERO, Jaime y Guillermo RUDAS. *Los Acopiadores Rurales de la Producción Campesina*. Bogotá, 1985. *En Tres Estudios sobre la Comercialización de Alimentos en Colombia*, Universidad Javeriana, Ecoe. Bogotá, 1991.
- FORERO, Jaime y Guillermo RUDAS. *Producción y Comercialización de Perecederos Agrícolas en Zonas Campesinas integradas al Mercado de Bogotá*. Universidad Javeriana, CIID. Bogotá, 1983.