



MÓDULO 4

Mercadeo y comercialización cooperativa





MÓDULO 4

Mercadeo y
comercialización cooperativa

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Director Nacional

Luis Eduardo Otero Coronado

Subdirector Nacional

Rafael González Gordillo

Director Técnico de Investigación y Planeación

José Oscar Ibáñez Daza

Coordinadora Grupo de Educación e Investigación

Gemma del Pilar Cañón Garzón

Profesional Especializada Grupo de Educación e Investigación

Ana Beatriz Garzón Olaya

Coordinación

Philippe Vanhuynegem

*Especialista principal en PyMEs, cooperativas y desarrollo rural
Oficina de la Organización Internacional del Trabajo
para los Países Andinos*

Edición técnica

Anna Laven

Instituto Tropical Real

Carlien van Empel

*Programa de Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo -
EMP/COOP*

Autores

Jos Bijman

Universidad Wageningen

Francis Mwanika

Alianza de Cooperativas de Uganda

Soporte pedagógico

Tom Wambeke

Programa Organización Internacional del Trabajo / CIF DELTA

Edición de idiomas

Jorge Cabrera

Alianza Cooperativa Internacional Américas – ACI Américas

Patricia O'Neill

Alianza Cooperativa Internacional Américas – ACI Américas

Comité de adaptación My.Coop Colombia

María Victoria Huertas de Mora

Coordinación y compilación

Instituto de Economía Social y Cooperativismo - INDESCO

Universidad Cooperativa de Colombia

Edgar Mauricio Avella Patarroyo

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Jairo Piedrahita Echeverri

Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA.

Liliana Yaneth Tabares Ruiz

Universidad Cooperativa de Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Yesid Santamaría Hernández

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Ministerio del Trabajo - MinTrabajo

Comité de transferencia My.Coop Colombia

Colombia Pérez Muñoz

Instituto de Economía Social y Cooperativismo - INDESCO

Universidad Cooperativa de Colombia

Álvaro Triana

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Pilar Rivera Parra

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Ministerio del Trabajo - MinTrabajo

Viviana Rúa Ortega

Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA.

ISBN: 978-958-58882-4-1

Diseño, diagramación, ilustración e impresión



Corrección de estilo

Ana María Araque

Dirección de arte

Diana Marcela Trujillo

Diseño, diagramación e ilustración

Anamaria Martínez

Índice

	Página
Presentación.....	7
Agradecimientos.....	9
Patrocinadores.....	10
Lista de abreviaturas.....	16
Glosario.....	17
Introducción.....	21
¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre gestión de las cooperativas agropecuarias?.....	21
Módulo 4. Mercadeo y comercialización cooperativa	27
Presentación.....	27
TEMA 1:	
Servicios de comercialización.....	31
Introducción al tema.....	33
Comercialización colectiva.....	34
Información de mercado.....	39
TEMA 2:	
Comercialización estratégica.....	51
Introducción al tema.....	53
Enfocarse en nuevos mercados mediante la modernización	54
Mezcla de comercialización.....	60
Comercialización estratégica.....	66

El material My.COOP "Cómo gestionar su cooperativa agrícola" está bajo la licencia de Creative Commons Atribución – No Comercial - Compartir Igual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).

Para el caso My.COOP Colombia se ha homologado agrícola a agropecuaria e igualmente está amparada bajo la licencia descrita.



Las condiciones legales de este copyright están disponibles en:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

TEMA 3:	
Certificación.....	77
Introducción al tema.....	79
Certificación.....	79
Comercio justo.....	84
Agricultura orgánica.....	89
Rol del Estado en la certificación de calidad de la producción	94
 Puntos clave de aprendizaje.....	 98
Lista de literatura	99
Lectura adicional recomendada	102

Presentación

My.Coop Colombia “Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria” es el resultado de una alianza público privada entre el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias del Ministerio del Trabajo.

Este proyecto inició con el acompañamiento de Philippe Vanhuynegem, especialista principal en PyMEs, cooperativas y desarrollo rural de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos, quien contactó a las instituciones relacionadas para compartir la experiencia de construcción colectiva de conocimiento que ha generado la metodología My.Coop en varios países del mundo.

My.Coop se publicó por primera vez en el 2011 para África; tres años después Colombia se convierte en el tercer país en América en implementar esta estrategia luego de Perú y Bolivia. La primera fase en este país inició en el 2013 con un taller de Formación de Formadores realizado en Bogotá, el cual convocó a 40 representantes de cooperativas, asociaciones e instituciones educativas y de fomento de la economía solidaria de varias regiones colombianas; a partir de allí se conformó el primer equipo de adaptación y transferencia de la metodología. A la fecha cerca de 100 facilitadores más se han vinculado al proceso y se han realizado experiencias piloto de implementación en varias organizaciones.

En My.Coop Colombia los usuarios encontrarán más que una publicación, pues hallarán la puerta de ingreso a una comunidad internacional que usa tecnologías de información y comunicación y trabajo en red para contribuir a las cooperativas agropecuarias y en general a las organizaciones de la economía solidaria a que aumenten sus capacidades para producir, acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y con ello, mejorar las condiciones de bienestar y trabajo de sus asociados y comunidad.

El fortalecimiento de las empresas solidarias y cooperativas puede transformar la realidad rural y agraria del país, en tanto favorecen la participación democrática, el crecimiento con equidad y la sostenibilidad económica y ambiental. En este sentido, la implementación de My.Coop Colombia es un aporte a la construcción de territorios solidarios para la paz y en ello las instituciones promotoras estamos comprometidas.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente los comentarios, sugerencias y aportes brindados por: Emma Allen, Gulmira Asanbayeva, Yves Chamorel, María Elena Chávez, Harm Eiso Clevering, A. A. Firsova, Christian Gouet, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Hagen Henry, Ann Herbert, Rodrigo Mogrovejo, Haroun Kalineza, Emmanuel Kamdem, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, R.V. Kononenko, Heidi Kumpulainen, Anna Laven, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Gerald Mutinda, Hüseyin Polat, Cees van Rij, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Elisaveta Tarasova, Florence Tartanac, Giel Ton, Alvin Uronu, Nellie van der Pasch, Carlien van Empel, Philippe Vanhuynegem, Albert Vingwe, Bertus Wennink, Jim Windell y L. R. Yakovleva. Igualmente reconocemos los aportes hechos por los colegas de Perú y Bolivia.

Para esta versión agradecemos de la misma manera los aportes de: María Victoria Huertas de Mora, Jairo Piedrahita, Mauricio Avella, Liliana Tabares, William Torrente, Hernando Toledo, María Teresa Sánchez, Pilar Rivera, Hernando Zabala, Pavel Simancas, José Ignacio Tamayo, Gemma del Pilar Cañon y Yesid Santamaría, junto con todas las observaciones recibidas de los asistentes al curso Formador de Formadores Colombia y sus réplicas.

Patrocinadores

Este material de formación ha sido desarrollado con patrocinio y en representación de las siguientes organizaciones:



Agriterra

Es una organización de cooperación internacional fundada por entidades de agricultores de los Países Bajos. Brinda servicios de asesoramiento "de agricultor a agricultor" y apoyo financiero directo a organizaciones del medio rural de países en desarrollo, con el propósito de transformarlas en instituciones fuertes y representativas. Este tipo de organizaciones son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y favorecer el desarrollo económico de los países. Si los agricultores se organizan para coordinar su producción y mejorar su presencia en el mercado, tendrán más oportunidades de incrementar sus ingresos y generar empleo. Su objetivo es promover este tipo de actividades económicas, así como estimular, apoyar y financiar la cooperación internacional entre las organizaciones de la población rural de los Países Bajos y los países en desarrollo. Página web: www.agriterra.org



Centre for International Development Issues Nijmegen - CIDIN

El Centro para Asuntos de Desarrollo Internacional de Nimega es un instituto académico interdisciplinario que aborda asuntos relacionados con la inequidad, la pobreza, el desarrollo y el empoderamiento. Imparte educación universitaria, posgrados en estudios sobre desarrollo y una variedad de temas relacionados con el avance, la economía, la sociología y la antropología. El CIDIN cuenta con amplia experiencia en investigación interdisciplinaria sobre el desarrollo rural, las cadenas de valor, las acciones de recaudación, la integración de mercado, la evaluación de impacto de los códigos, la inclusión de la perspectiva de género y los estándares de la cadena de valor, la teoría y las políticas. Página web: www.ru.nl/cidin



The Cooperative College of Kenya - CCK

El Colegio Cooperativo de Kenia está ubicado a 17 kilómetros del centro de la ciudad de Nairobi, enmarcado en un ambiente sereno. Fue creado en 1952 para formar a los inspectores cooperativos del gobierno, encargados de supervisar las actividades de las cooperativas en Kenia. La institución ha crecido de tal manera que actualmente busca convertirse en universidad. Su objetivo general es dotar al personal del movimiento cooperativo y la economía social de capacidades de gestión y de supervisión adecuadas, con el fin de contribuir más eficazmente a su desarrollo. El Colegio Cooperativo de Kenia ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008. Página web: www.cooperative.ac.ke



Cooperative Facility for Africa - COOPAFRICA

Sistema Cooperativo para África es un programa de cooperación técnica de la Organización Internacional del Trabajo en apoyo del desarrollo cooperativo. Promueve entornos políticos y legales favorables, estructuras de integración vertical fortalecidas (como las uniones y las federaciones cooperativas) y mejoras en la gobernabilidad, la eficiencia y el desempeño de las cooperativas. El programa abarca nueve países de África Oriental y Meridional, (Botsuana, Etiopía, Kenia, Lesoto, Ruanda, Suazilandia, Tanzania peninsular e insular, Uganda y Zambia) desde la Oficina de la OIT en Tanzania, con apoyo técnico del Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP) en Ginebra. El programa fue lanzado en octubre del 2007 y está financiado principalmente por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). COOPAFRICA es una iniciativa asociativa en la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales. Página web: www.ilo.org/coopafrica



Empowering Smallholder Farmers in Markets - ESFIM

Empoderamiento de los Pequeños Productores en los Mercados es una asociación entre las organizaciones nacionales de agricultores de once países y AGRINATURA. El objetivo global de ESFIM es generar acciones de investigación orientadas a la demanda, que apoyen las actividades políticas que las organizaciones de productores emprenden, para así fortalecer las capacidades de los pequeños agricultores en los países en vía de desarrollo en su generación de ingresos rentables a partir de los mercados, mediante la creación de un entorno normativo y regulatorio, así como la gestación de organizaciones e instituciones económicas eficaces. Página web: www.esfim.org



Organización Internacional del Trabajo - OIT

Es la agencia tripartita de las Naciones Unidas que reúne a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores de sus estados miembros en una acción en común para promover el trabajo decente en todo el mundo. La OIT considera a las cooperativas como un actor importante para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres y los hombres a nivel global. Su programa de cooperativas EMP/COOP presta asistencia a los mandantes de la OIT y a las organizaciones de cooperativas, con base a la Recomendación 193 de la OIT sobre Promoción de las Cooperativas, 2002. EMP/COOP trabaja estrechamente con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y es parte del Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas (COPAC). Páginas web: www.ilo.org y www.ilo.org/coop



Centro Internacional de Formación de la OIT - CIF

Es el órgano dedicado a la formación de la OIT. El programa de Educación a Distancia y Tecnologías de Aprendizaje (DELTA) tiene el doble mandato de fortalecer la capacidad interna del Centro Internacional de Formación de la OIT para aplicar metodologías y procesos de aprendizaje y formación de vanguardia, así como brindar servicios de formación para socios y clientes externos. Estos servicios se brindan en cumplimiento con la Recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo del recurso humano. Su programa de Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas, economía social y economía solidaria, así como educación en temas como: el espíritu empresarial, la creación de entornos de negocios para el desarrollo de pequeñas empresas sostenibles, cadenas de valor y servicios de desarrollo empresarial y el desarrollo del espíritu empresarial de las mujeres, entre otros. Página web: www.itcilo.org



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO

Lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa en foro neutral donde todas las naciones se reúnen en igualdad de condiciones para negociar acuerdos y discutir políticas. También es una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales y pesqueras, no obstante asegura una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70% de la población pobre y con hambre. Página web: www.fao.org



Kenya National Federation of Agricultural Producers - KENFAP

La Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia es una agrupación democráticamente gestionada, sin fines políticos ni comerciales, fundada en 1946 como la Kenya National Farmers Union (KNFU) (Unión Nacional de Agricultores de Kenia). Su misión es la existencia de “un agricultor keniano empoderado, con capacidad de hacer oír su voz, tomando decisiones informadas para generar medios de vida sostenibles y mejorados”. Siendo portavoz legítimo de los agricultores kenianos, su rol principal es abordar asuntos que afectan específicamente a los agricultores y al sector agrícola en general. La KENFAP sirve a sus socios a través de servicios de representación, lobby y defensa del sector. Facilita la cooperación y el trabajo en red entre sus socios y con las asociaciones nacionales, regionales e internacionales. Además, ofrece servicios de asesoramiento y realiza actividades de investigación en beneficio de la comunidad agrícola. Página web: www.kenfap.org



Moshi University College of Cooperative and Business Studies - MUCCoBS

La Escuela Universitaria Moshi de Estudios Cooperativos y de Negocios es la institución más antigua de formación cooperativa de Tanzania, con 48 años de experiencia en el campo de la contabilidad cooperativa, la gestión cooperativa y el desarrollo rural. La MUCCoBS surgió a partir de la modernización del Cooperative College que en mayo del 2004 se transformó en el Constituent College of Sokoine University of Agriculture (SUA). Ofrece educación sobre cooperativas y negocios a nivel universitario y de posgrado. Mediante actividades de formación, investigación y asesoramiento, la organización brinda oportunidades para adquirir, desarrollar, promover, difundir y preservar los conocimientos y las competencias en las áreas de las cooperativas, las comunidades, los negocios, la organización, la capacidad empresarial y en cualquier otra área que la Escuela Universitaria determine. Página web: www.muccobs.ac.tz



Nigerian Cooperative Development Centre - NCDC

El Centro Nigeriano de Desarrollo Cooperativo está ubicado en el kilómetro 61 de la carretera Abuja - Lokoja. Ocupa un predio de 14 hectáreas alejado del centro de la ciudad, asegurando un ambiente que conduce a la investigación y el aprendizaje. El NCDC brinda asistencia técnica al Departamento Federal de Cooperativas y a todo el movimiento cooperativo. Esto se logra mediante la investigación y la adopción de las mejores prácticas a nivel global en materia de políticas, legislación y formación cooperativa. También produce y analiza datos sobre las cooperativas para apoyar las políticas y los programas destinados al desarrollo del sector cooperativo, incluyendo la formación de una unidad de personal con competencias para la gestión, la supervisión y la formación cooperativa.



Royal Tropical Institute

Royal Tropical Institute - KIT

El Instituto Tropical Real es un centro independiente de conocimiento en las áreas de la cooperación internacional e intercultural ubicado en Ámsterdam. El KIT busca contribuir al desarrollo sostenible, el alivio de la pobreza, la preservación y el intercambio cultural, además de promover el interés y el apoyo para estos temas dentro de los Países Bajos. El Instituto realiza investigaciones, organiza actividades de formación y brinda servicios de asesoramiento e información. La elaboración de experiencias prácticas para el desarrollo e implementación de políticas es el enfoque central de KIT. El instituto vela por el patrimonio cultural, organiza muestras y otros eventos culturales y oficia como sede de encuentros y debates. Un objetivo clave, subyacente en toda la labor del instituto, es la mejora y el intercambio de los conocimientos sobre (y la comprensión de) las diferentes culturas. La misión de este centro es “KIT es una organización sin fines de lucro que trabaja tanto para el sector público como el privado en colaboración con socios de los Países Bajos y del exterior”. Página web: www.kit.nl



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

Uganda Cooperative Alliance Ltd - UCA

La Alianza de Cooperativas de Uganda Limitada es la organización paraguas que reúne a las organizaciones cooperativas del país. Fue fundada en 1961 con el objetivo de promover los intereses económicos y sociales de las cooperativas de Uganda. La organización se formó con el propósito de promover, defender y construir capacidades en todos los tipos de cooperativas del país (cooperativas de base y uniones de cooperativas distritales y nacionales). Sus actividades de desarrollo se han concentrado en seis áreas clave: fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas de base y las empresas cooperativas regionales, desarrollo de un sistema cooperativo financiero fuerte basado en los ahorros de los socios, transferencia de tecnología, empoderamiento de las mujeres, creación de alternativas de auto-empleo para jóvenes y protección y mejora del medio ambiente. Página web: www.uca.co.ug



WAGENINGEN UR
For quality of life

Wageningen University Research Centre - WUR

El Centro de Investigación de la Universidad de Wageningen explora el potencial de la naturaleza para mejorar la calidad de vida. Un equipo de 6.500 personas y 10.000 alumnos provenientes de más de 100 países trabajan en todo el mundo para los gobiernos y la comunidad empresarial en general, en los ámbitos de la alimentación sana y los ambientes de vida saludables. El Centro para el Desarrollo de la Innovación (CDI) trabaja para crear capacidades para el cambio, facilita la innovación, la transmisión de conocimientos y desarrolla capacidades con un enfoque en los sistemas alimentarios, el desarrollo rural, los agro-negocios y la administración de los recursos naturales. El CDI vincula los conocimientos y la experiencia del WUR con los procesos de aprendizaje e innovación de la sociedad en su conjunto. Páginas web: www.wur.nl/UK y www.cdi.wur.nl/UK



Universidad Cooperativa
de Colombia

Universidad Cooperativa de Colombia

Es una institución de educación superior que cuenta con dieciocho sedes en diversas ciudades de Colombia: Apartadó, Bogotá, Villavicencio, Medellín, Santa Marta, Montería, Bucaramanga, Cartago, El Espinal, Barrancabermeja, Arauca, Quibdó, Pereira, Neiva, Ibagué, Cali, Popayán y Pasto, desde las cuales brinda cubrimiento a todo el país. Cuenta, entre varias instancias, con el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (INDESCO) que la representa en el comité de adaptación del material MY.COOP Colombia y en el Comité de transferencia de este programa para Colombia. Página web: www.ucc.edu.co



Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP Antioquia

Persona jurídica de derecho cooperativo. Es un organismo de segundo grado que integra, representa y sirve al sector cooperativo en el departamento de Antioquia, ante todas las instancias públicas, privadas y la sociedad civil en general. Trabaja intensamente por la defensa de los intereses del sector cooperativo y la integración de éste en búsqueda del desarrollo. Domiciliada en la ciudad de Medellín y con campo de acción que se extiende a las diferentes subregiones del departamento antioqueño. CONFECOOP Antioquia se rige por la ley, los principios, los valores y la doctrina cooperativa. Página web: www.confecoopantioquia.coop



UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE
ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS



Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Es la entidad del Estado creada por el Presidente de la República y adscrita al Ministerio del Trabajo, para la promoción, el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia: cooperativas, fondos de empleados, mutuales, corporaciones, organismos comunales, asociaciones, fundaciones y voluntariado. Su misión es promover, fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para la prosperidad de los sectores y regiones del país, con una institucionalidad del sector solidario fortalecida y transversal. Página web: www.orgsolidarias.gov.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE
Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa adscrito al Ministerio del Trabajo. El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Página web: www.sena.edu.co

Lista de abreviaturas

ALSUR	Alianza de Productores del Sur de Nariño
AMCO	Cooperativas de Ventas Agrícolas
APBA	Asociación de Productores de Puente Abadía
CAC	Cooperativa Agraria Cafetera
CLU	Central Lanera Uruguay
COMMON	Code for the Coffee Community
CONACS	Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos
CTC	Centro Cooperativo de Formación
DANE	Departamento Nacional de Estadística de Colombia
FLO	Fairtrade Labeling Organization (Organización de Estándares del Comercio Justo)
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
NCMF	National Cooperative Marketing Federation (Federación Nacional de Cooperativas de Venta)
ONG	Organización no gubernamental
OPD	Organismos públicos descentralizados
QCI	Instituto de Calidad del Café (Quality Coffee Institute)
RSP	Roundtable for Sustainable Palm Oil (Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible)
SCCA	Specialty Coffee Association of America
TEASE	Tea Sector Service Center (Centro de Servicios del Sector del Té)

Glosario

Agricultura orgánica Sistema de gestión y producción ecológica que promueve y mejora la biodiversidad, los ciclos y la actividad biológicas de los suelos.
Fuente: <http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Cadena de valor Serie de pasos consecutivos necesarios para llevar un producto (un bien o un servicio) desde su concepción, en desarrollo de las distintas fases de producción, la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta que llega al consumidor final. En cada uno de estos pasos se agrega valor al producto.

Certificación Procedimiento formal mediante el cual una persona u organización, acreditada o autorizada, evalúa, verifica y confirma por escrito mediante la emisión de un certificado, los atributos, las características, la calidad, la calificación o el estatus de individuos, organizaciones, bienes o servicios, procedimientos, eventos o situaciones, según los requerimientos o estándares establecidos.
Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/certification.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Cliente Persona u organización que paga por los bienes de la cooperativa y los recibe. Puede tratarse, aunque generalmente no es así, del consumidor final, cuya satisfacción es el objetivo de todos los demás clientes.

Comercialización Programa para ubicar mayor volumen de los productos (bienes y servicios) de la cooperativa en el comercio local o mercado ampliado. Aumentar la cuota de mercado y buscar el crecimiento, entre otras cosas, mediante la realización de actividades con no socios y adaptarse a las condiciones del mercado donde actúa o pretende incursionar.

Fuente: MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011.

Ajustes conceptuales y traducción por María Victoria Huertas de Mora (2013).

Comercio justo Asociación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en países en vías de desarrollo.

Fuente: Glosario de Fair Trade. Disponible en: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_fairtrade/Fair_Trade_Glossary.pdf (consultado el 19 de octubre de 2011).

Consumidor Agente económico que consume el producto. Su satisfacción es el objetivo de todos los demás clientes de la cadena.

Cooperativa de comercialización Agrupa los diversos servicios comerciales que proporciona una cooperativa a sus asociados, por ejemplo, la comercialización colectiva y los servicios de comercialización que apoyan las ventas individuales de los asociados.

Costo de transacción Son principalmente aquellos relacionados con la preparación y la realización de las operaciones de negocios, los costos de recoger y procesar la información (para determinar la mejor oferta, oportunidades de negocios y riesgos), los costos de diseño de los contratos y del seguimiento de su implementación.

Fuente: MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011.

Cuota de mercado Porcentaje total del volumen de ventas en un mercado, captado por una marca, producto o empresa.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Desarrollo de mercado Expansión del mercado total para un producto o una empresa. Esto se puede lograr:

- Ingresando a nuevos segmentos del mercado.
- Convirtiendo a los no usuarios en usuarios.
- Aumentando el uso por cada usuario.

Estándares de producción Niveles de calidad relacionados con la producción.

Estrategia de comercialización Integra los objetivos de una organización en materia de comercialización en un todo coherente.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Información de mercado Cualquier información usada o necesaria para apoyar las decisiones de comercialización..

Mercados especializados Requieren que los productos de las cooperativas cumplan con ciertos estándares de calidad para poder ser vendidos.

Mezcla de comercialización Se compone de las 5P: producto, precio, promoción, paquete y personas.

Modernización (upgrading) Proceso que resalta las opciones disponibles, para los agricultores y las cooperativas, para obtener mejores retornos por sus actividades.

Fuente: http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687 (consultado el 19 de octubre de 2011).

Operador o promotor de cadena Cooperativa que brinda servicios para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y productos de sus asociados (y, eventualmente, de los productores no asociados), comprando sus productos y agregándoles valor antes de su venta.

Oportunidades de mercado Tendencias recientemente identificadas sobre las necesidades, los deseos o las demandas de mercado que una empresa puede aprovechar porque no está siendo abordada por los competidores.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-opportunity.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Penetración de mercado Se produce cuando una empresa ingresa a un mercado con sus productos actuales.

Fuente: <http://www.encyclo.co.uk/define/Market-penetration> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Segmentación de mercado Entendimiento de las necesidades de los clientes y de cómo éstos se deciden entre las distintas ofertas.

Transparencia de mercado Se produce cuando la información sobre los volúmenes y cuotas son de fácil acceso para el público.

Fuente: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Transparent+Markets> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Introducción

¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre gestión de las cooperativas agropecuarias?

La agricultura es un sector importante para el desarrollo global ya que “los agricultores alimentan el mundo”. También es cierto que la agricultura es la segunda mayor fuente de empleo en el mundo.¹ En términos históricos, la agricultura ha sido un aspecto clave del desarrollo en muchos países. La diversidad mundial de cooperativas incluye cooperativas relacionadas con agencias de noticias, educación y proveedores de energías limpias, entre otras. Sin embargo la agricultura continúa siendo el sector donde las cooperativas representan una forma destacada de empresa. La motivación de este programa surge de la convicción que: “las organizaciones agrícolas fuertes y representativas son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y el desarrollo económico de los países”.² La evidencia demuestra que muchos países con un importante sector agropecuario, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelanda y los Estados Unidos de América, también tienen cooperativas agropecuarias fuertes.³

¹ El sector de los servicios es la fuente más importante de empleo en el mundo. Vea: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (consultado el 7 de octubre de 2011).

² Según Agriterro, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

³ Global 300, <http://www.global300.coop> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Sin embargo, las cooperativas agropecuarias se enfrentan a numerosos desafíos, tanto internos como externos. Los desafíos externos pueden estar relacionados con los mercados, la regulación, la infraestructura o el cambio climático. Los desafíos internos de las cooperativas, generalmente, están relacionados con los temas de gestión y de gobernabilidad.

Las cooperativas son empresas cuyo objetivo principal no es obtener utilidades, sino responder a las necesidades y aspiraciones de sus socios. Los socios de las cooperativas son propietarios de su empresa, mediante los aportes sociales que han entregado a las cooperativas; los asociados controlan la empresa mediante mecanismos democráticos y también son los usuarios principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan una forma empresarial resistente ante las situaciones críticas

Con frecuencia, las cooperativas se ven afectadas por tensiones internas originadas por factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los asociados, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

¿De qué se trata My.COOP?

My.COOP proviene del inglés managing your agricultural cooperative, o sea cómo gestionar su cooperativa agrícola. El programa de formación My.COOP busca fortalecer la gestión de las cooperativas agrícolas para que logren ofrecer a sus asociados servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.*

Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la OIT desarrollados por Material Management Training Programme (Programa de Materiales y Técnicas para la Formación en Gestión de Cooperativas), entre el año 1978 y el comienzo de la década de 1990.

Actualmente My.COOP es una iniciativa asociativa amplia, puesta en marcha por Cooperative Facility for África (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de

* En la adaptación My.COOP Colombia se utilizara el término agropecuario, la metodología sirve para cooperativas que se dedican a la actividad agrícola y agropecuaria.

colaboración del que han participado una amplia gama de socios: agencias de desarrollo cooperativo, colegios cooperativos, organizaciones cooperativas, organizaciones de productores agrícolas, universidades y agencias de las Naciones Unidas. Al comienzo de este documento, se presenta una lista con información sobre las asociaciones participantes.

El objetivo de este material de formación es que los administradores de cooperativas agropecuarias (actuales y potenciales) puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola y pecuario orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas por factores que se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los asociados, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales. En este contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma sólida de decisiones sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agropecuarias incluyendo el suministro de insumos agrícolas y la comercialización.

Los siguientes asuntos son recogidos en la estructura del programa de formación My.COOP:

Figura 1. Estructura del programa de formación My.COOP Colombia



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agropecuarias, así como para los asociados

involucrados en tareas de gestión de las cooperativas. Este material es para las mujeres y hombres que ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser asociados activos de las cooperativas agropecuarias. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agropecuaria.

El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agropecuarias. Estos incluyen a:

- Los dirigentes y los gerentes de estructuras cooperativas, como las cooperativas primarias o bases, las federaciones y las confederaciones.
- Los formadores cooperativos que trabajen en colegios cooperativos, organizaciones no-gubernamentales (ONG) u otras organizaciones dedicadas a la formación, incluyendo las privadas.
- Los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión de las regiones y las agencias gubernamentales.

¿En qué consiste el programa?

El programa de formación consiste en un manual del facilitador y 4 módulos como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Componentes de formación My.COOP Colombia



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos en el que se complementan con casos de la vida real provenientes de diversas partes del mundo, que muestran distintos enfoques para resolver algunos de los desafíos típicos que se presentan en la gestión de cooperativas agropecuarias.

Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, también auto tareas que ayudan al autodidacta a aplicar los contenidos a su propia cooperativa o situación.

Los módulos y temas se pueden usar de forma independiente y en cualquier orden, según las necesidades de formación.

My.COOP en internet

My.COOP es más que un programa de formación. My.COOP también es un sitio web donde se puede encontrar el programa, los servicios y las herramientas en internet, como una plataforma de aprendizaje a distancia para la formación de formadores y un juego de herramientas móviles de aprendizaje.

Figura 3. My.COOP en internet



Interfaz My.COOP, 2014.

Módulo 4:

Mercadeo y comercialización⁴ cooperativa⁵

Presentación

Este módulo refiere a la comercialización cooperativa. Los asociados de las cooperativas agropecuarias son productores por lo que su principal preocupación es la producción, la cual requiere de un conjunto de servicios de apoyo. Una cooperativa puede tener un rol importante en la satisfacción de las necesidades de sus asociados al proporcionarles servicios que contribuyan a optimizar su producción. Cuando la producción está destinada a la venta en el mercado y no al autoconsumo, los agricultores requieren de servicios adicionales como el transporte, la clasificación, la tipificación y el agregado de valor a través del procesamiento. Un grupo importante de servicios a los que muchas cooperativas se dedican es el relacionado con la comercialización de la producción.

Los agricultores trabajan a pequeña escala en comparación con los clientes de sus productos,



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

⁴ La palabra inglesa "marketing" se traduce de diversas maneras según el país de habla hispana. Algunos términos empleados son: comercialización, mercadeo y mercadotecnia. En algunos casos no se traduce y se utiliza "marketing". En el manual MATCOM, en el que se basa parcialmente este módulo, se emplea preferentemente "comercialización" por ser el término más tradicional y generalizado y permitir el uso de derivados como "comercializar", "comercializado", etc.

⁵ Este módulo se basa parcialmente en:

- HARPER M. Marketing of agricultural production material for management in agricultural cooperatives, MATCOM. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1991.
- HEIN, J.F. Export marketing, material for management training in agricultural cooperatives, MATCOM. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1992.

lo que genera que su poder de negociación o regateo sea bastante bajo, no obstante al mismo tiempo los costos de transacción para la recolección y venta de los productos agrícolas son muy altos. Para afrontar estos desafíos la cooperativa puede apoyar a los agricultores a través de prácticas de comercialización colectiva o proporcionando servicios de comercialización, por ejemplo, brindando información sobre el mercado o estableciendo vínculos entre los agricultores y compradores potenciales.

La comercialización comprende todo lo relacionado con la venta de un producto: evaluación de necesidades, definición de los mercados, certificación de los productos y publicidad, entre otros asuntos.

La base de la comercialización es pensar en el negocio desde el punto de vista del cliente y considerar sus necesidades y satisfacción.⁶

Los servicios de comercialización concentran su atención en la venta fluida de productos, por ejemplo, involucran el transporte o el almacenamiento de los productos, el envío de la información desde el área de producción a mercadeo (disponibilidad de productos, volúmenes en stock,...) y viceversa (niveles de precios y suministro, preferencias del consumidor, cambios en el sabor del producto,...). Si mejoran los servicios de comercialización se contribuirá a un óptimo desempeño de los agricultores.



Contenidos

Este módulo analiza algunos de los desafíos que deben afrontar los gerentes de las cooperativas en la

⁶ Con frecuencia el cliente no es el mismo consumidor final. El cliente es el comprador directo, es decir, quien recibe y paga por los bienes o servicios vendidos y el consumidor final es quien consume el producto, por ejemplo, un cliente es un supermercado que le vende el producto al consumidor final.

comercialización. Existen dos grupos diferentes a satisfacer: los asociados en su carácter de proveedores y los compradores finales de los productos. Lo expuesto aquí ayudará al lector a entender los desafíos relacionados con los servicios de comercialización (incluyendo la comercialización colectiva) y a encontrar respuestas adecuadas para dichos desafíos.

El módulo está dividido en tres subsecciones:

Tema 1: Servicios de comercialización.

Tema 2: Comercialización estratégica.

Tema 3: Certificación.



Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- » Explicar cómo una cooperativa puede conocer a sus clientes.
- » Identificar las formas de mejorar el desempeño de una cooperativa y sus asociados en la comercialización.
- » Diferenciar entre los tipos de modernización.
- » Captar eficientemente más mercados.
- » Exponer las 5P de la mezcla de comercialización.
- » Conocer el contexto cambiante en el que se encuentran insertos los clientes.

- » Realizar propuestas de cómo responder adecuadamente a los cambios en el contexto de una cooperativa.
- » Proponer esquemas de certificación pertinentes y explicar sus pros y contras.

MÓDULO 4

Mercadeo y comercialización cooperativa



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

TEMA 1

Servicios de comercialización

Introducción al tema

En los módulos anteriores hemos visto que las cooperativas están involucradas en un conjunto de servicios que incluyen los de insumos, financieros y valor del producto. En este apartado nos concentraremos en el conjunto de servicios de comercialización, incluyendo la comercialización colectiva.

Originalmente el término comercialización se refería al acto de ir al mercado a comprar o vender bienes, ya que el productor vendía directamente sus productos al consumidor. Actualmente el productor y el consumidor no se encuentran cara a cara, lo que no implica en este caso, que los agricultores no le hagan llegar sus productos al comprador.

Comercialización

Comprende todo lo relacionado con la venta de un producto: evaluación de necesidades, definición de mercados, certificación de productos y publicidad, entre otros asuntos. La base de la comercialización es pensar en el negocio desde el punto de vista del cliente y considerar sus necesidades y satisfacción.

El cliente de la cooperativa

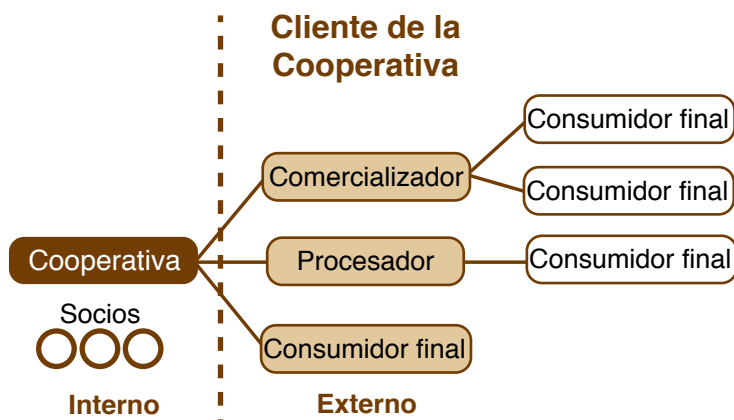
Es la persona u organización que realmente paga por los bienes de la cooperativa y los recibe. Generalmente, puede tratarse del consumidor final; cuya satisfacción es el objetivo de todos los demás clientes.

Comercialización colectiva

Las cooperativas pueden apoyar la comercialización individual de sus asociados al proporcionarles servicios de mercadeo o comprar sus productos para venderlos. Este último caso se conoce como comercialización colectiva y es característico de muchas cooperativas.

La comercialización colectiva significa “vender juntos” y en esta la cooperativa recibe la producción de sus asociados, convirtiéndose en la propietaria de los productos (es decir, en un operador de la cadena). La premisa esencial de la comercialización colectiva es que la venta conjunta brinda mayores beneficios a los pequeños productores que la venta individual. En forma individual los agricultores producen menores volúmenes y frecuentemente obtienen precios más bajos. Al vender los productos en conjunto, los productores pueden negociar mejores precios y servicios que los empoderen en los mercados.

Figura 1.1 Relación de la cooperativa con sus clientes potenciales



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

La comercialización colectiva también ayuda a cumplir con los requerimientos del comprador, especialmente cuando se busca acceder a mercados fuera del área local (por ejemplo los mercados urbanos o de exportación) o entregar la producción a una industria procesadora. Generalmente este tipo de mercados demandan grandes volúmenes que requieren del acopio de grandes cantidades.

Una cooperativa puede adoptar las siguientes medidas para promover la comercialización colectiva:

- Ayudar a sus asociados a almacenar sus productos en grandes cantidades. El almacenamiento abundante puede ser realizado de diferentes formas y modalidades, por ejemplo mediante centros de almacenamiento temporal, depósitos locales, etc.
- Agregar valor a los productos que han pasado a ser de su propiedad, por ejemplo, una cooperativa de productores de maíz puede agregarle valor al maíz recolectado al secarlo y empaquetarlo y así negociar un precio mayor. Es importante tener presente que brindar servicios adicionales también significa mayores costos. La decisión sobre agregarle valor a los productos depende de los costos, beneficios y requerimientos del mercado.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

La comercialización colectiva de los productos agrícolas tiene algunas particularidades, una de ellas es que implica que hayan dos grupos diferentes a los que se debe satisfacer: los proveedores (generalmente son los asociados de la cooperativa) o productores y los compradores de los productos. Por consiguiente la cooperativa, por su propia naturaleza, está limitada en la selección de los mercados y los tipos de productos.

La cooperativa tiene menos libertad debido a que fue creada por y para sus asociados, razón por la que ellos esperan que reciban sus productos y les paguen por estos un precio justo. Esta situación puede afectar la capacidad de la cooperativa para competir con otros vendedores, quienes tienen mayor libertad para elegir a los agricultores y los mercados de suministros que los abastecen.

Esto plantea una serie de retos para los gerentes de las cooperativas involucrados en la comercialización, sobre todo en mercados donde se requiere una calidad uniforme de los productos.

¿Cómo puede hacer una cooperativa para organizar las actividades de los productores y a la vez asegurar la entrega de productos uniformes y cantidades requeridas?

Una alternativa es la aplicación de sanciones, pero esta práctica generalmente no es bienvenida. Existen incentivos más positivos que pueden estimular a los agricultores a cumplir con los estándares de producción, uno de ellos es el pago de precios superiores por productos de alta calidad.



Caso 1.1

Mejorar la calidad mediante incentivos

Si bien la diversidad puede fortalecer a un grupo, también puede convertirse en un problema. Las cooperativas pueden beneficiarse al contar con una masa social muy variada ya que contribuirán con ideas, experiencias y puntos de vista diferentes, pero también es un desafío cuando el objetivo es producir y vender un producto de calidad uniforme.

Un enfoque para abordar las variaciones en la calidad es adoptar una actitud de castigo: los agricultores que no cumplan con ciertos estándares serán excluidos de la cooperativa. El problema de este enfoque es que, si bien puede llegar a beneficiar a la cooperativa como organización, no aporta nada en la mejora de los medios de vida de los agricultores individuales. La solución implementada por la Cooperativa Agraria Cafetera Tahuantinsuyo de Pichanaki (CAC) presenta un enfoque más positivo. En lugar de castigar a los asociados que no cumplen con ciertos estándares, la cooperativa planeó premiar a los que sí los cumplen. Esto produjo un incentivo para que los productores mejoren su producción y obtengan mejores ingresos.

El problema de las variaciones en la calidad del producto es común entre los productores cafetaleros del distrito Pichanaki. Antes del 2006 todos los productores

recibían el mismo precio, sin tomar en cuenta la calidad del café que entregaban. Esto significaba que los productores que invertían en tecnologías para optimizar la calidad y el manejo del cultivo no eran recompensados, por lo que existía un incentivo muy escaso para mejorar. Al incursionar en certificaciones, la CAC empezó a promover la producción y diferenciación de los cafés por su calidad para obtener mejor precio, así los productores que mejoraran sus estándares de calidad también podrían obtener más ingresos. La CAC Tahuantinsuyo de Pichanaki decidió resolver este problema al pagar un precio más alto por el café de calidad, con el objetivo que los productores modernizaran sus sistemas de producción, abordaran sus actividades productivas con una actitud más empresarial y, de ese modo, aumentaran sus ingresos.

El pago de un precio más alto fue un proceso largo que requirió de muchos cambios, pero gracias al trabajo y las certificaciones que consiguió la CAC, fue posible. Hoy los productores reciben el apoyo necesario para aplicar óptimas técnicas productivas, producir cada vez mejor y evaluar sus procesos gracias al área de control de calidad de la CAC donde se reconocen las características de los lotes de cada asociado.

La CAC ha logrado grandes avances en incentivar a sus asociados, pero el proceso aún está en marcha. Ya se ha mejorado la infraestructura para controlar los procesos y se ha aumentado la producción de cafés de calidad en los últimos años. Los productores cuentan con muchas de las herramientas necesarias para mejorar la calidad de la producción.

Fuente: con base en la entrevista con el responsable del área técnica de la CAC Tahuantinsuyo de Pichanaki, Edwin Coaquira.



Auto tarea 1.1

El pago de un precio más alto por productos de mayor calidad no siempre resulta factible. ¿Qué otros incentivos podría aplicar la Cooperativa Agraria Cafetera Tahuantinsuyo de Pichanaki (CAC) para mejorar la calidad y la uniformidad de sus productos?

Ahora piense en su cooperativa: ¿qué hace para que sus productos cumplan con los estándares requeridos por el mercado?

La comercialización colectiva supone otros desafíos, algunos relacionados con cuestiones financieras. Las cooperativas de comercialización requieren de un capital mayor a diferencia de otras debido a que las épocas de cosecha (momento en que las cooperativas reciben los productos de sus asociados) y de venta (momento en que le venden los productos a sus clientes) no siempre son los mismos.

Si los agricultores no reciben sus pagos de inmediato podrían optar por vender su producción a un intermediario. Muchas cooperativas se enfrentan con el problema de las ventas laterales, es decir negociaciones efectuadas por sus asociados con otras empresas. Si una cooperativa de comercialización no aplica a sus asociados la obligación de entrega del 100% de su producción, lo más probablemente es que se enfrente a ciertas dificultades. Las ventas laterales pueden derivar en pérdidas importantes y hasta en la quiebra de la cooperativa.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Los costos también representan un riesgo. Pesar los productos, revisar la calidad y pagar a los agricultores son todas tareas administrativas que requieren de inversiones (por ejemplo, la compra de balanzas).

El gerente de la cooperativa debe estudiar cuidadosamente si la suma de las inversiones necesarias para la comercialización colectiva no es en realidad mayor que los beneficios obtenidos en materia de precios. La inestabilidad de precios es otro desafío, especialmente cuando existe una diferencia económica entre el momento de entrega y de pago.

Una cooperativa vende los productos que principalmente provienen de sus asociados, pero ¿en qué lugar puede vender mejor sus productos? Esta

pregunta puede tener varias respuestas: en el mercado local del pueblo, en un pueblo cercano donde exista un mercado más importante de productos agrícolas o tal vez en mercados futuros donde los contratos para la entrega de productos principales se negocian en una subasta.

Antes de iniciar la comercialización, la cooperativa debe decidir hacia qué mercado apuntará y la estrategia que utilizará. Para tomar estas decisiones, la información sobre el mercado es de una relevancia absoluta

Información de mercado

Las cooperativas necesitan información de mercado para la comercialización colectiva, la cual pueden reunir y diseminar como un servicio para sus asociados.

La información de mercado incluye datos sobre los canales de venta, los compradores y los estándares de calidad, entre otros temas.

Información de mercado

La generación, el procesamiento y la difusión de todos los hechos relacionados con el mercado de los distintos productos básicos o commodities.

¿Qué tipo de información de mercado necesitan las cooperativas y sus asociados?

A continuación algunos ejemplos de los tipos de información para la comercialización:

- Indicar la región.
- Tendencia de los precios locales.
- Niveles y estándares requeridos nacional e internacionalmente.

- Cartera de clientes actuales y potenciales (bases de datos).
- Lista de ferias nacionales e internacionales para participar. Incluir los requisitos.
- Medios para ofertar los productos.
- Datos de otras cooperativas afines para complementar las redes de comercialización.
- Precio real de los productos agrícolas y ganaderos.
- Perspectivas de las tendencias de los precios.
- Competidores y sus estrategias de comercialización.
- Requerimientos de los consumidores.
- Tiempos de entrega de los productos.
- Requisitos de calidad exigidos por los compradores.
- Tipo de embalaje o presentación preferido por los compradores.
- Términos y condiciones de los distintos comerciantes de productos de base.
- Costos de transporte.
- Comisiones, tasas y/o recargos del mercado y los impuestos.
- Estándares internacionales para los productos.
- Tendencias mundiales de los precios.

El acceso a la información de mercado no siempre es sencillo y con frecuencia es muy desigual: un ejemplo es que generalmente los grandes compradores de productos agrícolas tienen mejor acceso a la información de mercado que los pequeños agricultores.

El acceso desigual o la escasez de información confiable sobre el mercado puede ser una de las razones del bajo poder de negociación de los agricultores y, por tanto, de los precios bajos que obtienen por sus productos.

Un servicio de alto valor de una cooperativa para sus asociados es el suministro oportuno de información de mercado, para hacerlo se necesita reunir la información, procesarla y difundirla entre los asociados.

¿Cómo se accede a la información?

La generación y difusión de información de mercado confiable puede ser una tarea costosa. Si además se cuenta con una infraestructura pobre en lo que refiere a las redes informáticas, el equipamiento de telecomunicaciones, el acceso a internet y el suministro eléctrico, la situación se vuelve aún más problemática. Además, existen operadores de mercado que no son muy transparentes con sus datos, lo que también dificulta a la cooperativa la tarea de proporcionar un servicio de información adecuado a sus asociados.

La información no es gratuita

Generar y difundir información de mercado requiere de capacidades y tiempo, razón por la que es de utilidad contratar y formar a gestores especializados en este tema.

En el módulo 1 se describió la pirámide cooperativa. Puede resultar más fácil acceder a información a nivel de central cooperativa que a nivel de la cooperativa de base.

Las centrales operan a una escala mayor y a menudo están más cerca de los órganos gubernamentales nacionales, de los asociados de negocios y de las redes de información.

Una central cooperativa podría apoyar el acceso a la información de mercado por parte de sus asociadas,

realizando un seguimiento de las tendencias del mercado y publicando la información en un sitio web.

¿Cómo difundir la información de mercado?

Existen distintas estrategias para que una cooperativa difunda la información de mercado. La cooperativa podría usar medios diferentes: radio, diarios, internet o cartelera publicitaria.

La telefonía celular así como el internet son sistemas de acceso y distribución de información cada vez más utilizados. En Colombia existen diversas fuentes de información primaria y secundaria que permiten un conocimiento más cercano del mercado de productos agropecuarios, así como de los precios y comportamientos de los insumos; algunas de estas herramientas que se encuentran en internet son:



AGRONET es la “Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia” fue concebida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) a través del Proyecto TCP/COL/2902.

El propósito ha sido el de conformar una red de información y comunicación integrada y descentralizada que pueda proveer información estratégica oportuna y sintética a los responsables de la toma de decisiones políticas del sector y a la vez, brindar a los diversos actores de las agro-cadenas – con especial atención en los pequeños productores –, información agraria localmente relevante sobre nuevas técnicas para una seguridad alimentaria sostenible y para la diversificación de cultivos que mejoren su rentabilidad y sus oportunidades de mercado.⁷



Dentro de las funciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística **DANE**, está el brindar información básica para la toma de decisiones en todos los sectores de la economía. El SIPSA es el encargado

7 AGRONET COLOMBIA. Quiénes somos: Antecedentes y Objetivos (en línea). Disponible en: <http://www.agronet.gov.co/agrone-tweb1/QuienesSomos/AntecedentesyObjetivos.aspx> (consultado el 13 de febrero de 2015)

de informar los precios mayoristas de los productos agroalimentarios que se comercializan en el país, así como la información de insumos y factores asociados a la producción agrícola y el nivel de abastecimiento de alimentos en las ciudades.⁸



PROCOLOMBIA es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.
- Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios.⁹

8 DANE. Sistema de información de precios SIPSA (en línea). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/agropecuario-alias/sistema-de-informacion-de-precios-sipsa> (consultado el 13 de febrero de 2015).

9 PROCOLOMBIA. ¿Qué es PROCOLOMBIA?: ¿Qué hace PROCOLOMBIA? (en línea). Disponible en: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia> (consultado el 13 de febrero de 2015).



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Estudios de mercado

Los estudios de mercado constituyen un proceso que incluye la recopilación sistemática de datos relacionados con la comercialización, registro, interpretación y resultados. También involucran el conocimiento de la competencia y las estrategias de comercialización que se están implementando en la actualidad. Los estudios de mercado son de gran ayuda en la toma de decisiones de la gerencia de la cooperativa.

Estudios de mercado

Los estudios de mercado se utilizan para identificar y analizar los requerimientos y necesidades de los distintos mercados. La segmentación del mercado que es la separación de los clientes en grupos específicos, contribuye a la comprensión de las necesidades y la determinación de por qué los compradores deciden entre una oferta u otra.

En ciertas ocasiones no es la cooperativa quien realiza los estudios de mercado por sí misma, sino que contrata los servicios de una empresa o

un consultor especializado para obtener la información requerida. Antes de contratar a quien realice el estudio de mercado, la cooperativa debe definir qué mercados analizará y qué desea obtener como resultado del estudio.

Es importante tener presente que los objetivos de un estudio de mercado varían según las características de la cooperativa, por ejemplo, es probable que una nueva esté interesada en identificar productos o mercados potenciales,

otra desee una mejor comprensión de su posición con relación a la de sus competidores y otras anhelan determinar el potencial de sus miembros para abastecer un mercado preferente en particular.

Indudablemente, otro aspecto que incide en el alcance y las características del estudio de mercado es la disponibilidad de dinero para financiarlo.

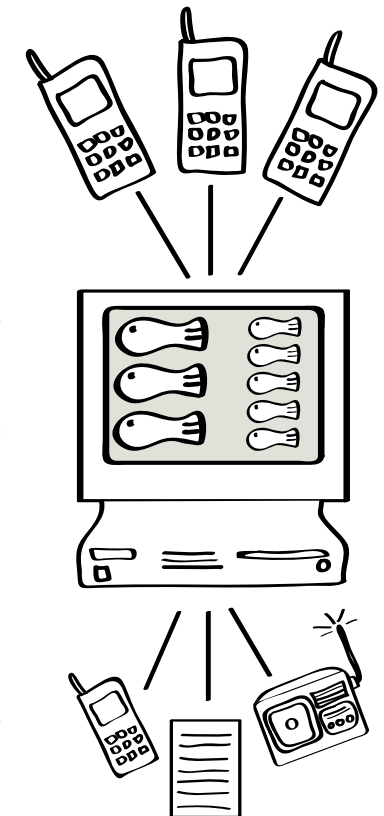
La ubicación de los mercados de interés para la cooperativa y sus asociados es un aspecto clave a la hora de decidir el método a emplear para reunir la información de mercado. Si se opta por vender en el mercado local, la obtención de información sobre las necesidades de los consumidores es tan importante como factible. La situación cambia notablemente si la producción va a ser exportada, pues en este caso tiene más sentido consultar a los compradores directos, en lugar de los consumidores finales, ya que están muy lejos del alcance de la cooperativa.

Luego de identificar el objetivo y la ubicación del mercado, se puede comenzar con la recolección de datos. Los estudios de mercado se deben realizar periódicamente. Las necesidades y el contexto económico de los clientes cambian continuamente.

Si la cooperativa obtiene la información deseada, el próximo paso sería difundirla entre los asociados.

Estrategias para difundir la información de mercado

Existen distintas estrategias para que una cooperativa difunda la información de mercado, por ejemplo, usar medios diferentes como la radio, los diarios, el internet, los carteles, los afiches publicitarios o la telefonía celular que es un sistema de acceso y distribución cada vez más utilizado.





Caso 1.2

Mejorar la transparencia y el acceso al mercado mediante la tecnología

Los pequeños productores del mundo comparten algunos desafíos en común, desde los riesgos por los imprevisibles ciclos naturales, hasta el acceso limitado a los recursos técnicos y de crédito.

Muy a menudo, los productores carecen de un recurso poco valorado pero muy importante: la información. La información es un recurso crucial para formar parte del mercado, ya sea como comprador o vendedor. Mientras más se conozca sobre los precios la cantidad que se está produciendo y comprando, se estará en mejores condiciones para negociar y obtener acuerdos justos. Desafortunadamente, con frecuencia, los productores no tienen acceso a este tipo de información y se encuentran en una posición de desventaja con relación a sus compradores.

Los productores de ALSUR en el departamento de Nariño, Colombia, no son la excepción. A partir del 2009 encontraron nuevos clientes que están en otras regiones y a muchos kilómetros de distancia; sus frutas y hortalizas ya no estaban en la plaza del pueblo o a merced de intermediarios, por lo que debían confiar en la información de mercado que les suministraba los compradores y algunas personas del pueblo.

Disponer de la información de ¿cuántas frutas y hortalizas se vendía? y ¿qué precios pagaron? era de gran valor para poder negociar un buen precio, pero para los socios era muy difícil obtenerla.

Para incrementar la transparencia y el manejo equitativo de los precios, ALSUR invirtió en dotación de equipos y creación de bases de datos para mejorar la limitada información de mercado a la que accedían los asociados. El Comité de Administración diseñó una estrategia para este fin: conectar a través de internet a los centros de acopio, para que estos alimentarán la base de datos de precios y así estandarizarán la información de acuerdo a la negociación realizada con las cadenas de supermercados; ahora el asociado puede tener información actualizada del valor de venta y de compra de las frutas y verduras.

La información que pueden consultar los asociados a ALSUR no se refiere únicamente a los precios que se están pagando, también incluye el número de compradores y volúmenes de compras por cada supermercado. Esta información es un activo importante para las asociaciones que conforman la Alianza Hortofrutícola, pues es mucho más fácil entender porque los intermediarios ofrecen ciertos precios, compararlos con los valores de su asociación y así entender los excedentes esperados.

La base de datos establecida en ALSUR es una verdadera herramienta de empoderamiento para los productores dado que además del manejo de los

precios y la demanda, la información le sirve a la organización para determinar sus planes de siembra, la distribución de los productos en los diferentes predios y la frecuencia con la cual sale a la venta un producto, con el fin de evitar la sobre producción o la competencia entre sus miembros, lo que permite que cada productor se enfoque en generar productos limpios y de alta calidad. Actualmente ALSUR agrupa a 12 asociaciones de 3 municipios y surte 30 diferentes productos a grandes supermercados.

¿Cómo lo hacen?

Algunas de las acciones de mayor importancia que permiten la consolidación de la organización, son:

- Sondeo del mercado Hortofrutícola: se realiza anualmente para efectuar la proyección de ventas que brinda la viabilidad financiera de la organización y permite la planificación de la producción.
- Consolidación e incremento del portafolio conjunto: en la fase inicial del proceso se partió de un diagnóstico del mercado, con el fin de establecer de acuerdo a la demanda, los costos de producción, administración y logística. De este análisis se concluyó que la única forma de cumplir con la demanda de los supermercados era el desarrollo de un portafolio conjunto de productos hortofrutícolas, el cual se construyó con nueve variedades de hortalizas y frutas, siendo ahora 30 en diferentes presentaciones. Para tal fin se emplearon dos estrategias, la primera se basó en diversificar la producción de los socios y la segunda en la incursión de otras asociaciones de pequeños productores con experiencia en productos que el mercado estaba demandando.
- Fidelización de clientes: se aplicó la estrategia de marketing relacional “uno a uno”, que consiste en fidelizar los clientes mediante el acercamiento con los productores, para este fin se organizó visitas guiadas a los lugares de producción, muestras empresariales y ruedas de negocios.
- Análisis FODA: con el apoyo de la consultoría externa se estableció una profundización en el análisis FODA, el cual siempre contó con la participación de los actores involucrados y el rigor técnico, a fin de procurar coherencia, consistencia y dialogo de experticias y saberes. Actualmente, la junta directiva realiza jornadas para analizar la situación de la empresa y su proyección.
- Fase de mejoramiento de la producción, la post cosecha y el embalaje: se desarrolló un paquete técnico para adaptar los procesos en los eslabones de producción, post cosecha y embalaje, en el que se identificó la necesidad de establecer una fase de investigación de mercados con el fin de satisfacer los volúmenes y las exigencias de calidad de los clientes. Como requerimiento de los productores se realizó asistencia técnica por demanda en los siguientes aspectos:

- » Producción: se estableció planear la producción de acuerdo a la demanda, asesorar el manejo de desechos, el control de plagas y la reducción de costos en la producción, pactar cuotas de entrega por producto con cada organización para cumplir con los pedidos de los supermercados y seguir las recomendaciones en campo para satisfacer las exigencias de calidad de los clientes.
- » Post cosecha: se asesoró y acompañó a cada organización en la implementación de prácticas post cosecha a fin de evitar pérdidas, abordando temas específicos como la clasificación, la presentación, el empaque, el control del peso y las cantidades por canastilla.
- » Empaque: se diseñó un protocolo de presentación y empaque de los productos que permitió cumplir con las unidades mínimas exigidas por los supermercados.
- » Logística comercial: se instauró un modelo logístico para la atención de clientes, el cual controla el tiempo de siembra, cosecha, recepción de productos en los centros de acopio de las organizaciones, transporte, registros, acopios y distribución.
- » Apoyo y asesoría contable y administrativa: el equipo técnico asesoró la distribución de pagos y ganancias a cada uno de los productores participantes en la comercialización, generando autocontrol social y potencializando sus capacidades administrativas y contables mediante asesoría y acompañamiento especializado.
- » Fortalecimiento de ambientes de confianza: lo anterior permitió que se fortalecieran las relaciones entre las asociaciones, respetando las cuotas de producción, los requerimientos de calidad exigidos y el manejo adecuado de los pagos.
- Accesos a servicios financieros y fondos propios: un componente esencial del proyecto fue facilitar a los pequeños productores el acceso a servicios financieros con el fin de potencializar la inversión en la actividad hortofrutícola de la zona y apostar a la promoción del ahorro y el buen manejo de las deudas mediante la estrategia Educación Financiera de Contactar, que enseñó a las personas como evitar errores en gastos y cuidar su patrimonio interiorizando la importancia del ahorro y el manejo responsable del crédito.

Fuente: basado en la ficha de caracterización Buenas prácticas en agricultura familiar para el Premio Rymel Serrano Uribe de la Universidad Cooperativa de Colombia, suministrada por la representante legal de Alianza Hortofrutícola del Sur ALSUR, Adriana Martínez Meneses.

las cooperativas para acceder a información es una necesidad organizativa que da buenos resultados. En consecuencia, se puede considerar que la opción de firmar un contrato entre una cooperativa y un proveedor de internet es de utilidad para proveer información imparcial al asociado.



Auto tarea 1.2

- ¿Cuál es el papel de su cooperativa en la generación y difusión de información de mercado para sus asociados? Enumere los beneficios y costos de esta actividad.
- ¿Cuáles serían las limitaciones?

En el estudio de caso, se observa que resultó estratégico el acercamiento de los productores a la tecnología para acceder a la información de mercado. Así mismo, el caso demuestra que mejorar las capacidades de

MÓDULO 4

Mercadeo y comercialización cooperativa



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

TEMA 2

Comercialización estratégica

Introducción al tema

Al planificar las actividades de comercialización, una organización debe decidir qué va a vender, a qué mercado apunta y cuál será su “mezcla de comercialización”¹⁰ (este concepto se explica más adelante).

Los mercados difieren entre sí en cuanto a sus necesidades y requerimientos, dado que cada uno es diferente en aspectos como su ubicación geográfica, clases sociales involucradas y otros aspectos socioculturales. Asimismo las diferencias entre los mercados domésticos e internacionales son muy grandes.

Estas diferencias se explican, casi exclusivamente, en los distintos contextos nacionales en los que los mercados están insertos. Otro ejemplo de mercado muy diferenciado es el de los mercados especializados, como los de comercio justo y orgánicos. El acceso a estos mercados especializados requiere del cumplimiento de ciertos estándares y la obtención de una certificación (el tema 3 profundiza sobre la certificación).

Si usted cuenta con información suficiente sobre los distintos mercados puede tomar una decisión mejor sobre cuál sería el más apropiado, pero con frecuencia las cooperativas tienen pocas opciones, por ejemplo, existen casos en los que los productos de los agricultores sólo cumplen con los requerimientos del mercado local y otros donde las cooperativas tienen condiciones suficientes para cubrir distintos mercados; todo depende de los productos que los asociados sean capaces de producir y abastecer.

Una cooperativa puede jugar un papel importante en la “modernización” de los productos, de modo que éstos cumplan con ciertos requerimientos de los compradores e incluso accedan a nuevos mercados.

¹⁰ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. 1997. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

Enfocarse en nuevos mercados mediante la modernización

Las cooperativas que realizan una comercialización colectiva tienen dos clientes principales: sus asociados que suministran la producción y sus asociados comerciales a quienes les vende los productos.

Cuando los asociados y/o la cooperativa son capaces de mejorar su desempeño, los compradores pueden estar dispuestos a adquirir el producto mejorado, pagar un precio más alto o comprar una mayor cantidad de productos.

Modernización

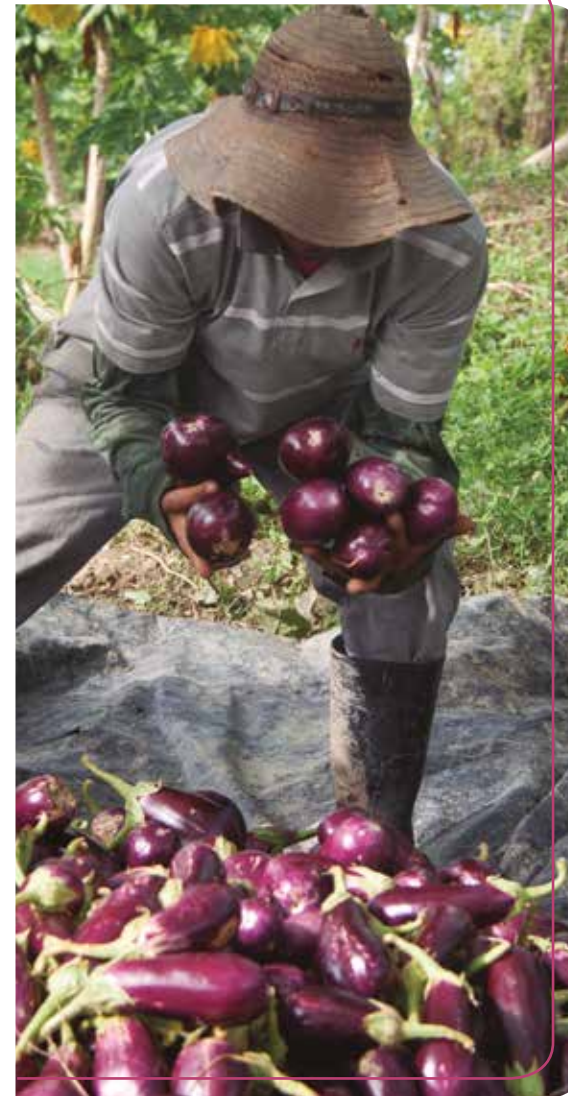
Se refiere a las opciones disponibles para que los productores y cooperativas obtengan mejores retornos de sus actividades.

Existen diferentes caminos para que las cooperativas y sus asociados mejoren su desempeño y obtengan contratos más favorables, por ejemplo, la cooperativa puede apoyar y guiar a sus productores hacia líneas de productos más sofisticados (nichos de mercado), lo que también se conoce como modernización del producto.^{11 12}

La modernización del producto refiere al mejoramiento del artículo comercializado, para ello los productores pueden, por ejemplo, sembrar una nueva variedad del cultivo que tenga características más deseables o invertir más tiempo en los procesos post cosecha (el secado o fermentación) de modo que aumente la calidad y el precio del producto.

¹¹ Ayuda a establecer la distinción entre las diferentes estrategias de modernización: modernización del producto, modernización del proceso, modernización funcional, modernización intersectorial y modernización social. DELL, L., TULDER, R.J.M. VAN, DUURSEMA, H. Y MCNEILL, D.A. Making retail supply chains sustainable: Upgrading opportunities for developing countries. 2009.

¹² Se ha optado por traducir el término inglés "upgrading" como "modernización" para una mejor comprensión del concepto. En la literatura técnica se utiliza "mejoramiento de los productos", pero su utilización hubiera llevado a una duplicación del vocablo "mejora" y sus derivados, lo que haría más confusa la interpretación de los conceptos presentados. También se utiliza "actualización de productos", pero es un concepto muy identificado con los productos relacionados con la tecnología.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

La cooperativa puede apoyar a los agricultores en estos cambios, como también en el acceso a mercados alternativos certificados y en la mejora de sus prácticas productivas, es decir modernización del proceso. La modernización del proceso significa producir lo mismo pero de manera más eficiente mediante el uso de nuevas tecnologías o métodos de gestión, por ejemplo, los agricultores podrían aumentar su producción al usar fertilizantes o reducir los efectos de las plagas y ahorrar costos empleando sistemas de manejo integrado de plagas, en lugar de la fumigación.

La modernización de procesos también se puede implementar a nivel de cooperativa, por ejemplo, podría pelar el maíz con mayor rapidez usando una máquina en lugar de hacerlo a mano o invertir en la construcción de silos para mejorar el almacenamiento del maíz.

No obstante, también puede aplicarse la modernización social para mejorar las condiciones de trabajo y reducir los riesgos en la salud y la seguridad. Vale la pena preguntarse ¿qué pueden hacer

las cooperativas para implementar la modernización social? Las cooperativas pueden emprender acciones como:

- Mejorar sus instalaciones físicas (almacenes, áreas de clasificación, ...) y los predios de sus asociados.
- Aumentar el grado de concientización sobre los peligros existentes, utilizando carteles de advertencia.

- Capacitar a los asociados sobre cómo manejar la maquinaria, los equipos y los agroquímicos.
- Desarrollar instrucciones para el uso de equipos.
- Distribuir vestimenta y equipos de protección para reducir los riesgos.

La aplicación de buenas prácticas en las instalaciones de la cooperativa puede inspirar a que los asociados repliquen estas acciones en sus propias actividades agropecuarias.

El siguiente cuadro expone herramientas prácticas que las cooperativas pueden aprovechar para la modernización social:

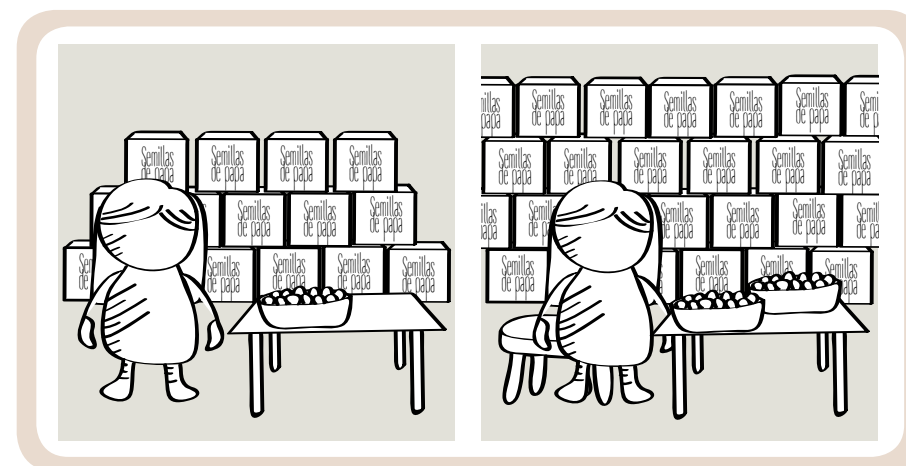
Cuadro 2.1 Lista de medidas sobre seguridad, salud y condiciones de trabajo en la agricultura

Para evaluar la seguridad, salud y las condiciones de trabajo, las cooperativas pueden usar la siguiente lista de medidas desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo:

- Manejar y almacenar los materiales.
- Mejorar el diseño de la estación de trabajo y usar adecuadamente las herramientas.
- Brindar seguridad en el manejo de la maquinaria.
- Contar con un ambiente de trabajo adecuado y controlar las sustancias peligrosas.
- Tener instalaciones de bienestar (baños, agua potable, lugar amoblado y a la sombra para descansar y comer).
- Organizar el trabajo.

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Un ejemplo de cómo mejorar el diseño de la estación de trabajo es: la clasificación y organización de semillas de papa requiere estar continuamente de pie. Al colocar un taburete cerca del área de trabajo, se puede usar ocasionalmente para apoyarse en él y descansar las piernas mientras se trabaja.



Adaptado de ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Work improvement in neighbourhood development: Training programme on safety, health and working conditions in agricultura. Bangkok: 2002.

Aunque un mejor desempeño de los asociados conduzca al acceso a mercados nuevos, no significa que las utilidades de la cooperativa se incrementarán automáticamente y que los asociados queden satisfechos. Luego del acceso al nuevo mercado, es posible que a algunos asociados les sea más difícil obtener mejores utilidades que a otros.

La cooperativa debe considerar si existen oportunidades desiguales y analizar cuidadosamente las ventajas y desventajas de la estrategia deseada. Algunas preguntas relevantes podrían ser:

- ¿Existe un mercado para productos de mejor calidad?
- ¿Vale la pena la diferencia de precios que se obtendría?
- ¿Quedarían asociados excluidos en el acceso a un mercado de primer nivel (o necesitarían servicios adicionales para hacerlo)?

La cooperativa debe enfocarse en mejorar el desempeño de sus asociados y el propio, buscando formas de agregar mayor valor a los productos que obtiene de sus afiliados, por ejemplo, procesar los productos (en lugar de vender arroz con cáscara a granel, podría comercializarlo sin cáscara blanqueado o invertir en empaquetamiento). Esto se conoce como modernización funcional.

La modernización funcional significa asumir nuevas actividades o modificar la combinación de actividades que desarrolla la cooperativa para agregarle valor a los productos que está comercializando, por ejemplo el procesamiento y el uso de marcas (estas actividades no siempre son factibles para los agricultores individuales).

Para los agricultores la comercialización colectiva constituye un ejemplo de modernización funcional. La cooperativa permite a los agricultores asumir una función superior dentro de la cadena de valor, en este caso la comercialización en lugar de únicamente la producción. La cooperativa al asumir actividades en un nivel superior de la cadena, acorta el proceso y obtiene márgenes más elevados, lo cual aunque parece tentador, no siempre resulta la mejor manera de proceder, pues deshacerse de los intermediarios que distribuyen los productos implica no contar con las personas especializadas en esta tarea.

Es importante preguntarse ¿está la cooperativa en condiciones de sustituir a estos especialistas? Tal vez se logren mejores resultados al buscar mecanismos para optimizar el trabajo conjunto con los comerciantes, en lugar de eliminarlos.

En caso que la cooperativa piense asumir estas nuevas tareas, debe cuestionarse si ¿cuenta con las aptitudes necesarias para desarrollar las nuevas actividades? y ¿éstas requieren de alguna inversión o implican costos adicionales?

Diversificación

En lugar de centrarse en “hacer mejor las cosas”, puede ser igualmente estratégico que la cooperativa explore cómo obtener una mayor utilidad “haciendo cosas diferentes”, por ejemplo, diversificando los productos y servicios y a nivel de los productores se podría innovar en la siembra de cultivos, crianza de ganado o participación en negocios como el agroturismo o el procesamiento de la leche.

La diversificación es una estrategia importante para que los productores puedan hacer frente a los riesgos de su actividad.

Cuando un agricultor transfiere sus aptitudes y experiencias desde sus emprendimientos actuales hacia una nueva actividad en otra cadena de valor, se produce la modernización de la cadena o entre cadenas.

El caso de la Central Lanera Uruguay (CLU) expone cómo esta cooperativa respondió a los cambios en la demanda de lana de oveja, reorientándose lentamente hacia la producción de carne ovina. La cooperativa fue capaz de enfrentar el reto porque durante todo el proceso de reconversión continuó apoyándose en lo que hasta ese momento habían sido sus actividades centrales.



Caso 2.1

Enfrentando el desafío de la innovación

La innovación se entiende como aquellos productos, servicios o esquemas de organización que provienen de ideas, procesos de investigación e invenciones, que luego de un proceso de mejora, inciden positivamente en el mercado.

En la producción agropecuaria frecuentemente la adopción de normas tiende a ser entendida como innovación, lo cual ha generado muchas interpretaciones de acuerdo a los contextos donde ésta se aplica; sin embargo, más allá de la adopción total o parcial de una norma o una tecnología específica, lo que importa es que los procesos o productos tengan repercusión en el mercado, gracias a que los clientes generan identificación o necesidades de uso sobre la innovación.

La catación de café es una herramienta para identificar, diferenciar y caracterizar las propiedades del producto final procesado, lo que usualmente puede significar un mejor precio, en otras palabras: es el proceso para determinar las bondades de un “café especial”.

En los llanos orientales de Colombia, departamento del Meta, veinte familias campesinas se vincularon al programa Renovación de cafetales de FEDECAFE. La siembra se realizó con la variedad Castillo, cultivando desde media a dos hectáreas, con una densidad de 4000 plantas. Luego de muchas dificultades con el cultivo y con el precio del grano la Asociación de Productores de Puente Abadía entendió que la comercialización del grano no era suficiente para lograr un adecuado flujo de ingresos, por esa razón se presentó a la Convocatoria de Capital Semilla del FONDO EMPRENDER del SENA, un programa de apoyo al emprendimiento y empresarismo del Estado.

Con el capital semilla se emprende el segundo eslabón de la cadena productiva: la transformación. Para desarrollar el plan de negocios se constituye TALLUS SAS, encargada de la transformación del grano de café molido que se registró como Café Villavo y la gestión del registro sanitario y código de barras.

Así mismo, la gestión de las familias asociadas ante la administración municipal logró la asignación de un crédito asociativo que permitió el nacimiento de Comercializadora Agropecuaria P. Abadía, empresa que dispone de cuatro estaciones para la comercialización de café.

A través de la caracterización del café con baristas expertos, que ahora están vinculados a la organización, se logró comercializar un producto diferenciado, de alta calidad y en proceso de certificación, que es directamente distribuido a través de las dos empresas que constituyó la asociación, alcanzando precios significativamente más altos que los obtenidos con la comercialización de grano sin procesar.

La organización se ha apoyado en varias entidades educativas como las universidades del departamento, para el mejoramiento de las condiciones de cultivo, aprovechamiento, transformación y generación del producto final. La relación con las universidades ha servido para el intercambio científico y comercial, este último con gran acogida entre los jóvenes universitarios por el funcionamiento de una estación de venta de café especializada en sus sabores y presentaciones preferidas.

Fuente: basado en la ficha de caracterización Buenas prácticas en agricultura familiar para el Premio Rymel Serrano Uribe de la Universidad Cooperativa de Colombia, suministrada por la asociada a APPA, Liliana María Martínez.



Auto tarea 2.1

De acuerdo a la realidad de su cooperativa responda:

- ¿Cómo podría contribuir a un mejor desempeño productivo de sus asociados? y ¿cuáles son las posibles restricciones o requerimientos?
- ¿Cómo podría su cooperativa mejorar su desempeño y agregar mayor valor a los productos que compra?
- ¿Cuáles serían los costos y los beneficios de la modernización?

Mezcla de comercialización



La comercialización consiste esencialmente en establecer relaciones duraderas que satisfagan las necesidades del proveedor y comprador. Los elementos clave de la comercialización son el “valor del cliente”, la “ventaja competitiva” y la “focalización”. Esto significa que las organizaciones que participan en actividades de comercialización deben estudiar el mercado, desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos del cliente, desarrollar la mezcla de comercialización “correcta” (producto, plaza, promoción, precio y personas) y satisfacer permanente sus objetivos así como los del cliente.

Es importante reconocer que mientras los agricultores desean obtener el mejor precio por sus productos, los clientes desean comprar productos al menor precio posible y que estén disponibles en el momento que los necesitan; claro está que podrían estar dispuestos a pagar más por mayor calidad. Estas necesidades se conocen como CCF (calidad, cantidad y frecuencia) y deben ser tenidas en cuenta en la estrategia de la cooperativa.

Tabla 2.1 CCF (cantidad, calidad y frecuencia)

Cantidad	Refiere al volumen de producción agrícola a venderse en el mercado objetivo. Que la cantidad sea la correcta es necesario tanto para el vendedor como para el comprador.
Calidad	Es el beneficio/valor percibido del producto. Desde la perspectiva del comprador, la calidad está vinculada con la satisfacción de los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores y desde la cooperativa, es el costo de la producción agrícola más el excedente deseado.
Frecuencia	Corresponde al número de veces/período que se espera que el producto de la cooperativa llegue a sus clientes y consumidores objetivos. La frecuencia afecta los costos de transporte y las necesidades de almacenamiento.

Las 5 P

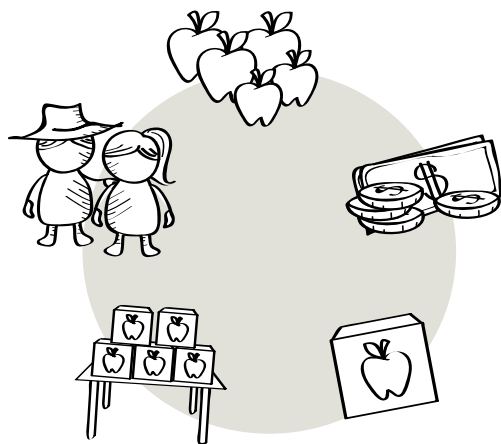
Una cooperativa agropecuaria puede mejorar su comercialización actuando sobre las “5P” o, como también se les conoce, la “mezcla de comercialización”:

Producto

Refiere al producto principal de la cooperativa que se debe presentar en el mercado de los clientes objetivo. El producto debe ser correcto en función

de las necesidades y deseos de los clientes. Para cumplir con las demandas de los clientes, la cooperativa podría:

- Mejorar la calidad de los productos para cumplir con los estándares de calidad de los clientes.
- Asegurarse que las cantidades correctas estarán disponibles en el momento que sean requeridas por los clientes.
- Perfeccionar el empaquetado y etiquetado, garantizando que el tamaño, material e información contenida en los envases son los correctos.



Precio

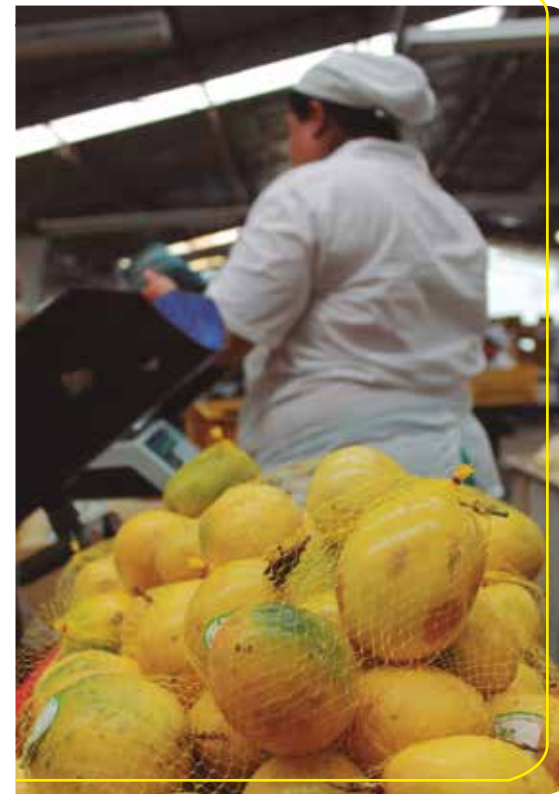
Desde el punto de vista del vendedor es el valor que se incorpora al producto por el costo de producirlo más el excedente deseado. Para el cliente es la cantidad de dinero que debe gastar para obtener el producto de la cooperativa.

Importante:

- Las cooperativas deben establecer un precio competitivo que les proporcione un excedente.
- El precio correcto es determinante para la comercialización del producto.

Promoción

Se trata de las actividades que la cooperativa realiza para dar a conocer la existencia y calidad del producto entre los clientes a los que apunta. La promoción incluye



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

publicidad, promoción, personal de ventas, relaciones públicas y marketing directo, entre otras.

Un ejemplo de promoción en las cooperativas sería que durante la comercialización se cambie un enfoque basado en hacer conocer el producto por uno en el que se promueva el precio como medio para atraer al segmento de clientes que compran con base al valor (esto adquiere especial importancia si la cooperativa se está enfocando en consumidores sensibles al precio).

Plaza

Es importante que un producto esté disponible y accesible en el lugar y momento correcto, de allí el rigor de las cooperativas en una distribución que cubra las necesidades de los clientes a los que está apuntando.

Un canal de distribución es el mecanismo mediante el cual los bienes y servicios se trasladan desde la cooperativa hasta los clientes. Los sistemas de distribución adecuados mejoran la comercialización del producto.

Personas

Se refiere tanto al cliente como al personal. En términos de clientes, es importante conocer:

- ¿Qué tipos de clientes son?
- ¿Quiénes son?

- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Se pueden dividir en grupos con estrategias, características, gustos,... en común?
- ¿Cuáles son las estrategias de los clientes?

“Personas” también hace referencia a quienes trabajan dentro de la cooperativa, lo que se denomina como comercialización interna y es el éxito en la tarea de contratar, formar y motivar a empleados competentes que tengan el deseo de proporcionar buenos servicios a los clientes.¹³

Usar las 5 P de manera apropiada en una cooperativa permite que ésta logre sus objetivos de comercialización, por ejemplo, una cooperativa que tiene como objetivo modificar su mercado, aumenta el número de clientes que compren sus productos descubriendo nuevos usuarios y convirtiendo a los no usuarios en usuarios.

La cooperativa puede decidir una modificación de su mezcla de comercialización analizando a sus clientes y definiendo medidas como precios, distribución y promoción eficaces. Es importante recalcar que los programas de comercialización deben estar acorde a los intereses de los clientes, por ejemplo, si los consumidores opinan que el precio es alto, la cooperativa podría considerar una reducción para atraer a clientes sensibles a los precios.



Auto tarea 2.2

- Haga una lista de las actividades que realiza su cooperativa en las 5 P (producto, precio, promoción, plaza y persona).
- Manifieste ¿cuál podría ser una buena mezcla de comercialización para su cooperativa?

¹³ People, de vijfde P in de marketingmix. Disponible en: <http://zakelijk-financieel.todoo.nl/marketing-advisering/people-de-vijfde-p-in-de-marketingmix-2237.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

La satisfacción de las necesidades de los asociados

Al optar por una estrategia de comercialización puede surgir un dilema entre la satisfacción a corto plazo de los asociados y la viabilidad a largo plazo de la empresa. En este caso, el gerente debe equilibrar los diferentes intereses y frecuentemente tomar decisiones difíciles.

El siguiente caso expone cómo un nuevo equipo gerencial abordó el dilema entre la satisfacción de los clientes o la de los asociados y cómo su decisión de concentrarse en los clientes y en la creación de utilidades ayudó a la cooperativa a ser sostenible.



Caso 2.2

¿Satisfacer a los clientes o a los asociados?

La Cooperativa Agraria Cafetera Tahuantinsuyo en Perú, es una cooperativa de comercialización de café de Pichanaki, Junín, que logró mediante una buena gestión cambiar sus finanzas y tomar decisiones difíciles.

La CAC compraba directamente a los agricultores y otras cooperativas de pequeños productores de la región, pues su radio de acción se lo permitía. Antes del 2005, la CAC le compraba café a una gran cantidad de proveedores diferentes sin prestar demasiada atención a la calidad, pero ofrecía buenos precios. Esto condujo a una situación donde los compradores de la CAC no estaban satisfechos con el producto y la cooperativa operaba con grandes pérdidas. La situación comenzó a cambiar en el 2006 cuando el consejo de administración integró un nuevo equipo gerencial.

Los nuevos gerentes se dieron cuenta que para la sostenibilidad de la cooperativa había que satisfacer las necesidades de los clientes externos antes que las de los asociados, tenían que mejorar la calidad del café y la elección de sus clientes externos (compradores).

En el mercado altamente competitivo de la región Selva Central, los clientes exigen volúmenes y estándares de calidad muy específicos, razón por la que la CAC decidió elevar los estándares de calidad de sus compras. Esta acción fue impopular entre los proveedores porque muchos no pudieron cumplir con tan estrictos estándares, pero para la CAC fue determinante pues comenzó a mejorar su imagen como proveedor de café de calidad.

Muchos asociados se retiraron ya que habían pasado por una época de malos manejos económicos y nuevas exigencias técnicas. Para compensar la pérdida de proveedores, la CAC empezó a comprar a proveedores privados (no cooperativos) que sí cumplían con los estándares, lo que le permitió aumentar sus volúmenes de ventas y generar utilidades.

Si bien al principio estaban descontentos algunos proveedores no asociados, realizaron mejoras y lograron convertirse en proveedores formales de la CAC y beneficiarse de precios favorables, hasta hacerse asociados.

Otro elemento que notó la nueva gerencia fue que la cooperativa sufría al estar compitiendo por los clientes con grandes comercializadores de café. Era necesario encontrar nuevos mercados. Un mercado estratégico fue la Corporación CAFÉ PERU, de la cual formo parte, en lugar de venderles a los grandes exportadores sin ningún tipo de relación formal, como se hizo tradicionalmente. Más tarde la gerencia identificó una nueva oportunidad de mercado: decidió venderle directamente a compradores internacionales, incursionando en la certificación de sus productos. La cooperativa invirtió en instalaciones mediante alianzas estratégicas y puso en marcha un exitoso sistema de ventas y entrega.

Ahora los asociados (clientes internos) están satisfechos con las gestión que les ayudó nuevamente a ser rentables.

Fuente: entrevista con el gerente de CAC Tahuantinsuyo de Pichanaki, Juan Carlos Rivas, en el estudio de base de la formulación del plan estratégico 200112017.

Si una cooperativa suministra servicios de comercialización debe conocer a sus principales clientes y los contextos de los que ellos forman parte. En el módulo 1 se mencionó el contexto cambiante de los mercados agropecuarios, si desea puede remitirse allí para profundizar.

En este módulo abarcaremos las cadenas de valor en las que las cooperativas están insertas, junto a otros operadores y promotores de cadena. Primero vamos a analizar con más detalle a la cadena de valor y cómo ésta nos ayuda en la comercialización estratégica.

¿Cómo nos ayuda la cadena de valor en la comercialización estratégica?

Una cadena de valor refiere al sistema completo de producción, procesamiento y ventas de un producto en particular, desde su concepción hasta el producto terminado.

En el módulo 1 vimos que la cadena de valor consta de una serie de operadores de cadena, unidos por un flujo de productos, recursos financieros, información y servicios. Los operadores de cadena sólo tienen la posesión del producto en una etapa en particular del proceso, por ejemplo, un agricultor de maíz es propietario de este producto desde que planta la semilla hasta que lo vende a su cooperativa, quien se convierte en la nueva propietaria; ésta reúne el maíz de sus asociados y lo empaqueta antes de venderlo al procesador, que se convierte entonces en el nuevo propietario y así sucesivamente.

En cada etapa de la cadena el valor del producto aumenta, pues se requieren de actividades necesarias que tienen un determinado costo. Si el incremento de valor es mayor al costo necesario para producir ese aumento de valor, entonces el resultado será un margen positivo para el operador de la cadena.

El flujo del producto, el dinero, los servicios y la información entre los agricultores, las cooperativas y los demás operadores de la cadena de valor, varía para cada producto.

Junto con los operadores directos de la cadena de valor (agricultores, cooperativas, comerciantes, mayoristas, minoristas y consumidores) existen

Auto tarea 2.3

Explique algunas de las estrategias que podría usar su cooperativa para retener el producto en la etapa de crecimiento.

Comercialización estratégica

La comercialización requiere conocer todo sobre el cliente, incluido un factor de gran relevancia como su contexto, es decir, la competencia, las políticas, los reglamentos gubernamentales y las fuerzas económicas, sociales y políticas que, en sentido amplio, le dan forma a la evolución de los mercados.

Cuando la comercialización toma en cuenta estos factores contextuales, hablamos de “comercialización estratégica”, en la cual son clave los beneficios de las distintas partes interesadas.¹⁴

¹⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Introduction to global marketing. Romea: FAO, 1997 (en línea). Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (consultado el 19 de octubre del 2011).

organizaciones involucradas que actúan apoyando el funcionamiento adecuado de este modelo, al brindar a los agricultores individuales y la cooperativa servicios financieros, asistencia técnica, apoyo para la gestión empresarial, soporte en los procesos de certificación, gestión financiera y fortalecimiento organizacional.

En el ejemplo de la cadena de arroz en Ruanda (vea el módulo 1), un proveedor de servicios de crédito apoyó a la cooperativa a aumentar su capital de trabajo.

Si una cooperativa agropecuarias solamente se dedica a suministrar insumos a sus asociados, no es considerada como una operadora de la cadena de valor ya que la cadena comienza con la producción en la explotación agropecuaria; en ese caso, se le considera una colaboradora de este modelo pues la disponibilidad de los insumos adecuados incide significativamente en la cantidad y la calidad de la producción.

Los operadores y los promotores de cadena operan dentro de un contexto que incluye un ambiente social, político y económico más amplio. Este ambiente externo, que incluye las tendencias en el ambiente internacional, afecta:

- Las actividades agropecuarias.
- El impacto sobre la totalidad de la cadena de valor.
- La eficiencia de las transacciones de la cadena.
- Las elecciones y decisiones de los operadores de la cadena de valor.

Entre otras.

En el caso internacional, por ejemplo, las agencias mundiales de promoción pueden afectar las demandas del mercado al alentar a los consumidores a que compren productos que hayan sido producidos o elaborados de manera social y con impacto amigable con el ambiente.

A nivel nacional, los sistemas tributarios pueden dificultar la capacidad de las organizaciones formales para competir con otros agentes privados y a nivel local, las relaciones tradicionales con la comunidad podrían favorecer a ciertos grupos en el acceso a los servicios y en los procesos de toma de decisiones.

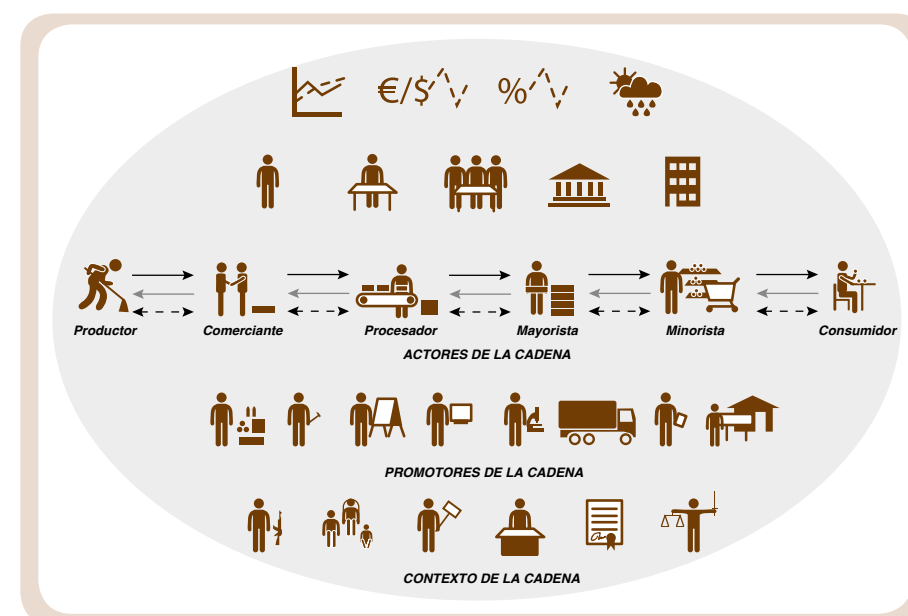


Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Es evidente que los sucesos dentro de un contexto amplio generan riesgos y oportunidades para los operadores de la cadena, incluyendo a las cooperativas y sus asociados.

La inserción de una cadena de valor dentro de un contexto político y económico mayor se ilustra en la Figura 2.1.

Figura 2.1 La cadena de valor y su contexto



Fuente: THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE, ÁMSTERDAM e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION, NAI-ROBI. Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur. Ámsterdam: KIT Publishers, 2010.



Auto tarea 2.4

Elabore el mapa de la cadena de valor en la que participan su cooperativa y clientes. Indique el flujo de los productos, el dinero, los servicios y la información.

Con base en lo anterior, responda:

- ¿Quiénes son los operadores y los promotores de la cadena?
- ¿Qué sucesos particulares, dentro del contexto, logran afectar a la cadena y en consecuencia, tienen incidencia en el desempeño de su cooperativa?

Actualmente en las cadenas de valor agropecuarias los compradores intentan establecer vínculos directos con las organizaciones de productores porque, por ejemplo, la compra directa reduce los costos de transacción y mejora la trazabilidad.

La exigencia para las empresas de informar de dónde provienen sus productos es cada vez mayor y los productos son más fáciles de trazar cuando el proveedor es una cooperativa. Al estar organizados, los agricultores tienen acceso a formación y financiamiento, lo que mejora la calidad y los volúmenes de producción, beneficia a los clientes y contribuye a un funcionamiento fluido del conjunto de la cadena.

Para las cooperativas también es importante establecer una relación a largo plazo con los compradores ya que así puede reducir las incertidumbres existentes en el mercado. Aunque se trata de un desafío complejo, el siguiente caso, abordado desde la perspectiva del comprador, muestra que es posible superar a través de la credibilidad las dificultades para establecer relaciones a largo plazo con los consumidores.



Caso 2.3

Compra de café a las cooperativas: la perspectiva de un comprador

¿Qué buscan los compradores? y ¿cómo deciden a cuáles cooperativas comprar y a cuáles evitar? Las respuestas a estas preguntas proporcionan importantes puntos de vista sobre un gran desafío de las cooperativas agrícolas de todo el mundo: establecer una relación a largo plazo con el cliente.

Las relaciones duraderas entre los proveedores y compradores funcionan bien en ambas direcciones: los compradores obtienen un flujo estable de materia prima y los productores eliminan, en buena medida, las incertidumbres del mercado. El establecimiento de este tipo de relaciones puede resultar difícil porque, tal vez, los asociados de las cooperativas buscan resultados rápidos, mientras que toma bastante tiempo que los beneficios de un vínculo a largo plazo con un cliente se hagan evidentes.

Sara Lee es el importador de café de los Países Bajos más grande del mundo; compra café en África, Asia y América Latina (Honduras y Perú). La empresa quería contar con una base amplia de proveedores que le permitiera disponer de diferentes variedades de café para ofrecerles a sus clientes, en consecuencia, trabajo con cooperativas grandes y organizaciones locales pequeñas entre las que eran evidentes las diferencias en organización y recursos.

Para acercarse a los proveedores, Sara Lee contó con la labor de DE Fundación y así logró confiabilidad. La inquietud principal de esta empresa como comprador, era que el vendedor se convirtiera en un riesgo, por eso enfatizó en una relación de negocios sostenible donde la clave era la confianza.

Es más fácil decirlo que hacerlo. Uno de los problemas más comunes del comprador de café es que los proveedores hacen promesas que no pueden cumplir. Esto no ocurre porque haya mala fe, sino porque, a menudo, las cooperativas de productores se comprometen a entregar volúmenes, calidades o precios que luego no pueden alcanzar. La credibilidad se construye cuando los proveedores pueden demostrar que año tras año pueden cumplir con sus compromisos, sin importar lo pequeños que sean. Esto implica que la cooperativa tenga un conocimiento muy claro de sus propias posibilidades y limitaciones.

Otro desafío para Sara Lee era la carencia de gestión estratégica en las organizaciones de productores. Con frecuencia al mismo tiempo, la dirección cambiaba de compradores o vendía a demasiados consumidores para buscar el mejor precio. Si bien esta práctica posibilitaba la obtención rápida de utilidades, también producía fluctuaciones en los precios e inestabilidad.

Las cooperativas que son estructuras organizadas más estables no permiten esos errores, lo cual se potencio con el proyecto "Mejora de la calidad y sostenibilidad de la producción de café" del DE Fundación en el valle del río Ubiriki, provincia de Chanchamayo, Perú, con la asesoría de Plant Research International Wageningen University (PRI-WUR) de Holanda.

Con una visión a largo plazo se concentraron en desarrollar las capacidades de los productores mediante escuelas de campo, a tal punto que formaron una cooperativa y forjaron relaciones confiables y estables con una menor cantidad de compradores que les brindan mejores precios y predecibles resultados.

Fuente: con base en la entrevista con el ingeniero Martín García, Director de GEMA, la ONG derivada del proyecto DEF durante la elaboración del informe de cierre del proyecto 2011.



Auto tarea 2.5

Identifique los distintos tipos de clientes de los productos de su cooperativa y responda:

- ¿Qué sabe sobre sus necesidades?
- ¿Qué tipo de relación tiene con ellos?

Con frecuencia las asociaciones ayudan a establecer vínculos directos entre cooperativas y compradores. A continuación se presenta el caso de DESCO y CECOALP, donde se expone como la asociación entre una ONG y una cooperativa generó vínculos con los compradores.



Caso 2.4

Creación de vínculos con compradores en Puno

La fibra de alpaca es un producto emblemático que promueve el Estado a través del Ministerio de Agricultura desde sus organismos públicos descentralizados (OPD), entre los que destacan el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), las universidades (facultades de zootecnia y medicina veterinaria) y los municipios locales.

En este proceso de promoción fue notoria la participación de los diferentes actores de la sociedad civil, así como del CITE Camélidos, las ONGs Asociación Internacional de la Alpaca (AIA) y el Instituto Peruano de la Alpaca (IPAC), ambas conformadas por la industria arequipeña; la Sociedad Peruana de la Alpacas Registradas (SPAR), que representa a un sector de los productores nacionales y direcciones regionales; el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) y la empresa privada especializada en el acopio, transformación y comercialización de la fibra para el mercado nacional e internacional.

Sin embargo, la situación problemática por la que atravesaba el productor no había cambiado en años, aún se mantenía la pobreza extrema. A pesar del esfuerzo y los millones de dólares gastados de la cooperación internacional y el Estado, no existía un avance significativo en la mejora de la calidad de vida de los camélidos sudamericanos, por el contrario, en los últimos veinte años se había acentuado el deterioro de los rebaños y en consecuencia el engrosamiento de la fibra.

En parte la ausencia de resultados positivos se debía a la existencia de protagonismos individuales e intervenciones aisladas sin concertación entre instituciones estatales y privadas, así como la presencia de una gama de organizaciones de productores débiles y sin representación regional.

Es por eso que en el 2004, DESCO a través de su Unidad Operativa Territorial Lampa (UOT Lampa) promovió un conjunto de acciones orientadas a la mejora de la producción y productividad de los rebaños de alpacas que se encuentran en manos de las pequeñas y medianas unidades familiares y facilitó el soporte técnico y el apoyo en la solución de los problemas críticos que limitaban la competitividad de los productores. Gracias a esta acción, se apreciaron cambios en la actitud de algunas instituciones y asociaciones que concertaron realizar alianzas estratégicas, principalmente en el marco del acopio de fibra del sector.

De esta manera se conformó el Comité Regional de Acopio y Comercialización de Fibra Categorizada, el cual está dirigido por productores e instituciones que funcionan como facilitadoras, otorgan apoyo técnico y acompañan el proceso de comercialización de la Central de Cooperativas Alpaqueras de Puno.

Los vínculos directos entre las cooperativas y los grandes compradores no garantizan resultados favorables para ninguna de las partes.

Las condiciones bajo las cuales una cooperativa le vende a un comprador pueden resultar desfavorables o riesgosas por varias razones, por ejemplo, retrasos en el pago, altas fluctuaciones de precio y relaciones de dependencia, en este último caso, las opciones de la cooperativa son:

- Alejarse del comprador a través de una diversificación de mercados y productos.
- Moverse hacia el comprador al participar en actividades que se encuentren más adelante en la cadena de valor (por ejemplo, el procesamiento).



Auto tarea 2.6

De acuerdo a los temas abordados hasta el momento y teniendo como ejemplo el caso de estudio 1.2 de este módulo, Mejorar la transparencia y el acceso al mercado mediante la tecnología, indique:

- ¿Cuál fue la estrategia que usó la organización para acercarse a los clientes?
- Según las condiciones del producto ¿es posible realizar comercialización directa?
- ¿Cuál sería una estrategia innovadora para realizar la venta de productos vegetales en fresco? Plantee su estrategia y analice los puntos a favor y en contra de su idea.

¿Quién decide qué y cuánto vender y a quién y a qué precio?

Lo ideal es que los asociados y la gerencia de la cooperativa decidan qué y cuánto venderán y a quién y a qué precio. Para ello la gerencia puede controlar las condiciones de pago, la definición de los niveles y los estándares, atraer clientes, incrementar la gestión de la innovación, etc.

Pero en la realidad no siempre es la cooperativa quien decide, pues existen agentes, tanto dentro como fuera de la cadena, que afectan este proceso, por ejemplo, cuando los precios se fijan fuera del ámbito de influencia de la cooperativa o no se cuenta con servicios necesarios como el financiamiento para mejorar el desempeño.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Con frecuencia, los compradores de los productos exigen cantidades o volúmenes determinados y se interesan por la forma en que se producen o elaboran, por ejemplo, requieren productos sin agroquímicos o con condiciones del comercio justo (vea el tema 3). Esto requiere de mayor coordinación dentro de la cooperativa y puede representar todo un reto.

Los cambios en el entorno de la cooperativa están más allá de su control directo, lo cual puede afectar el resultado de las estrategias que se están implementando.

¿Cómo responder a un entorno cambiante?

Los mercados cambian constantemente, especialmente en la oferta y demanda de los cultivos básicos, lo que afecta las estrategias de comercialización, así mismo lo hacen los requerimientos y necesidades de los consumidores y el entorno más amplio, por ejemplo las innovaciones, los precios de la energía o la construcción de nuevas carreteras. Una cooperativa debe anticiparse a estos cambios.

Cambios en las políticas

Hacer lobby tiene influencia sobre los acontecimientos, por ejemplo en las políticas. Hay grupos de interés que hacen lobby con el gobierno y los compradores de productos agropecuarios para que se preste mayor atención a los derechos laborales, lo que puede crear restricciones u oportunidades para las cooperativas. También pueden producirse cambios en las leyes y reglamentos que las discriminen o favorezcan.

Para evitar que se tomen decisiones perjudiciales para las cooperativas, el mantenimiento de relaciones con el gobierno debe ser considerado como parte de las funciones de comercialización.

Cambios en los precios

Existen medidas que pueden adoptar las cooperativas para afrontar y aprovechar los cambios en los precios, por ejemplo, en el caso de una disminución en los valores de los productos de base agrícolas (commodities)

puede invertir en almacenar la producción hasta que se estabilicen los precios del mercado.

Cambios en la tecnología

Los avances tecnológicos traen nuevas oportunidades para que las cooperativas comercialicen sus productos y difundan información a través de la telefonía celular y el internet, por ejemplo.

Existen sitios web que permiten a las cooperativas publicar información de sus productos para informar a los compradores.

Cambios en las demandas del consumidor

Los consumidores están cada vez más interesados en los temas sociales y ambientales. Algunos consumidores rechazan los productos que se producen en condiciones que violan los derechos humanos o los estándares laborales (por ejemplo el trabajo infantil).

La preocupación por el medio ambiente también puede resultar una ventaja en términos de comercialización. Las cooperativas deben tener en cuenta su impacto en el medio ambiente y considerar las buenas prácticas para difundirlas en un programa de comercialización. La producción de productos orgánicos permite el acceso a canales de comercialización alternativos.

MÓDULO 4

Mercadeo y comercialización cooperativa



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

TEMA 3

Certificación

Introducción al tema

Frecuentemente se implementan estándares para garantizar la seguridad alimentaria, la calidad de los productos y la confiabilidad sobre su origen. Algunos de estos estándares son voluntarios como la producción orgánica y los tipos de comercio justo, responsable y sostenible. Cada uno de estos estándares tiene su propio sistema de certificación. También existen muchos estándares de empresas como las prácticas C.A.F.E. de Starbucks o estándares a nivel de sector como Common Code for the Coffee Community (4C o Código Común para la Comunidad Cafetera). Los estándares privados se han tornado cada vez más importantes para el comercio internacional y se usan como estrategias para diferenciar productos y empresas.¹⁵

Mercados especializados

Son aquellos que requieren que los productos de las cooperativas cumplan con ciertos estándares de calidad antes de ser vendidos. Puede tratarse de estándares de producción (por ejemplo el nivel de humedad) o procesos de producción (por ejemplo las condiciones de trabajo).

Certificación

Es una forma conocida de organizar los requerimientos del mercado. La certificación en la mayoría de los casos es voluntaria, pero en la práctica puede ser un requerimiento si se desea permanecer en el mercado, por ejemplo, la certificación Global GAP (buenas prácticas agrícolas) es necesaria para los proveedores de supermercados de Europa y su

15 RUBEN, R. y VERKAART, S. Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa, in A.H.J. Helmsing and Sietze Vellema (eds). Value Chains, Social Inclusion and Economic Development. Contrasting theories and realities. Routledge Studies in Development Economics, (2011), Oxon. 61-81 p.

implementación ha tenido gran acogida en los países de Asia y América Latina. Cada día es más común encontrar productos certificados en las mesas de nuestro país.

Las normas de certificación usualmente integran varios aspectos relevantes de los esquemas de gestión del productor, calidad del producto y las condiciones apropiadas para la producción. Estas variables se encuentran ligadas a las necesidades de los diferentes mercados de acuerdo a sus gustos o preferencias del producto. Un claro ejemplo son las normas Global GAP o Florverde, las cuales nacieron directamente a causa de las sugerencias, reclamos y necesidades de los clientes finales, quienes comúnmente buscan apoyar los procesos de reducción del impacto ambiental o de responsabilidad social mediante la compra directa a los productores certificados

GLOBALG.A.P.
The Global Partnership for Good Agricultural Practice

Se han identificado tres tipos de producción agrícola de acuerdo a las características finales del producto y el manejo de la misma:

- **Convencional:** aquella donde los productores hacen escaso uso de las medidas técnicas de manejo y aplican a su criterio o según el calendario los insumos agropecuarios generando impactos negativos sobre el suelo, el agua, el aire y la salud de los seres humanos (trabajadores de la finca y consumidores finales).
- **Limpia:** en esta el productor toma conciencia del uso adecuado de los insumos pero admite la aplicación de plaguicidas, fertilizantes y otros productos derivados de la síntesis química, sin embargo, realiza su producción bajo el esquema de trazabilidad, seguridad, uso responsable y mitigación del impacto ambiental. Adicionalmente hace énfasis en el mejoramiento de las condiciones para la producción, la seguridad del trabajador y un manejo empresarial de la finca y sus unidades productivas, es decir, que se llevan sistemas básicos de planeación, contabilidad, asignaciones de roles y responsabilidades, seguimiento a la comercialización e inversión. Se conoce ampliamente como las buenas prácticas agrícolas (de manera general, aunque incluye el sector piscícola y pecuario), la

certificación más famosa es la norma Global GAP (del inglés good agricultural practices).

- **Ecológica:** este es un esquema que hace uso de las prácticas alternativas de manejo de los sistemas productivos (prácticas culturales), con las cuales se evita al máximo el uso de insumos externos, sobre todo los “químicos” a favor de los bio-insumos y el control biológico, también favorece la implementación de cultivos mixtos al aprovechar los ciclos de nutrientes y técnicas como la alelopatía, el mejoramiento progresivo de los suelos, el adecuado uso del agua y los nutrientes y la reducción del uso de energía contaminante proveniente de fuentes como las termoeléctricas. En producción ecológica un aspecto básico es la promoción de esquemas asociativos y de organización de los productores y sus comunidades, lo cual tiene fuertes bases en los conceptos de desarrollo territorial y cooperativismo como promotor del desarrollo rural.

De acuerdo a la anterior caracterización, los procesos de mejoramiento del mercadeo y gestión de la calidad se apoyan en las diferentes certificaciones disponibles; si bien, en la actualidad la certificación se usa principalmente en los productos de exportación, es probable que sea un requisito que adquiera mayor relevancia en los mercados locales. Si su cooperativa le vende a supermercados locales es viable que ya cuente con requerimientos en materia de calidad o envasado.

A nivel de las cooperativas agrícolas también se ha consolidado que la certificación sea un asunto de importancia creciente, lo que implica preparación e inversión para los mercados certificados, ¿pero cuándo y en qué tipo de certificación invertir? Cada sistema de certificación tiene ventajas, desventajas y diferentes costos y beneficios, razón por lo que es importante preguntarse:

- ¿Cuáles son los costos directos relacionados con el cumplimiento de las exigencias del certificado?
- ¿Cuáles son los costos indirectos del seguimiento necesario?
- ¿Qué tipo de valor agregado se obtendrá a partir de la certificación?

La certificación mejora la situación del agricultor al brindarle un ingreso adicional (o por lo menos estable) y otros privilegios, con la condición de cumplir los requerimientos establecidos en los estándares o códigos de conducta que usan las comisiones de auditoría para hacer revisiones al azar a algunas explotaciones agropecuarias o empresas.

El producto certificado que finalmente llega al mercado, proporciona información al consumidor sobre el origen del producto mediante un sistema de etiquetado. Además de proporcionar información a los consumidores sobre la calidad del producto y precios especiales a los productores, los certificados también brindan oportunidades de comercialización para las empresas que participan en el desarrollo de las marcas de los productos certificados.¹⁶

Algunos ejemplos de sistemas de certificación son Rainforest Alliance (Alianza del Bosque Tropical) dirigido a la conservación de la naturaleza, el orgánico enfocado en la difusión de la producción orgánica y el comercio justo vinculado a los asuntos sociales. Estos sistemas proporcionan productos certificados para mercados altamente especializados, donde existe una demanda relativamente baja.

Recientemente se ha observado un aumento de los bienes producidos de manera sostenible en los mercados tradicionales.

UTZ es un conocido certificador que se dedica a la certificación de café, cacao y té. Ofrece programas en este campo que apoyan desde los agricultores hasta los grandes actores industriales.

La certificación brinda oportunidades principalmente para los agricultores formalmente organizados, por lo que los agricultores individuales no se benefician del mismo modo.

Al asociarse con un certificador, la cooperativa puede acceder a mercados con mayores beneficios en precios y condiciones. A su vez, el acceso a estos mercados requiere de ciertos costos ya que las cooperativas deben hacerse

cargo (al menos parcialmente) de los costos originados por el control interno de los estándares y del cumplimiento de los requerimientos de calidad.

A veces la certificación es presentada como “el camino a seguir”, lo cual es peligroso porque no siempre funciona. Por otra parte, la certificación no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar una situación como, por ejemplo, el aumento de los ingresos de los pequeños agricultores o la protección del medio ambiente.

Tabla 3.1. Normas para certificar la producción en Colombia

Tipo de norma	Normas, registros y estándares	Quien los aplica en Colombia
Buenas prácticas agrícolas	- Resolución 4174 de 2009 Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) - NTC 5400, norma técnica Colombia - ICONTEC - Global GAP Estándar internacional. - FlorVerde.	- ICA - ICONTEC - Certificadores acreditados por Global GAP: ICONTEC, CERES, SGS, Control Union, ECO-CERT, Bureau Veritas, BCS. - ASOCOLFLORES
Comercio justo	FAIRTRADE	- FLO-cert - Biotrópico
Producción orgánica, ecológica o sostenible	- Resolución 0187 de 2006 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia - Sello Ambiental Colombiano.	- ICA - MADR - ICONTEC - Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Producción de café de alta calidad	UTZ Certified (aplica para café y cacao)	- Biotrópico - SGS - Federación Nacional de Cafeteros
Bird Friendly	Normas para Café Bird Friendly	
C.A.F.E Practices	Lineamientos generales de evaluación de C.A.F.E Practices	
Café 4C	Código Común de la Comunidad Cafetera	

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

¹⁶ LAVEN, A. Y PELDERS, P. Chocolate Forever: The Dutch contribution to knowledge on sustainable cocoa. Dutch Ministry of EL&I. KIT Publishers: 2010.

¿Participar o no en la certificación?

¿Cuáles son las principales diferencias entre un sistema de certificación y uno que excluye a los demás?

- En la práctica, los productores certificados pueden vender sus productos en múltiples mercados.
- La certificación múltiple representa una estrategia para diversificar las ventas entre varios compradores con distintos requerimientos de calidad y entrega.¹⁷
- La cooperativa puede decidir vender todos sus productos a un único comprador, teniendo en claro que los beneficios deben superar a los riesgos de depender de uno solo.

Analicemos, entonces, los sistemas de certificación producción orgánica y comercio justo (dos casos de nichos de mercado) y hagamos algunas comparaciones entre este último y la certificación UTZ (predominante).

Comercio justo

Surgió en la década de 1960 como un sistema de mercado alternativo. Cuestionó las relaciones comerciales dominadas por los grandes compradores internacionales, ofreció mejores condiciones y aseguró los derechos de los productores y trabajadores marginalizados, especialmente en el sur.¹⁸

17 RUBEN, R. y VERKAART, S. Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa, in A.H.J. Helmsing and Sietze Vellema (eds). Value Chains, Social Inclusion and Economic Development. Contrasting theories and realities. Routledge Studies in Development Economics, (2011), Oxon. 61-81 p.

18 DEVELTERE, P. y POLLET, I. Cooperatives and fair-trade, Background paper for the COPAC Open Forum on Fairtrade and Cooperatives, HIVA, Berlin (Leuven, Higher Institute for Labour Studies, and Geneva, Committee for the Promotion and advancement of Co-operatives, 2005). Disponible en: <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf> (consultado el 19 de octubre de 2011).

La venta en el comercio justo ofrece oportunidades para las cooperativas y sus asociados ya que los productos se pueden comercializar a precios predefinidos y con mínimos establecidos.¹⁹

En el comercio justo existe una prima que se paga directamente a los agricultores y un porcentaje de las utilidades que se destina a un fondo para proyectos de desarrollo comunitario.

Una ventaja de acceder a este sistema es que brinda una relación de mercado estable que garantiza a la cooperativa un precio garantizado por sus productos. La estabilidad es un aspecto muy importante tanto para los productores como para la cooperativa, ya que la seguridad en los ingresos apoya la inversión.

A cambio de estos beneficios, la organización que otorga la certificación de comercio justo requiere que se cumplan ciertos criterios, tanto a nivel de la cooperativa como a nivel de los agricultores individuales.

Existen dos requerimientos clave para que los productores tengan acceso a los mercados de comercio justo:

- Ser pequeños productores que dependan principalmente de la mano de obra familiar.
- Estar organizados en cooperativas democráticamente gobernadas.

19 R. RUBEN y S. VERKAART: op. cit. 61 – 81 p.

Comercio justo

Trata de mejores precios, condiciones de trabajo decentes, sostenibilidad local y términos de intercambio justos para los agricultores y los trabajadores del mundo en vías de desarrollo. Al exigir que las empresas paguen precios sostenibles, el comercio justo enfrenta las injusticias del comercio convencional, que tradicionalmente discriminan a los productores más pobres y débiles. El comercio justo les permite mejorar su posición y tener mayor control sobre sus vidas. Asimismo, hace posible que los agricultores inviertan en educación, cuidado de la salud y un ambiente mejor.

Disponible en: http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/faqs.aspx (consultado el 19 de octubre de 2011).

El siguiente cuadro detalla algunos criterios específicos del comercio justo.

Cuadro 3.1 Criterios del comercio²⁰

- Para los trabajadores
- Salarios decentes, viviendas adecuadas, estándares de salud y seguridad y derecho a sindicalizarse.
 - Inexistencia del trabajo infantil y el trabajo forzoso.
 - Programas para la sostenibilidad ambiental.
- Para las cooperativas de pequeños productores:
- Estructura democrática que permita a los asociados participar en el proceso de toma de decisiones de la cooperativa.
- Los términos de intercambio deben incluir:
- Precio que cubra el costo de producción.
 - Prima social para mejorar las condiciones de vida y trabajo.
 - Pago anticipado parcial para evitar que las pequeñas organizaciones de productores se endeuden.
 - Contratos que permitan la planificación a largo plazo de la producción.

El movimiento de comercio justo actúa sobre los consumidores para crear conciencia sobre su importancia y promocionar sus productos.

La venta de productos de comercio justo está aumentando a nivel mundial con un marcado liderazgo de los Estados Unidos.

En el 2010 las ventas totales de productos de comercio justo aumentaron 24%, pero a pesar de este crecimiento, la participación relativa en el mercado mundial es muy baja.

¿Qué podría motivar a una cooperativa a formar parte del mercado de productos de comercio justo?

La siguiente tabla, lista algunas de sus ventajas y desventajas.

²⁰ Adaptado de DEVELTERE, P. y POLLET, I. Cooperatives and fair-trade, Background paper for the COPAC Open Forum on Fair-trade and Cooperatives, HIVA, Berlín La Fair Trade Organization (Organización de Comercio Justo) es un socio comercial. 2005.

Tabla 3.2 Ventajas y desventajas para una cooperativa que vende en un mercado de comercio justo

Ventajas	Desventajas
Las cooperativas: • Cumplen con los dos requerimientos básicos. • Reciben apoyo de las ONG en sus inicios (reducción de costos y riesgos). • Tienen relaciones comerciales más estables con el comprador. • Logran aumentar la estabilidad de los ingresos para los agricultores. Los productos: • Tienen un precio base y se pagan por adelantado. • Obtienen un precio especial para el desarrollo de la comunidad. • Aumentaron en la demanda. • Certifican una amplia gama.	• Estándares de calidad muy específicos y, con frecuencia, muy altos para la producción y el procesamiento. • Requiere de inversiones para cumplir los costos necesarios de papeleo, certificación, etc. • Mercado relativamente pequeño. • Generalmente no puede absorber toda la producción con estándares de calidad.

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Si está pensando en convertirse en un productor de comercio justo, la Fairtrade Labelling Organization (FLO, Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo) tiene sitios web donde detalla los pasos a seguir y cómo puede obtener apoyo del sistema de comercio justo.^{21 22}

Comparación entre el comercio justo y la Certificación UTZ

La Certificación UTZ, anteriormente conocida como UTZ Kapeh, es un programa de certificación basado en el mercado, abocado a mejorar la gestión de las explotaciones agropecuarias, la eficiencia y la trazabilidad de los insumos y exigente en el buen desempeño de los asuntos sociales y del medio ambiente. Existen diversas partes interesadas en esta certificación como la industria alimentaria, los gobiernos y la sociedad civil.

²¹ THE INDEPENDENT. Fairtrade market experiencing explosive growth in UK and US. Miércoles (9 de marzo de 2011), <http://www.independent.co.uk/life-style/fairtrade-market-experiencing-explosive-growth-in-uk-and-us-2236449.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

²² Para profundizar:
- COMERCIO JUSTO INTERNACIONAL: Cómo convertirse en un productor de comercio justo. Disponible en: http://www.fairtrade.net/becoming_a_fairtrade_producer.0.html y http://www.fairtrade.net/support_for_producers.0.html. (consultados el 18 de octubre de 2011).
- FAIRTRADE INTERNATIONAL: Support for producers. Disponible en: http://www.fairtrade.net/support_for_producers.0.html (consultado el 18 de octubre de 2011).

Hasta ahora, ofrece programas de certificación para el café, té y cacao y gestiona la trazabilidad del aceite de palma, certificado mediante la Roundtable for Sustainable Palm Oil - RSPO (Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible).

Esta certificación ha desarrollado un código de conducta junto con un conjunto de criterios reconocidos a nivel mundial para el cultivo de café y cacao, los cuales incluyen prácticas adecuadas de cultivos en términos sociales y ambientales y una gestión eficiente de la explotación agropecuaria. Las cooperativas deben cumplir con estos códigos de conducta antes de recibir la certificación.²³

¿Cómo se diferencia UTZ del comercio justo?

La siguiente tabla muestra las principales diferencias entre ambas certificaciones:

Tabla 3.3 Principales diferencias entre el comercio justo y la Certificación UTZ²⁴

Comercio justo	Certificación UTZ
• Certifica solo a las organizaciones de productores.	• Está abierto para productores a gran escala. Están estudiando opciones para certificar a los comerciantes locales.
• Establece un precio mínimo, prima de certificación FLO y pre-financiamiento.	• Fija un precio de mercado y prima negociable de precio.
• Tiene un nicho de mercado.	• Predomina en el mercado.
• Crece lentamente (limitado a un número de los productores involucrados).	• Crece rápidamente.
• Puede certificar una amplia gama de productos.	• Limitada certificación de producto (actualmente solo café y cacao).

²³ Para profundizar: <http://www.utzcertified.org> (consultado el 18 de octubre de 2011).

²⁴ Basado en RUBEN, R. y VERKAART, S. Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa, in A.H.J. Helmsing and Sietze Vellema (eds), Value Chains, Social Inclusion and Economic Development. Contrasting theories and realities, Routledge Studies in Development Economics, Oxon, 2011. 65 p

Agricultura orgánica

En muchos países aún existen áreas de cultivo que no son tratadas con productos químicos, lo cual sugiere grandes oportunidades para la agricultura orgánica. Pero la agricultura orgánica no consiste en “no hacer nada”; esta requiere de un manejo activo de las plagas en los predios y de prácticas post-cosecha que demandan de tiempo y mano de obra adicional (ver Cuadro 3.2).

Cuadro 3.2 ¿Qué es la agricultura orgánica?²⁵

Agricultura orgánica

- Sostenible y consistente en términos ambientales, sociales y económicos (es un enfoque holístico).
- Se basa en las condiciones naturales y locales (contempla cada situación particular).

Principios básicos

- Conservación de los suelos, el agua y la naturaleza.
- Reducción de insumos externos.
- Uso de los materiales orgánicos disponibles a nivel local.
- Reciclado de nutrientes - uso de árboles que producen sombra para protegerse de la acción del sol.
- Diversidad, entornos naturales.
- Gestión natural de plagas y enfermedades.
- Sin fertilizantes, pesticidas ni herbicidas sintéticos.

Aspectos clave de la cadena orgánica

- Calidad.
- Trazabilidad.
- Formación.
- Comercialización.
- Confianza.

²⁵ AGROECO. Common Fund for Commodities and International Cocoa Organization: (2008) in KIT, AgroEco and Trading (2010), Feasibility study on organic cocoa production in West Africa.

Si en la agricultura orgánica se diera la aparición de plagas o enfermedades, se requeriría de medidas alternativas y asequibles, así como de insumos orgánicos.

Para que los productores sean más receptivos a la agricultura orgánica y su certificación, es necesario cambiar la mentalidad e invertir en formación para que reconozcan las grandes oportunidades que pueden lograr, como por ejemplo, precios diferenciales en el mercado y beneficios adicionales para aquellos que no hayan utilizado agroquímicos en los últimos tres años (producción “orgánica por defecto”). Sin embargo los costos elevados de la certificación pueden representar un problema, especialmente cuando los volúmenes de producción son bajos.

La reconversión desde la agricultura convencional (con el uso de agroquímicos) hacia la producción orgánica certificada, implica:

- Invertir para acceder a los canales de comercialización orgánicos.
- Demostrar que el suelo está libre de agroquímicos por un periodo mínimo de tres años.
- No usar sustancias químicas, ni vender los productos en los mercados orgánicos durante el proceso de transición.

Por lo tanto, la agricultura orgánica y su reconversión tiene costos y consume tiempo.



Antes de obtener la certificación, un sistema de control interno evalúa si los productos cumplen o no con los requerimientos.

¿Precios más altos por los productos orgánicos?

A diferencia de los productos de comercio justo, no todos los productos orgánicos se venden a precios más altos que los no orgánicos. Los precios diferenciales pagados por los productos orgánicos varían según la cosecha y en función de con quién se esté tratando: con un procesador, un mayorista, un minorista o directamente con el consumidor. El precio que se recibe también está relacionado con las fluctuaciones de los precios de los productos convencionales.

Entonces, ¿por qué optaría una cooperativa por la producción orgánica?

La siguiente tabla muestra algunas de las ventajas y desventajas de vender en mercados orgánicos.

Tabla 3.4 Ventajas y desventajas para una cooperativa que vende en un mercado

Ventajas	Desventajas
Tiene un valor ambiental intrínseco.	Inestable precio diferencial, por lo que debe ser negociado.
Contribuye a mejorar la salud de los agricultores y sus trabajadores.	Reduce la producción.
Reduce los costos al no emplearse ciertos insumos.	Requiere coordinación, inversión e innovación en la totalidad de las prácticas agrícolas y en la cadena de valor de la etapa de conversión .
Obtiene un precio diferencial en el mercado, el cual debe cubrir tanto los costos ocasionados por el cumplimiento de los requerimientos exigidos, como los honorarios a pagar a los organismos de certificación.	Demanda mucho tiempo el proceso de certificación.

Ventajas	Desventajas
Ha aumentado la demanda de los productos orgánicos.	Demora en los primeros beneficios de la conversión; estos se concretan después de un periodo de por lo menos tres años.
Reciben apoyo de las ONG en las fases iniciales, reduciendo costos y riesgos.	El mercado de productos orgánicos es pequeño.
Relaciones comerciales más estables con sus compradores.	Requiere de una coordinación y un control de sólidos y consistentes.

La reconversión de una cooperativa hacia la agricultura orgánica requiere de coordinación sólida por parte de los asociados, para garantizar que comparten la visión y producen de acuerdo a los principios de la agricultura orgánica.

Los agricultores necesitarán apoyo para realizar la transición hacia los productos orgánicos certificados.

El siguiente caso, relacionado con la producción de té orgánico en Nepal, muestra de qué modo la existencia de objetivos claros y un buen apoyo técnico, contribuye a la alineación de las actividades de los asociados.



Caso 3.1

Reconversión a la producción de cacao orgánico: la necesidad de una visión común

El mercado de productos especiales representa un doble desafío para las cooperativas agrícolas: no sólo deben encontrar y mantener a los compradores de sus productos, sino que, además, deben asegurarse de que todos los asociados produzcan cultivos de calidad y uniformes. Aunque se preste mucha atención a los problemas de la comercialización, siempre es difícil lograr que todos los asociados cumplan con los estándares de producción establecidos, sobre todo si están en medio de un proceso de transición. Precisamente éste fue el desafío que debió afrontar un grupo de pequeños productores de cacao en la selva de la Región Junín en Pangoa.

Los agricultores nomatsiguengas de la zona producían café, y debido a las malas experiencias de los colonos organizados en el manejo del café en los años 90 muchos

de ellos dejaron de participar activamente. Pero en los años 2007 empezaron a cultivar cacao y vieron que la demanda estaba aumentando es cuando la CAC Pangoa invita a participar activamente a sus asociados a comercializar el cacao que producían pero para un mercado especializado como el orgánico. La principal incertidumbre fue lograr un consenso en asumir el reto colectivo de producir bajo las exigencias de este mercado. En el mundo cacaotero se conocía que la demanda por este producto estaba aumentando y que, en un futuro no muy lejano, la mayor parte de la demanda de cacao de la selva central sería para aquel producido de forma orgánica. ¿Cómo lograr entonces que productores desanimados por el café incursionen en un nuevo otro cultivo y de manera organizada pasar de una forma de manejo a otra con exigencias mayores como la producción orgánica?

Las capacitaciones de podas y en manejo de abonos fue crucial para la reconversión del sistema de producción que manejaban los agricultores; poco a poco se ha ido ampliando el radio de acción de la cooperativa y en el 2009 cerca de 40 familias nomatsiguengas, a los cuales se les ha sensibilizado sobre las mejoras en sus ingresos por venta de cacao orgánico, iniciaron el desafío.

Actualmente todos los asociados nomatsiguengas pertenecen al grupo de productores orgánicos de la cooperativa, y reciben apoyo técnico, tanto en la fase de la producción como en la de la comercialización. Si bien la mayoría de los asociados entendía que la reconversión hacia la producción orgánica era estratégicamente importante, la mayoría de ellos carecían de los conocimientos técnicos necesarios para participar en este largo proceso. Adicionalmente, aunque los cultivos orgánicos permitirían la obtención de un precio mayor, se sabía que la reconversión hacia la producción orgánica reduciría los rendimientos de los cultivos, lo potencialmente podría afectar los ingresos percibidos por los asociados.

Sin embargo la CAC Pangoa trabajó en dos frentes para ayudar a los agricultores en este proceso de modernización productiva. En primer lugar, en 2007, elaboró un código de conducta muy claro sobre la transparencia, la calidad y la sostenibilidad ambiental y social, que compartió con todos los agricultores. En segundo lugar, la CAC comenzó a prestar apoyo técnico para que los agricultores cumplan con el código. Tres años después del comienzo del proceso, los agricultores afiliados al Programa de Producción Orgánica lograron una migración exitosa desde la producción convencional hacia la producción orgánica. Antenor Chimaca Mahuanca, productor del grupo dice: “antes no sabíamos cultivar cacao. Probábamos no más si resultaba tal cosa pero no había calidad en eso” ahora Antenor cuida con esmero sus dos hectáreas y tiene una producción de 1,200 kilogramos por campaña.

Agricultores como él están convencidos de los beneficios a largo plazo de la reconversión a la producción orgánica, y que la continuidad del apoyo de la CAC les ayudará a incrementar los rendimiento, mediante un mejora del acceso a tecnologías para la producción orgánica.

Fuente: CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ. Revista Institucional año 3 N° 4.



Auto tarea 3.1

Con base en lo anterior, responda:

¿Cuáles podrían ser los productos de exportación de su cooperativa y las certificaciones exigidas de acuerdo al tipo de mercado?

Rol del Estado en la certificación de calidad de la producción



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

En Colombia la producción orgánica es el 1 y 2% del total de la producción agrícola nacional, es decir 50.000 hectáreas²⁶. En nuestro país es incipiente el mercado de los productos orgánicos, limitándose en su mayoría a especies perennes como el café, aceite de palma, palmito y banano, siendo relativamente baja la producción de frutas y hortalizas, así como productos procesados a partir de materias primas orgánicas. Los principales productos están enfocados a satisfacer la demanda de los

²⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Agencia de noticias: Colombia: el único país donde decrece la agricultura ecológica (en línea). Disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/articulo/colombia-el-unico-pais-donde-decrece-la-agricultura-ecologica.html> (consultado el 13 de febrero de 2015).

mercados externos, mientras que las frutas y hortalizas, que se producen en pequeñas unidades productivas con el fin de distribuirse en el mercado interno, poseen una baja competitividad debido a los costos de certificación y comercialización. Los entes certificadores reconocidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural son aproximadamente 20.

El Estado con el propósito de salvaguardar la calidad, asegurar la inocuidad de la producción agrícola y cumplir así con estos requisitos para los compradores, cuenta con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), cuya misión es contribuir al desarrollo agropecuario sostenible, mejorar la sanidad y mantener el estado inofensivo de la oferta agroalimentaria y agroindustrial nacional.

Con el propósito de asegurar la inocuidad agroalimentaria mediante la prevención de los riesgos asociados a la producción primaria y el control de los procesos, se han desarrollado guías, códigos de prácticas, protocolos de buenas prácticas agrícolas (BPA) y documentos de aplicación voluntaria para sectores definidos que ofrecen un marco de recomendaciones sobre las operaciones que se deben implementar, permitiendo así una adopción uniforme que garantiza el logro de los objetivos definidos en torno a la inocuidad de los alimentos y a la sostenibilidad.

El ICA trabaja programas que permiten la implementación de las buenas prácticas agrícolas y el fortalecimiento; para garantizar tal fin ejecuta controles basados en:

- Transferir conocimiento a los asistentes de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATAS), para que sean agentes que coadyuven con orientación para la implementación de las BPA.
- Destinar recursos públicos no reembolsables para convocatorias especializadas en las que los productores desarrollen programas de BPA.
- Fiscalizar el desarrollo de la producción primaria ecológica en el país.
- Generar programas de supervisión para organismos de certificación.
- Aplicar la regulación del Estado a empresas certificadoras internacionales.

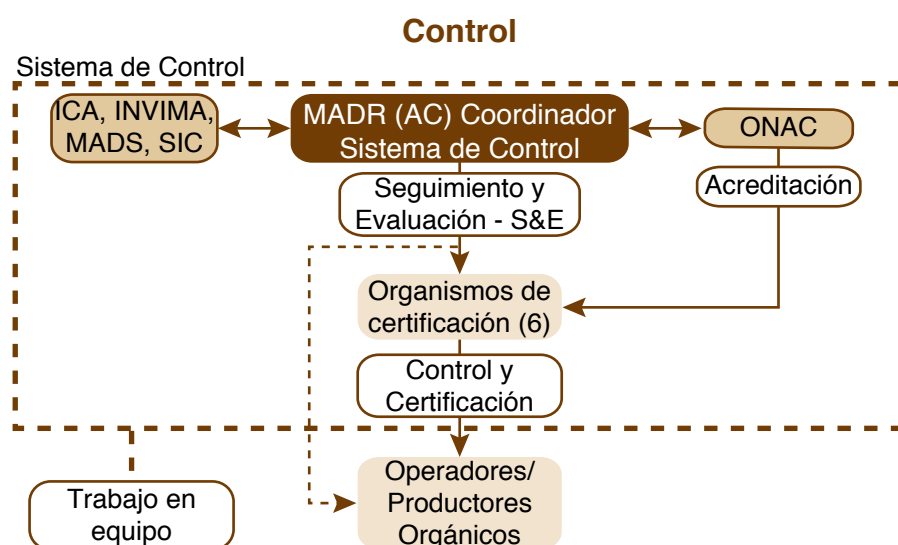
- Sensibilizar permanente y progresivamente a los productores.
- Certificar por parte del comprador.
- Presentar la información de la certificación de productos de tal forma que las cooperativas evalúen costo – beneficio.

Los administradores de cooperativas agrícolas deben establecer relaciones con el ICA a través del Sistema para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos, para resolver consultas de naturaleza técnica normativa.



En Colombia para los productos orgánicos existe el Sello nacional de alimento ecológico²⁷, el cual se creó para promover, diferenciar y posicionar los artículos ecológicos dentro de toda la cadena de productos alimenticios, generando confianza en los consumidores por el respaldo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El Estado ha desplegado un sin número de estrategias para el incremento de la producción orgánica en el país, al punto que para garantizar una mayor y mejor atención a los productores y los entes certificadores, cuenta con la siguiente estructura táctica y operativa:



Adaptado de ASOHOFRUCOL. Sistema de control (en línea). Disponible en: <http://www.asohofrucol.com.co> (consultado el 13 de febrero de 2015).

27 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Resolución 0148 de 2004 (en línea). Disponible en: https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Documents/Resolucion_MADR_148_de_2004_Sello_de_Alimento_Ecologico.pdf (consultado el 13 de febrero de 2015).



Puntos clave de aprendizaje

Antes de que pueda vender sus productos, una cooperativa necesita conocer a sus clientes y saber cómo abordar sus necesidades, pues el acceso a esta información de mercado ayuda en la toma de decisiones estratégicas.

Si bien es importante conocer las necesidades de los clientes, es aún más importante comprender el entorno cambiante en los que estos (y la propia cooperativa) están insertos. Conocer este contexto ayuda a las cooperativas con la comercialización estratégica.

Los cambios en el contexto requieren de una adaptación constante de las estrategias de la cooperativa y del desempeño de los asociados. Sin embargo, estas adaptaciones no siempre son favorables para los asociados, por ejemplo, los costos relacionados pueden ser tan altos que terminen superando a los beneficios.

Un desafío constante de la comercialización colectiva es el equilibrio entre las necesidades de los clientes y las de los asociados.



Lista de literatura

AGRONET COLOMBIA. *Quienes somos: Antecedentes y Objetivos* (en línea). Disponible en: <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/QuienesSomos/AntecedentesyObjetivos.aspx> (consultado el 13 de febrero de 2015).

ASOHOFRUCOL. *Sistema de control* (en línea). Disponible en: <http://www.asohofrucol.com.co> (consultado el 13 de febrero de 2015).

DANE. *Sistema de información de precios SIPSA* (en línea). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/agropecuario-alias/sistema-de-informacion-de-precios-sipsa> (consultado el 13 de febrero de 2015).

DELL, L., TULDER, R.J.M. VAN, DUURSEMA, H. y MCNEILL, D.A. *Making retail supply chains sustainable: Upgrading opportunities for developing countries*. 2009.

DEVELTERE, P. y POLLET, I. *Cooperatives and fair-trade, Background paper for the COPAC Open Forum on Fairtrade and Cooperatives, HIVA, Berlín* (Leuven, Higher Institute for Labour Studies, and Geneva, Committee for the Promotion and Advancement of Co-operatives, 2005). Disponible en: <http://www.copacgva.org/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf> (consultado el 19 de octubre de 2011).

FONDO COMÚN PARA LOS COMMODITIES y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE CACAO. *AgroEco in KIT, AgroEco and Trading, Feasibility study on organic cocoa production in West Africa*. 2010.

FONDO INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA 2010. *Rural Poverty Report 2011*. Roma: 2011. Disponible en: <http://www.ifad.org/rpr2011/report/e/rpr2011.pdf> (consultado el 19 de octubre de 2011).

HARPER, M. *Marketing of Agricultural Produce, Material for management training in agricultural cooperatives*, MATCOM. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1991.

HEIN, J.F. *Export marketing, Material for management training in agricultural cooperatives*, MATCOM. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1992.

KINDNESS, H. y GORDON, A. *Agricultural marketing in developing countries: The role of NGOs and CBOs. Policy Series No. 13.*, Social and Economic Development Department. Natural Resources Institute, University of Greenwich, 2001.

KOTLER, P. *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. Edición No. 9.* Upper Saddle River. Nueva Jersey, Prentice Hall, 1997.

LAVEN, A. y PELDERS, P. *Chocolate Forever. The Dutch contribution to knowledge on sustainable cocoa, Dutch Ministry of EL&I.* KIT Publishers: 2010.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. *Resolución 0148 de 2004* (en línea). Disponible en: https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Documents/Resolucion_MADR_148_de_2004_Sello_de_Alimento_Ecologico.pdf (consultado el 13 de febrero de 2015).

MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. *Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munkneres.pdf (consultado el 22 de septiembre de 2011).

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Work Improvement in Neighbourhood Development. Training programme on safety, health and working conditions in agricultura.* Bangkok: 2002. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-angkok/documents/publication/wcms_099075.pdf (consultado el 19 de octubre de 2011).

ONUMAH, G. y TEMU, F. *Reducing Marketing Constraints And Enhancing Producer Incomes Through Warehouse Receipt Systems: Cases From Coffee And Cotton Sub-Sectors In Tanzania, CTA and AFD, Tanzania y Sud.* Tanzania: 2008.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. *Introduction to Global Marketing. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 1997.* Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (consultado el 19 de octubre de 2011).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *“Enhancing fish market information (EFMI): Use of modern communication technology to improve Lake Victoria fishing cooperatives income”.* 2009. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> (consultado el 19 de octubre de 2011).

PROCOLOMBIA. *¿Qué es PROCOLOMBIA?: ¿Qué hace PROCOLOMBIA?* (en línea). Disponible en: <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia> (consultado el 13 de febrero de 2015).

RUBEN, R. y VERKAART, S. *Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa, in A.H.J. Helmsing and Sietze Vellema (eds), Value Chains, Social Inclusion and Economic Development. Contrasting theories and realities.* Oxon: Routledge Studies in Development Economics, 2011.

THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION. *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets.* Ámsterdam: KIT Publishers, 2006.

THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE, ÁMSTERDAM e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION, NAIROBI. *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa.* Ámsterdam: KIT Publishers, 2008.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. *Premio Rymel Serrano Uribe: Buenas prácticas en agricultura familiar.* Bogotá: 2014.

Lectura adicional recomendada

ARINZE, B. *A marketing decision Support Systems. En: Industrial marketing management*, Vol. 19, No. 2 (1990). 117–29 p.

KIBERA, F y WARUINGI, B. *Fundamentals of marketing: an African perspective, Kenya*. Nairobi: Literature Bureau, 1998.

PERREAULT, W. y MCCARTHY E. *Essentials of Marketing: A Global-Managerial Approach*. Nueva York: McGraw-Hill Higher Education.

SALEMI, N. y NJOROGI, E. *Marketing Simplified*. 1997.

THOMAS, W. *Financing Fairtrade*. Londres: 2005.

THUO, J. *Principles of Marketing, Skill building Approach, 2nd ed*. Nairobi: 2008.

www.agriculture-my.coop