

Análisis comparativo de las experiencias de comercialización

Selmira Flores C.¹

1. Investigadora en temas de comercio y género, Nitlapán. Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69 Managua, Nicaragua
e-mail: comercio@ns.uca.edu.ni

Recibido: abril 2005 / Aceptado: junio 2005

ESTE TRABAJO ANALIZA LAS EXPERIENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN emprendidas por pequeños productores y productoras, sus estrategias de inserción en el mercado y los modelos de comercialización que van configurando para la venta de sus productos, todo lo cual se irá presentando en los artículos siguientes de esta edición. Aquí se trata de exponer las diferencias entre unas y otras experiencias, evaluar las perspectivas y derivar las lecciones que se pueden aprender.

Palabras clave: mercadeo-investigaciones, comerciantes-organización

1. Introducción ²

Cada día que pasa, toma fuerza el convencimiento de que el comercio debe ser el espacio que permita a los países en vías de desarrollo superar su situación de empobrecimiento. El libre mercado es la bandera enarbolada por el neoliberalismo y aceptada por otras corrientes de pensamiento que propugnan modificaciones de sus prácticas aludiendo a la ética. En cambio, hay corrientes de pensamiento que lo rechazan totalmente.

Pese a estas diferencias en el punto de vista, lo cierto es que el comercio forma parte de la vida humana: ha sido el medio con que los pueblos y sociedades iniciaron la comunicación, el intercambio y el desarrollo.

El intercambio es imprescindible porque nadie cuenta con todos los recursos para satisfacer sus necesidades, pero es preciso asegurar que sea apropiado y correcto. Como afirma Sen (2000), tomando como base el comentario de Adam Smith respecto al carnicero, el cervecero y el panadero que quieren ganar dinero, mientras los consumidores desean esos productos³, ese intercambio es posible como negociación exitosa si hay un contrato aceptable y una ejecución eficiente y adecuada; no basta la motivación, sino que se necesita la existencia de instituciones para la aplicación de la ética en el comportamiento. Son las normas de comportamiento las que pueden inducir a las personas a actuar en forma honorable, sin necesidad de recurrir incesantemente a demandas entre las partes.

El mercado, por tanto, no funciona solo y, como instancia para el intercambio, es por excelencia el punto de encuentro y de negociación basado en normas y reglas formales

o implícitas. Ha sido y continúa siendo un espacio a través del cual el mundo se interconecta desde lo local con lo global y viceversa, pero se requiere que su funcionamiento asegure oportunidades y beneficios para todos los involucrados y no solamente para unos cuantos.

Actualmente, el comercio dirige los procesos económicos. De esta manera, arribamos a un nuevo siglo enfrentando un cambio en el pensamiento respecto al desarrollo: el eje ya no es la producción industrial, sino la dinámica comercial junto con un revalorizado rol de la demanda. La competitividad de las empresas ya no se mide por lo que saben hacer, sino por su habilidad para identificar y satisfacer necesidades y gustos diferenciados; en consecuencia, el comercio se presenta como el mecanismo para la asignación de los recursos. Si esto es así, es indispensable modificar las prácticas actuales del comercio que se alejan de los principios éticos y que no contribuyen a generar sociedades con mayor equidad.

¿Tiene el comercio la capacidad de redistribuir mejor los beneficios y contribuir a que los pequeños productores mejoren su situación económica y social? Ésta es una pregunta que diferentes corrientes de pensamiento responden de manera positiva y, en esta línea, se inscriben diversas iniciativas que tratan de conseguir que los pequeños productores tengan éxito en el mercado. Son experiencias que cuentan con el apoyo de ONGs, del Estado y de agencias de cooperación, pero la mayoría de ellas afrontan dificultades para alcanzar el éxito. ¿Por qué?

A continuación, se intentará responder a esta pregunta analizando, de manera comparativa, las experiencias de comercialización emprendidas por personas que trabajan sin apoyo externo, con las de quienes si disponen de ese apoyo.

2. Comercialización con o sin apadrinamiento

El término “comercialización con apadrinamiento” se refiere a las experiencias de pequeños productores y productoras que cuentan con el apoyo de agentes externos: organizaciones no gubernamentales, instancias de gobierno o agencias de cooperación, quienes juegan el rol de padrinos y canalizan recursos financieros y de otra índole a los grupos organizados. Ejemplo de estas iniciativas es la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio, en Matagalpa (UCOSD) con un total de 215 socios; o la Cooperativa Agroindustrial Unión de Mujeres Campesinas de Tecuaname (COAGRUM), en La Paz Centro, con 20 socias.

“Experiencias sin apadrinamiento” son aquellas donde la actividad comercial surgió y continúa siendo desarrollada por iniciativa propia de quienes la ejercen, casi siempre personas individuales o asociadas con parientes y familiares. Inician como actividades informales en la mayor parte de los casos y se van consolidando en la medida en que la experiencia misma les induce a cambios para sostenerse en el mercado. Estas iniciativas casi siempre están huérfanas de políticas y programas de apoyo que estimulen su desarrollo y crecimiento, y suelen ser vistas como una fuente para las recaudaciones fiscales.

El apadrinamiento de iniciativas de comercialización es un fenómeno reciente en Nicaragua. Emerge a mediados de la década de los noventa, en el contexto de la liberalización comercial inducida por el gobierno de la presidenta Violeta Barrios, viuda de Chamorro, y su propósito

es contribuir a que los pequeños productores mejoren su posición en el mercado.

La organización de proyectos productivos y de comercialización, a través de cooperativas o asociaciones de pequeños productores, presenta, en buena parte de las experiencias estudiadas, un conflicto entre la connotación social de la iniciativa y las prácticas comerciales más comunes, que suelen estar reñidas con la ética. Se perciben subjetividades ambiguas: por un lado, timidez, temor y rechazo hacia las ideas y prácticas de los negocios; por otro, deseos de obtener altas ganancias. En el fondo, el problema se plantea en dos vertientes: la creación de una nueva institucionalidad, mientras se obtienen beneficios en el ámbito comercial. En consecuencia, asuntos como rentabilidad, competitividad y buenas prácticas del negocio son considerados como espinosos, no se desarrollan bien y se postergan siempre.

Un ejemplo de esta ambigüedad es la condena de los pequeños productores a las prácticas de comerciantes e intermediarios, a quienes visualizan como sus enemigos, porque consideran que no tienen escrúpulos cuando compran sus productos⁴, pero actúan de manera similar cuando se ubican en el rol de comerciantes.

8

Aunque los individuos diseñan organizaciones para maximizar los beneficios y utilidades individuales y colectivas, no siempre ese objetivo se logra mediante estas iniciativas. “Aparentemente, las organizaciones tienen una mayor capacidad para encarar las restricciones institucionales, tecnológicas y presupuestarias que obstruyen o limitan los esfuerzos individuales en pro de la maximización de utilidades o beneficios” (Ayala, 1999: 290); no obstante, hay factores que obstaculizan este propósito organizativo.

3. Génesis y vínculo de estas experiencias con el mercado

Hay dos planteamientos diferentes en las estrategias de inserción en el mercado, según la génesis de la iniciativa de comercialización emprendida por personas particulares, impulsada por organizaciones de pequeños productores con apoyo de ONGs y Agencias de Cooperación.

Para comprender las diferencias entre ellos, se toman como base algunos estudios realizados por Nitlapán y los realizados por egresadas de las Carreras de Trabajo Social y Sociología de la UCA, que se exponen en los artículos siguientes de la revista. Comparando algunos indicadores entre ambas experiencias, se encuentran los resultados que se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1. Análisis comparativo de las experiencias de comercialización

	Experiencias sin padrinos	Experiencias con padrinos
Indicadores Casos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercio de madera en Rosita. 2. Producción de rosquillas en Somoto. 3. Producción de quesillo de Nagarote. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de nuez de marañón (cooperativa de Mujeres de Tecuaname, La Paz Centro), con el apoyo del CIPRÉS y Agencias de Cooperación. 2. Retención de granos básicos (maíz) con el apoyo de la UESA-UE⁵. 3. Comercio de café (SOPPEXCCA en Jinotega) con el apoyo de Agencias de Cooperación.
Surgimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen como iniciativas pequeñas sobre la base de prueba y error (experimentación-aprendizaje-innovación). • Inician con recursos propios o recursos disponibles en el mercado (crédito, adelantos). • Se basan en la articulación, lazos de confianza y mecanismos para generar interdependencia en el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacen como proyectos escritos por personas ajenas a las organizaciones de productores, frecuentemente sin conocimiento suficiente del mercado. • Se implementan sólo si tienen financiamiento externo. • Son creados apuntando hacia lo grande. Es decir, la tendencia es a crear “elefantes blancos”. • Tienen dificultades para trascender el proyecto mismo y no logran despegar y desarrollarse sin el apoyo de los padrinos.
Actitud y relación con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • El comercio descansa en las relaciones sociales de la gente y sus alianzas, las cuales se van creando en la medida en que se experimenta con la venta de los productos. • Aprenden rápidamente a realizar cambios para ajustarse a la dinámica del mercado, lo cual se les facilita porque no tienen que consultar con mucha gente. En este sentido, toman riesgos más rápido. • La práctica comercial comienza de manera informal y luego avanza hacia mecanismos formales o se crea una mezcla entre ambos. • Van poco a poco, evalúan y toman precauciones, prueban varios mecanismos hasta lograr el conocimiento del negocio y toman decisiones adecuadas para permanecer en él. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los contactos con el mercado son buscados primero por la ONG que apadrina y luego, transferidos a la organización de productores. • La mayor parte del tiempo de la organización se invierte en asegurar la actividad productiva y en el funcionamiento de la organización, no en la búsqueda de mercado. De este modo, se genera un desbalance porque se pone el énfasis en tener un producto y funcionar bien, no en vender bien en el mercado. • Tienen a anular la intermediación y a concentrar funciones: ser proveedores, procesadores y comerciantes a la vez, pero no logran funcionar bien en todos estos roles. • La no separación de funciones (producción y comercialización - gremio) es uno de los factores que influye en la lentitud de los avances hacia el mercado y de la obtención de ganancias individuales y colectivas.

Otras diferencias sustantivas entre estas experiencias son las siguientes:

- ✓ La naturaleza o características de la actividad: las experiencias que tienen padrinos suelen ser actividades primarias sin transformación (maíz, café, nuez de marañón)⁶; mientras las otras, las huérfanas, están mas bien en la fase de procesamiento o de transformación en una escala de pequeña industria artesanal (rosquillas, quesillos, madera).

El párrafo anterior revela que las experiencias “huérfanas” se desarrollan a partir de actividades que se realizan diariamente (rosquillas, quesillos, madera); mientras las que cuentan con acompañamiento se realizan de manera estacional en un periodo determinado del año, lo que tiene un efecto directo en el comportamiento del negocio en el mercado. Ese efecto es negativo porque los productores se conectan al mercado de manera ocasional, sólo cuando se cosecha. Similar situación enfrentan las mujeres de COAGRUM (pese a que están en un proceso de transformación del producto) cuando no pueden asegurar acopio de materia prima, ni garantizar su actividad productiva a lo largo del año, ni entregar producto para el mercado de manera permanente. Esto significa que, parte de la problemática de la actividad productiva apadrinada, radica en el no aprovechamiento de la capacidad productiva durante gran parte del año, con lo cual se tiene capacidad ociosa cíclica.

El hecho de no poder operar de manera permanente, desarrollando toda la capacidad productiva, influye negativamente, no sólo en el vínculo con el mercado sino, principalmente, en la posibilidad de situarse y ser reconocido como un nuevo actor empresarial serio y con capacidad competitiva. Uno de los deseos expresados en estas iniciativas es, precisamente, desarrollar capacidad de competir. Sin embargo, ¿cómo hacerlo cuando se incursiona esporádicamente en el mercado?

Hasta ahora, los procesos de innovación tecnológica son escasos; se necesitan no sólo procesos de planificación escalonada de la producción y sistemas de riego, sino también diversificación, no necesariamente en el sentido de agregar otros cultivos, sino de transformar los productos primarios en otros productos, insumos o sub productos. Por ejemplo, las organizaciones que retienen granos, en vez de guardarlos en espera de que los precios suban, podrían transformarlos en concentrado para alimentación animal; o convertirse en proveedores de maíz para pequeñas empresas que lo utilizan como insumo. Asimismo, las comunidades indígenas, dueñas de bosques, podrían no vender árboles, sino madera aserrada; y las mujeres de COAGRUM podrían producir mermeladas o dulces de marañón.

Estos temas que giran en torno a la agregación de valor no son ni han sido objeto de discusión interna en las estrategias de las organizaciones, ni de quienes les apoyan, lo que fácilmente permite concluir que enfrentan muchos vacíos de información y conocimientos para abrirse camino en el comercio. La comercialización se sigue viendo por los productores como una acción del corto plazo; es decir, de cada ciclo productivo, aunque la necesidad de alimentos de la población en las principales ciudades es un asunto de todos los días.

- ✓ En el mismo escenario, los resultados de unas y otras experiencias indican que las iniciativas de comercialización que no gozan de apadrinamiento se conectan mejor con el mercado y presentan más posibilidades de perdurar en el tiempo, frente a las que sí tienen apoyo externo.
- ✓ ¿Cómo se explica esta conclusión? En primer lugar, por la forma en que se concibe y se organiza la actividad empresarial comercial.

Un factor clave es la construcción de redes sociales en el proceso de la iniciativa comercial (Mendoza y Flores, 2001). En los casos que son objeto de este análisis, se observa claramente que las iniciativas sin padrinos construyen redes para asegurar el mercado y aprovechan los recursos disponibles en el comercio, como aliarse con quienes tienen recursos para invertir (caso de los madereros); o para apoyarse mutuamente en la compra de ciertos insumos (caso de las quesilleras y rosquilleras). Interactúan con otros similares, se mueven, van buscando contactos y establecen cierto tipo de alianzas para vender.

En contraposición, las alianzas de los que tienen padrinos están fuera de la esfera del comercio y se concentran en la parte organizativa de la iniciativa y en la búsqueda de nuevos recursos, sobre todo de tipo financiero, para hacer frente a las inversiones y los gastos en los que incurren para el fortalecimiento organizacional.

Las iniciativas con ausencia de padrinos financian sus actividades con ahorros personales y familiares, y casi nunca con créditos de las micro finanzas o la banca, en tanto éstas no son apropiados ni al tamaño y a la dinámica de estas actividades. Por ello, la tendencia es que estas experiencias no sólo consiguen un apoyo más frecuente de sus redes para acceder a recursos monetarios y no monetarios, sino que van creando una serie de relaciones informales (institucionalidad) basadas en la confianza, la flexibilidad y la colaboración que les hace ser más dinámicas que las iniciativas apadrinadas.

- ✓ Por otra parte, se observa en los apadrinados, una estrategia para ganar dinero orientada hacia la obtención de los mejores precios del mercado, lo cual no siempre logran y enfrentan un círculo vicioso como quien apuesta a sacarse la lotería. En cambio, para los no apadrinados, sus estrategias son variadas, incluyendo vender a precios más bajos, establecer diferenciación en la calidad de los productos, venta de volumen o por la mayor rotación del capital invertido.

¿Dónde está la diferencia entre unas experiencias y otras? La respuesta es simple: la diferencia radica en el conocimiento y grado de involucramiento en la actividad comercial. Las hacedoras de rosquillas y de quesillos conocen los gustos, exigencias y posibilidades económicas de sus clientes y responden a ello. La información entre ellas y su clientela es precisa y periódica. Se puede decir que, para ellas, la relación comercial se convierte en un instrumento que permite medir el desarrollo del negocio, ver perspectivas y, con esta información, tomar las nuevas decisiones para la actividad productiva. Esto no quiere decir que estas experiencias no enfrenten problemas, sino que se resalta su capacidad de encontrar mecanismos para permanecer en la actividad, porque valoran mejor opciones y posibilidades.

- ✓ Los tipos de mercado que se suelen buscar también son diferentes: mientras para unos ir hacia varios mercados a la vez resulta favorable, como cuando se busca directamente a consumidores (quesillos y rosquillas mediante la venta ambulante), pulperías o tiendas, los otros suelen quedarse en la intermediación de los granos, es decir, con los comerciantes. IncurSIONAR varios espacios permite lograr un mejor balance en las ventas, que estar o disponer de un solo medio.

Finalmente, ¿qué lecciones pueden ser aprendidas, especialmente por las organizaciones que cuentan con padrinos, para las ONGs y para las agencias de cooperación?

En primer lugar, es necesario reconocer que el acompañamiento es necesario, sobre todo para inducir a cambios institucionales y acelerar el aprendizaje colectivo de manera continua y sistemática. Pero este acompañamiento necesita realizarse desde otro ángulo, no desde la producción o la organización, sino desde las señales que emite el mercado, aunque posteriormente haya que ir nuevamente hacia la parte productiva y organizacional para responder a esas señales.

El punto de partida y el referente debe ser siempre el mercado, cuando el propósito es producir para vender y hacerlo bien⁷. Desde ese punto de vista, mirar hacia atrás para reorganizar el proceso productivo, e incidir en un tipo de organización gremial que responda a las exigencias de los consumidores.

12

Las ONGs y agencias de cooperación necesitan conocer mejor la dinámica de los mercados en los que quieren mejorar la posición de los pequeños productores. En este sentido, la investigación de los mercados y de las dinámicas sociales que giran a su alrededor es necesaria y urgente. Al mismo tiempo, es necesario construir alianzas clave con actores experimentados del comercio. No se puede competir creando nuevas empresas aisladas o que “aparentan ser totalmente independientes”. Para ser competitivo, se necesita contar con socios locales y externos, tomar riesgos, experimentar con cautela y aprender rápidamente.

Nadie aprende a nadar sin mojarse. Si las ONGs pretenden que los pequeños productores comercialicen bien sus productos y obtengan los ingresos necesarios, también necesitan trabajar en ser buenos comercializadores. Esto implica un cambio en la relación típica y, sobre todo, en las ideas que sustentan la relación entre ONGs–Organizaciones de productores.

Ya no es posible que la función de la ONG con acciones de apoyo a la comercialización se limite a gestionar fondos, dar créditos y controlar el uso de esos recursos o, en el mejor de los casos, también acompañar el monitoreo de precios al momento de las ventas de la cosecha. Se precisa que la ONG, a través de su área de comercialización, desarrolle una función de sociedad y co inversión en el negocio, que asuma los mismos riesgos que los productores organizados para vender; que deje de ser “un acompañante”⁸ y se convierta en un socio activo que aporta, toma riesgos, construye una institucionalidad y provoca efectivamente un avance de la organización comercial que beneficie a los pequeños productores, hasta que estas empresas puedan continuar por sí solas en el negocio. Una vez logrado esto, la ONG (su área de comercialización) podrá iniciar un proceso similar con otro grupo de productores.

Por otra parte, las ONGs y agencias de cooperación necesitan comprender mejor el proceso y funcionamiento de las cadenas productivas orientadas a los compradores (el mercado). Como señala Gereffi (2001), este tipo de cadenas se caracterizan porque que los actores claves diseñan y comercializan, pero no producen lo que ordenan. En otras palabras: forman parte de una nueva clase de fabricantes sin fábricas que realizan dos funciones claves que

producen gran valor. Las ganancias en este tipo de cadenas no se derivan de la escala, volumen o avance tecnológico⁹, sino de las combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas, comercialización y servicios financieros que permiten a los detallistas vincular fábricas y comercializadores con nichos de mercados en evolución.

En ciertas circunstancias, conviene reflexionar sobre la posibilidad de desarrollar iniciativas de este tipo para apoyar a los pequeños productores, aunque no sean ellos los actores directos, pero sí en términos de beneficios¹⁰. Una alternativa que podría ser considerada consiste en organizar la intermediación con otros sectores de la población rural, como los jóvenes o las mujeres¹¹, que muestran un mayor desempeño en la actividad comercial que en la producción de productos primarios¹². Este planteamiento implicaría innovar con pequeños grupos especializados para la comercialización sobre la base de conocimiento del mercado y de aliados en éste, de manera que puedan reorganizar el funcionamiento del mercado, de los productos y de las cadenas agroalimentarias, mediante nuevas prácticas y un comportamiento basado en la ética comercial.

En esta perspectiva, creando nuevos actores del comercio en alianza con otros más experimentados, no solamente se estaría contribuyendo a que los pequeños productores reciban los beneficios que anhelan mediante la venta de sus productos, sino también a que la intermediación comercial sea un medio para que otros sectores rurales se articulen al sistema económico del país, e incidan en un incremento de la productividad y la eficiencia colectivas .

Notas

- 2 El análisis se realiza sobre estos artículos redactados por el equipo técnico de Nittlapán y por estudiantes de último año de las carreras de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Centroamericana, en el marco de un convenio de colaboración entre Nittlapán y la Facultad de Humanidades, para la formación de jóvenes investigadores, impulsado durante los años 2002 y 2003.
- 3 "...pero aunque Smith explica la razón para el intercambio, no logró explicar cómo asegurar que esos intercambios deseados se organicen y ocurran en la práctica. Smith nunca fusionó estos aspectos claramente diferenciados" (Sen, 2000:3)
- 4 La queja histórica del pequeño productor es que el comerciante le roba usando diferentes mecanismos: pesa menos de lo real; paga bajo precio argumentando malos caminos y caída de precios en el mercado; y no considera la calidad de los productos que recibe del productor, aunque es un elemento que usa a su favor para venderlos más tarde, entre otros hechos motivos de encono.
- 5 Unidad Estratégica de Seguridad Alimentaria (UESA) de la Unión Europea (UE).
- 6 Si bien ésta experiencia responde más a un proceso de agroindustria artesanal, está condicionada al hecho de que la producción de marañón también es estacional. Es decir: ocurre en cierta temporada del año, pues no hay plantaciones que produzcan a lo largo de todo el año.
- 7 Esto implica la necesidad de establecer una diferencia entre producir para el consumo de la familia y producir para la venta, aún cuando se trate del mismo producto, dado que los gustos de la familia no necesariamente coinciden con los gustos de los otros consumidores, que pagan un precio por los productos que desean obtener y que el productor puede ofrecer.
- 8 Este término muchas veces sirve para eludir la responsabilidad sobre las consecuencias negativas de las acciones que fracasan.
- 9 Como en las cadenas orientadas hacia la producción, aquí lo importante parece ser incrementar los rendimientos productivos, mejorando la tecnología para buscar mayor volumen.
- 10 Observamos una mezcla de funciones y responsabilidades en las empresas que se organizan en torno a una organización de productores, cuyo efecto termina siendo negativo. Los productores, de hecho, tienen mucho trabajo con garantizar la producción. Por lo tanto, no necesariamente pueden hacerse cargo de la comercialización, aunque ello implique entrar en otro proceso de arreglos y alianzas con las nuevas iniciativas de comercialización, manejados por otras personas, no productoras.
- 11 Jóvenes de ambos sexos suelen no tener otra alternativa que emigrar de sus comunidades ante la falta de oportunidades para obtener

empleos y beneficios.

- 12 Desde luego, ese mejor desempeño no está relacionado con las capacidades, sino con las oportunidades y restricciones que el medio social impone por los roles asignados a mujeres y hombres. Ellas tienen poco acceso a la propiedad sobre la tierra, pero encuentran más oportunidades para desarrollar iniciativas comerciales, de hecho en los mercados populares las mujeres aparecen más visibles tanto como trabajadores como propietarios de esos negocios.

Referencias bibliográficas

-AYALA, J. (1999). *Instituciones y economía, una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México. Fondo de Cultura Económica.

-GEREFFI, (2001). "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización". *Problemas del desarrollo*, volumen 32 No. 125. UNAM, México.

-MENDOZA, R. y FLORES, S. (2001). *Espacios, oportunidades y experiencias de pequeños productores/as para acceder al mercado en Nicaragua*. Nitlapán-UCA

-SEN, A. (2000). *Qué impacto puede tener la ética* (en línea). Documento presentado en la reunión internacional sobre ética y desarrollo del BID (7 de diciembre del 2000) Biblioteca digital de la iniciativa interamericana de capital social, ética y desarrollo. Disponible en: www.iadb.org/etica