



**My.Coop**

Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

MÓDULO



Comercialización  
Cooperativa







Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

# MÓDULO 4

## Comercialización Cooperativa

El material My.COOP “Como Gestionar su Cooperativa Agrícola” está bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).



Las condiciones legales de este copyright están disponibles en:

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Diseño: Carlos Fernández, Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia

# Índice

Agradecimientos .....	V
Lista de Abreviaturas .....	Xi
Glosario .....	Xii
Introducción .....	1
Sobre el Módulo 4 - Comercialización Cooperativa .....	6
<b>TEMA 1</b>	
<b>Servicios De Comercialización .....</b>	<b>9</b>
Introducción al tema.....	11
Comercialización colectiva .....	11
Información de mercado .....	16
<b>TEMA 2</b>	
<b>Comercialización Estratégica.....</b>	<b>23</b>
Introducción al tema.....	25
Enfocarse en nuevos mercados mediante la modernización .....	25
Mezcla de comercialización .....	31
Comercialización estratégica.....	36

<b>TEMA 3</b>	
<b>certificación .....</b>	<b>45</b>
Introducción al tema.....	47
Certificación .....	48
Puntos Clave de Aprendizaje .....	60
Lista De Literatura .....	61

# Agradecimientos

## Coordinación

Carlien van Empel *Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)*  
Philippe Vanhuynegem *Oficina de la OIT para los Países Andinos*  
Rodrigo Mogrovejo *Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia*

## Edición técnica

Anna Laven *Instituto Tropical Real*

## Autores

Anna Laven *Instituto Tropical Real*  
Caren Akomo Ouma *Cooperative College of Kenya/ United States International University*

## Soporte pedagógico

Tom Wambeke *Programa OIT/CIF DELTA*

## Edición de idiomas

Jorge Cabrera *Alianza Cooperativa Internacional Américas*  
Patricia O'Neill *Alianza Cooperativa Internacional Américas*

## Revisión de Estilo

Glenda Rodríguez *Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia*

Agradecemos profundamente los comentarios, sugerencias y otras aportaciones brindadas por Emma Allen, Shepherd Andrew, Susanne Boetekees, Sifa Chiyoge, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Ann Herbert, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, Eva Majurin, Ellen Mangnus, Roldan Muradian, Julius Mutio, Albert Mruma, Sam Mshiu, Hezron Njuguna, Huseyn Polat, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Linda Shaw, Monika Sopov, Giel Ton y Carlien van Empel.

Este material de formación ha sido desarrollado por las siguientes organizaciones.



**Agriterra** es una organización de cooperación internacional fundada por organizaciones de agricultores de los Países Bajos. Entre otros, Agriterra 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. Agriterra tiene como objetivo 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.

<http://www.agriterra.org>



**Centre for International Development Issues Nijmegen (CIDIN), 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 y de posgrado en estudios sobre desarrollo y también una variedad de temas relacionados con el desarrollo, 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 y la integración de mercado, evaluación de impacto de los códigos y estándares de la cadena de valor y la teoría, las políticas y la inclusión de la perspectiva de género.

<http://www.ru.nl/cidin>



**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. El Colegio 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 ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión cooperativa y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008.

<http://www.cooperative.ac.ke>



**Cooperative Facility for Africa (COOP<sup>AFRICA</sup>), 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). COOP<sup>AFRICA</sup> es una iniciativa asociativa de la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales.

<http://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 vías 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.

<http://www.esfim.org>



**La 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, en 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).

<http://www.ilo.org> y <http://www.ilo.org/coop>



**El Centro Internacional de Formación de la OIT** 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 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, Microfinanza y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas y la economía social y economía solidaria, así como educación y formación sobre 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.

<http://www.itcilo.org>



**La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura** lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa un foro neutral donde todas las naciones se reúnen, en igualdad de condiciones, para negociar acuerdos y discutir políticas. La FAO es además una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y a los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales y pesqueras y asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70 por ciento de la población pobre y con hambre.

<http://www.fao.org>



**Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP), la Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia** es una federación 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.

<http://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.

<http://www.muccobs.ac.tz>



**The 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 Centro 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

**The Royal Tropical Institute (KIT), el Instituto Tropical Real**, ubicado en Ámsterdam, es un centro independiente de conocimiento y *expertise* en las áreas de la cooperación internacional e intercultural. El Instituto busca contribuir al desarrollo sostenible, al alivio de la pobreza y 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. “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” (misión).

<http://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 los jóvenes, y protección y mejora del medio ambiente.

<http://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.

<http://www.wur.nl/UK> y <http://www.cdi.wur.nl/UK>



# Lista de Abreviaturas

AMCOs	Cooperativas de Ventas Agrícolas
CLU	Central Lanera Uruguaya
CTC	Centro Cooperativo de Formación
FLO	<i>Fairtrade Labeling Organization</i> (Organización de Estándares del Comercio Justo)
NCMF	<i>National Cooperative Marketing Federation</i> (Federación Nacional de Cooperativas de Venta)
ONG	Organización No Gubernamental
RSPO	<i>Roundtable for Sustainable Palm Oil</i> (Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible)
TEASEC	<i>Tea Sector Service Center</i> (Centro de Servicios del Sector del Té)

**Agricultura orgánica** La agricultura orgánica es un sistema de gestión y producción ecológico, que promueve y mejora la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológicas de los suelos.

**Fuente:** <http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml> (Consultado 19 Oct. 2011)

**Cadena de valor** 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.

**Certificación** La certificación es un 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 19 Oct. 2011)

**Cliente** Es la persona u organización que realmente 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** La comercialización es todo lo que está relacionado con la venta de un producto: la evaluación de necesidades, la definición de los mercados, el almacenamiento, la certificación, la promoción, etc.

**Comercio Justo (Fair Trade)** El Comercio Justo es una 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 [http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/about\\_fairtrade/Fair\\_Trade\\_Glossary.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_fairtrade/Fair_Trade_Glossary.pdf) (Consultado 19 Oct. 2011)

**Consumidor** El consumidor es quien finalmente consume el producto. Su satisfacción es el objetivo de todos los demás “clientes” de la cadena.

<b>Cooperativa de comercialización</b>	La cooperativa de comercialización agrupa los diversos servicios comerciales que puede proporcionar una cooperativa a sus socios, como la comercialización colectiva y los servicios de comercialización que apoyen las ventas individuales de sus socios.
<b>Costo de transacción</b>	Los costos 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.  <b>Fuente:</b> Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
<b>Cuota de mercado</b>	La cuota de mercado es el porcentaje total del volumen de ventas en un mercado, captado por una marca, producto o empresa.  <b>Fuente:</b> <a href="http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html">http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html</a> (Consultado 19 Oct. 2011)
<b>Desarrollo de mercado</b>	El desarrollo de mercado es la expansión del mercado total para un producto o una empresa. Esto se puede lograr a través de: (1) ingresar en nuevos segmentos del mercado; (2) convertir a los no usuarios en usuarios; y (3) aumentar el uso por cada usuario.
<b>Estándares de producción</b>	Los estándares de producción son los niveles de calidad relacionados con la producción.
<b>Estrategia de comercialización</b>	La estrategia de comercialización integra los objetivos de una organización en materia de comercialización en un todo coherente.  <b>Fuente:</b> <a href="http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html">http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html</a> (Consultado 19 Oct. 2011)
<b>Información de mercado</b>	La información de mercado es cualquier información usada o necesaria para apoyar las decisiones de comercialización.
<b>Mercados especializados</b>	Los mercados especializados requieren que los productos de las cooperativas cumplan con ciertos estándares de calidad para poder ser vendidos.
<b>Mezcla de comercialización</b>	La mezcla de comercialización se compone de 5 elementos: producto, precio, promoción, paquete y plaza. Estos elementos se conocen como las “5P”.

<b>Modernización (upgrading)</b>	<p>El concepto de modernización (<i>upgrading</i>) resalta las opciones disponibles, para los agricultores y las cooperativas, para obtener mejores retornos por sus actividades.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687">http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687</a> (Consultado 19 Oct. 2011)</p>
<b>Operador de cadena</b>	<p>Un operador de cadena es una cooperativa que brinda servicios para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y productos de sus socios (y, eventualmente, de los productores no socios), comprando sus productos y agregándoles valor antes de su venta.</p>
<b>Oportunidades de mercado</b>	<p>Las oportunidades de mercado son 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.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.businessdictionary.com/definition/market-opportunity.html">http://www.businessdictionary.com/definition/market-opportunity.html</a> (Consultado 19 Oct. 2011)</p>
<b>Penetración de mercado</b>	<p>La penetración de mercado se produce cuando una empresa ingresa a un mercado con sus productos actuales.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.encyclo.co.uk/define/Market-penetration">http://www.encyclo.co.uk/define/Market-penetration</a> (Consultado 19 Oct. 2011)</p>
<b>Promotor de cadena</b>	<p>Un promotor de cadena es una cooperativa que brinda servicios para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y productos de sus socios (y, eventualmente, de los productores no socios), pero sin comprar ni ser propietario del producto.</p>
<b>Segmentación de mercado</b>	<p>La segmentación de mercado refiere al entendimiento de las necesidades de los clientes y de cómo éstos se deciden entre las distintas ofertas.</p>
<b>Transparencia de mercado</b>	<p>La transparencia de mercado se produce cuando la información sobre los volúmenes y cuotas son de fácil acceso para el público.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://financiam-dictionary.thefreedictionary.com/Transparent+Markets">http://financiam-dictionary.thefreedictionary.com/Transparent+Markets</a> (Consultado 19 Oct. 2011)</p>





# Introducción

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

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.<sup>1</sup> 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”.<sup>2</sup> La evidencia demuestra que muchos países con un importante sector agrícola, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelandia y los Estados Unidos de América, también tienen cooperativas agrícolas fuertes.<sup>3</sup> Sin embargo, las cooperativas agrícolas 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

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

2 Según Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (Consultado 22 Sept. 2011).

3 Fuente: *Global 300*, <http://www.global300.coop> (Consultado 7 Oct. 2011).



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 las partes sociales de las cooperativas; los socios controlan la empresa mediante mecanismos democráticos; y los socios también son los usuarios principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan un modelo empresarial resistente ante las situaciones críticas, pero que, a la vez, presenta complejidades y desafíos. Con frecuencia, las cooperativas se ven afectadas por tensiones internas originadas en factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, 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 socios servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.

Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la

OIT desarrollada por el *Materials and Techniques for Cooperative 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 Africa* (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de 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 agrícolas (actuales y potenciales), puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas en factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales. En este

contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma de decisiones sólida sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas

cooperativas agrícolas, incluyendo el suministro de insumos agrícolas y la comercialización. Los siguientes asuntos son recogidos en la estructura del programa de formación My.COOP:

- 1 Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas
- 2 Prestación de Servicios Cooperativos
- 3 Suministro de Insumos Agrícolas
- ▶ 4 Comercialización Cooperativa

## ¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agrícolas, así como para los socios involucrados en tareas de gestión en las cooperativas. Este material supone que estas mujeres y hombres ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser socios activos de cooperativas agrícolas. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agrícola.

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

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

## ¿En qué consiste el programa?

El programa de formación consiste en un manual de formadores y cuatro módulos, como se muestra en la siguiente imagen.



Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos 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 agrícolas. Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, y 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 ([www.agriculture-my.coop](http://www.agriculture-my.coop)) 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.



# Sobre el Módulo 4: Comercialización<sup>4</sup> Cooperativa<sup>5</sup>



Este módulo se refiere a la comercialización cooperativa. Los socios de las cooperativas agrícolas son productores, por lo que su principal preocupación es la producción. La producción requiere de un conjunto de servicios de apoyo. Una cooperativa puede tener un rol importante en la satisfacción de las necesidades de sus socios al proporcionarles servicios que contribuyan a optimizar su producción. Cuando la producción no está destinada al autoconsumo, sino que el objetivo es venderla en el

mercado, los agricultores requieren de servicios adicionales como, por ejemplo, el transporte, la clasificación, la tipificación y el agregado de valor a través del procesamiento. Otro grupo importante de servicios a los que muchas cooperativas se dedican es el relacionado con la comercialización de la producción.

En comparación con los clientes de sus productos, los agricultores trabajan a pequeña escala y, en consecuencia, su poder de negociación o regateo es bastante bajo. Al mismo tiempo, los costos de transacción para la recolección y la venta de los productos agrícolas de cada agricultor son muy altos. Para afrontar estos desafíos, la cooperativa puede apoyar a los agricultores en materia de comercialización, ya sea a través de prácticas de comercialización colectiva o

---

4 La palabra inglesa “marketing” se traduce de diversas maneras en los distintos países de habla española: “comercialización”, “mercadeo”, “mercadotecnia” e incluso, en algunos casos, no se traduce y se utiliza “marketing”. Al igual que en manual MATCOM, en el que se basa parcialmente, en este módulo se emplea preferentemente “comercialización” por ser el término más tradicional y generalizado y porque permite además el empleo de derivados de uso general como “comercializar”, “comercializado”, etc..

5 Este módulo se basa parcialmente en Harper M, (1991) *Marketing of Agricultural Production Material for management in agricultural cooperatives*, MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra y Hein, J.F., (1992), *Export marketing, Material for management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

proporcionando servicios de comercialización. Por ejemplo, la cooperativa puede proporcionar información sobre el mercado o establecer vínculos entre los agricultores y los compradores potenciales. La comercialización comprende todo lo relacionado con la venta de un producto: la evaluación de necesidades, la definición de los mercados, la certificación de los productos y la publicidad sobre los productos, entre otros asuntos.

La base de la comercialización es pensar en el negocio desde el punto de vista del cliente y considerar las necesidades del cliente y su satisfacción.<sup>6</sup>

Los servicios de comercialización concentran su atención en la venta fluida de los productos. Por ejemplo, los servicios de comercialización pueden involucrar el transporte o el almacenamiento de los productos, el envío de información desde el área de producción al mercado (por ejemplo, sobre la disponibilidad de productos o los volúmenes en stock) y del mercado al área de producción (por ejemplo, sobre los niveles de precios y de suministro, las preferencias del consumidor o los cambios en el sabor del producto). Si se mejoran los servicios de comercialización, esto contribuirá a un mejor desempeño de los agricultores.



## Contenidos de este módulo

Este módulo sobre la comercialización cooperativa analiza algunos de los desafíos que deben afrontar los gerentes de las cooperativas en este terreno. Existen dos grupos diferentes a satisfacer: los socios en su carácter de proveedores, y los compradores finales de los productos. Este módulo 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 sub-secciones dedicadas a los siguientes temas:

**Tema 1: Servicios de comercialización**

**Tema 2: Comercialización estratégica**

**Tema 3: Certificación**

---

<sup>6</sup> Con frecuencia, el cliente no es lo mismo que el consumidor final de un producto. El cliente es el comprador directo que realmente recibe y paga por los bienes o servicios vendidos. Por ejemplo, un cliente es un supermercado que luego le vende el producto al consumidor final. El consumidor final es quien consume el producto.



## Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- ➔ explicar cómo una cooperativa puede llegar a conocer a sus clientes;
- ➔ identificar formas en las que una cooperativa y sus socios pueden mejorar su desempeño en términos de comercialización;
- ➔ distinguir entre los diferentes tipos de “modernización”;
- ➔ captar mercados más eficientemente;
- ➔ explicar las 5P de la mezcla de comercialización;
- ➔ explicar la importancia de conocer el contexto cambiante en el que se encuentran insertos los clientes;
- ➔ realizar propuestas sobre cómo una cooperativa puede responder adecuadamente a los cambios en el contexto;
- ➔ proponer esquemas de certificación pertinentes y explicar sus pros y sus contras.



# TEMA 1

Servicios de  
Comercialización



## Introducción al tema

En los otros módulos de formación hemos visto que las cooperativas están involucradas en un conjunto de servicios, incluyendo los servicios de suministro de insumos, los servicios financieros y los “servicios que agregan valor” al producto. Todos estos servicios apoyan a los agricultores en sus actividades. En este módulo nos concentraremos en un conjunto específico de servicios: los servicios de comercialización, incluyendo la comercialización colectiva.

Originalmente, el término comercialización se refería al acto de ir al mercado a comprar o vender bienes. El productor vendía directamente sus productos al consumidor. Hoy en día, el productor y el consumidor generalmente no se encuentran cara a cara. Los agricultores ya no entregan sus productos a los consumidores, por lo que necesitan de alguna manera hacerle

llegar sus productos al consumidor. Los agricultores le venden sus productos a un comerciante o a un procesador. Las cooperativas pueden ayudar a concretar estas ventas a través de la provisión de servicios de comercialización que vinculen a los agricultores con estos clientes.

La comercialización abarca una amplia gama de servicios. Algunos ejemplos de servicios de comercialización son: informar al mercado sobre los productos disponibles y, a la inversa, informar a sus socios sobre las preferencias de los clientes y proporcionar información sobre los precios y marcas. La comercialización colectiva es también un servicio que una cooperativa podría prestarle a sus socios.

### El cliente de la cooperativa

Es la persona u organización que realmente 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”. Las necesidades de los clientes de la cooperativa dependen a su vez de las exigencias de sus propios clientes.

### Comercialización

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

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

## Comercialización colectiva

Las cooperativas pueden apoyar la comercialización individual de sus socios al proporcionarles servicios de comercialización o bien pueden comprar los productos de sus socios y comercializarlos ellas mismas. Este último caso se conoce como comercialización colectiva y es característica de muchas cooperativas.

Por lo tanto, la comercialización colectiva significa “vender juntos”. En la comercialización colectiva la cooperativa le compra la producción a sus socios, convirtiéndose así 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. Por lo tanto, la comercialización colectiva puede empoderar a los agricultores en los mercados.

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, lo que requiere del acopio de grandes cantidades.

Una cooperativa puede adoptar diferentes medidas para la comercialización colectiva. Como primer paso la cooperativa puede ayudar a sus socios a almacenar sus productos en grandes cantidades. El almacenamiento a granel puede ser realizado de diferentes formas, usando diferentes modalidades (por ejemplo, mediante centros de almacenamiento temporal, depósitos locales, etc.). Como paso siguiente de la comercialización colectiva, la cooperativa puede agregar valor a los productos que han pasado a ser de su propiedad. Por ejemplo, si se tratara de una cooperativa de productores de maíz, puede agregarle valor al maíz recolectado secándolo y empaquetándolo. Gracias a este servicio, la cooperativa puede negociar un precio mayor. Sin embargo, brindar servicios adicionales también significa mayores costos. La decisión sobre si agregarle valor a los productos o no hacerlo, depende de los costos y beneficios de cada alternativa y también de los requerimientos del mercado.

La comercialización colectiva de los productos agrícolas tiene algunas particularidades. Una de ellas es que la comercialización colectiva implica que hayan dos grupos diferentes a los que se debe satisfacer: los proveedores/productores y los compradores de los productos. Generalmente, los proveedores son los socios de la cooperativa. Por consiguiente, la cooperativa, por su propia naturaleza, está limitada en términos de la selección de los mercados y los tipos de productos. La cooperativa tiene menos libertad debido a que fue creada por y para sus socios, por lo que se espera que compre los productos suministrados por ellos y les pague un precio justo por esos productos. Esta situación puede afectar la capacidad de la cooperativa de competir con otros vendedores,



quienes tienen mayor libertad para elegir a los agricultores y a los mercados de suministros de los que abastecerse. Esto plantea una serie de retos a los gerentes de 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 distintos productores de modo de asegurar la entrega de productos uniformes, en las cantidades requeridas y en un momento determinado? Una alternativa es la aplicación de sanciones, sin embargo ésta es una práctica que generalmente no es bienvenida. También existen incentivos más positivos que pueden estimular a los agricultores a cumplir con los estándares de producción, por ejemplo el pago de precios superiores por productos de alta calidad. El caso de la *Rukaka Dairy Cooperative* (Cooperativa Lechera de *Rukaka*) de Uganda ilustra el resultado de la aplicación de este tipo de estímulos.



## Caso 1.1 Mejora de la calidad mediante incentivos

Si bien la diversidad puede fortalecer a un grupo, también puede convertirse en un problema. Las cooperativas pueden beneficiarse de contar con una masa social muy variada, ya que contribuirán con ideas, experiencias y puntos de vista diferentes. Pero esta diversidad también puede ser 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 Lechera de *Rukaka* en Uganda presenta un enfoque más positivo. En lugar de castigar a los socios que no cumplen con ciertos estándares, la cooperativa planea premiar a los que sí los cumplen. Esto producirá 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 lecheros del distrito ugandés de *Mbarara*. En la actualidad, todos los productores reciben el mismo precio, sin tomar en cuenta la calidad de la leche que entregan. Esto significa que los productores que invierten en tecnologías de mejora de la reproducción y el manejo del ganado no son recompensados, por lo que existe un incentivo muy escaso para mejorar la calidad. Si un mejor tipo de leche obtuviera un mejor precio, entonces los productores que mejoren sus estándares de calidad también podrían mejorar sus ingresos. La Cooperativa Lechera de *Rukaka* ha decidido resolver este problema al pagar un precio más alto por la leche de calidad, con el objetivo de que los productores modernicen sus estándares de producción, aborden sus actividades productivas con una actitud más empresarial y, de ese modo, aumenten sus ingresos. El pago de un precio más alto es un proceso largo, que requiere de muchos cambios. Lo primero que hizo la cooperativa fue invertir en equipamiento de frío, lo que permite a los socios un mejor manejo de un producto perecedero como la leche. En segundo lugar, los agricultores recibieron el apoyo necesario para aplicar mejores técnicas reproductivas y mejorar sus pasturas. Por último, la cooperativa invirtió en tecnología de análisis de control lechero, lo que le permite clasificar la leche con precisión y realizar pruebas a la calidad.

La cooperativa ha logrado grandes avances, pero el proceso aún está en marcha. Ya se ha mejorado la infraestructura y se ha aumentado la producción. Los productores cuentan con muchas de las herramientas necesarias para mejorar la calidad de la leche que producen, pero aún queda por resolver un aspecto crucial del proceso. En la actualidad, el único comprador de leche paga en función del volumen y no de la calidad. Hoy, la Cooperativa Lechera de *Rukaka* está construyendo su propia planta de procesamiento, lo que le permitirá convertirse en un comprador importante. Cuando la planta esté construida, la cooperativa generará una demanda de leche de alta calidad y establecerá un precio diferencial que alentará a los socios a producirla.

**Fuente:** En base a una entrevista con el Sr. Leuben T. Baseeta, asesor de Rukaka Cooperative y sobre un reporte de evaluación preparado por un consultor de la OIT.



## Auto-tarea 1.1

El pago de un precio más alto por productos de alta calidad no siempre resulta factible. ¿Qué otros incentivos podría aplicar la Cooperativa Lechera de *Rukaka* para mejorar la calidad y la uniformidad de sus productos? Ahora, piense en su cooperativa. ¿Qué es lo que hace para que sus productos cumplan con los estándares requeridos por el mercado?

---

---

---

La comercialización colectiva también supone otros desafíos. Algunos de ellos están relacionados con cuestiones financieras. Las cooperativas de comercialización requieren de un capital mayor que otras cooperativas debido que las épocas de cosecha (el momento en que las cooperativas compran los productos de sus socios) y de venta (el momento en que le venden los productos a sus clientes) no siempre son exactamente los mismos. Si los agricultores no reciben sus pagos de inmediato, podrían optar por venderle su producción a un intermediario. Muchas cooperativas se enfrentan con el problema de las ventas laterales (las efectuadas por sus socios a otras empresas). Si una cooperativa de comercialización no aplica a sus socios 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.

Los costos también representan un riesgo. Pesar los productos, revisar la calidad, pagarles 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 en los precios entre el momento de entrega y el momento de pago.

Una cooperativa vende los productos que principalmente provienen de sus socios. Pero, ¿en qué lugar puede la cooperativa vender mejor sus productos? Esta pregunta puede tener varias respuestas: en el mercado local del pueblo, en un pueblo cercano donde exista un mercado de productos agrícolas más importante o tal vez en mercados futuros, donde los contratos futuros para la entrega de productos de base (*commodities*) 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. También pueden reunir y diseminar este tipo de información como un servicio para sus socios. 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 socios?

A continuación se enumeran algunos ejemplos del tipo de información que es importante para la comercialización:

- el precio real de los productos de base (*commodities*) agrícolas y ganaderos;
- las perspectivas sobre las tendencias de los precios;
- los competidores y sus estrategias de comercialización;
- los requerimientos de los consumidores;
- los tiempos de entrega de los productos;
- los requisitos de calidad exigidos por los compradores;
- los niveles y estándares requeridos;
- el tipo de embalaje o presentación preferido por los compradores;

- los términos y condiciones de los distintos comerciantes de productos de base;
- los costos de transporte;
- las comisiones, tasas y/o recargos del mercado y los impuestos, entre otros gravámenes;
- los estándares internacionales para los productos de base;
- las tendencias mundiales de los precios.

El acceso a la información de mercado no siempre es sencillo y con frecuencia es muy desigual. Por ejemplo, los grandes compradores de productos agrícolas, generalmente, tienen mejor acceso a información de mercado que los pequeños agricultores. Este 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 lo tanto, de los precios bajos que obtienen por sus productos.

Un servicio de alto valor que una cooperativa puede prestar a sus socios es el suministro oportuno de información de mercado. Para hacerlo, en primer lugar, la cooperativa necesita reunir dicha información para luego procesarla y difundirla entre sus socios.

## ¿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 le dificulta a la cooperativa la tarea de proporcionar un servicio de información adecuado a sus socios.

### La información no es gratuita

Generar y difundir información de mercado requiere de capacidades y de tiempo. Es por esto que puede ser de utilidad contratar y formar a gestores especializados en la información de mercado.

En el Módulo 1 se describió la pirámide cooperativa. Puede resultar más fácil acceder a información a nivel de la unión cooperativa que a nivel de la cooperativa de base. Las uniones operan a una escala mayor y a menudo están más cerca de los órganos gubernamentales nacionales, de los socios de negocios y de las redes de información. Una unión cooperativa podría apoyar el acceso a la información de mercado por parte de sus cooperativas, realizando un seguimiento de las tendencias del mercado y publicando la información en un sitio web.

Si la información de mercado no está disponible, podría ser necesaria la realización de estudios de mercado. Una cooperativa puede hacer estudios de mercado como insumo para sus propias estrategias de venta y también podría realizarlos como un servicio para los socios que venden su producción por su cuenta. Los resultados de los estudios de mercado deben encaminar a la cooperativa o al productor a ofrecer lo que sus clientes necesitan y desean.

Es importante tener en cuenta que el acceso a la información no siempre mejora el poder de negociación de los productores, sobre todo, en las zonas más alejadas, con escasa presencia de comerciantes.<sup>7</sup>

### Estudios de mercado

Los estudios de mercado se utilizan para identificar y analizar los requerimientos y las necesidades de los distintos mercados. La separación del conjunto de los clientes en grupos específicos se conoce como segmentación del mercado. La segmentación del mercado contribuye a la comprensión de las necesidades de los clientes y al proceso por el que éstos se 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 de un consultor especializado para obtener la información requerida. Antes de contratar a quien realice el estudio de mercado, la cooperativa debe definir qué mercados desea analizar y qué es lo que desea obtener como resultado del estudio. Esto varía según la cooperativa de que se trate. Es probable que una cooperativa nueva esté interesada en identificar productos o mercados potenciales. Otras pueden buscar una mejor comprensión de la posición de la cooperativa en relación con la de sus competidores en el mercado. Y otras podrían estar más interesadas en 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 socios es un aspecto clave a la hora de decidir el método a emplear para reunir la información

### Estudios de mercado

Los estudios de mercado constituyen un proceso que incluye la recopilación sistemática de datos relacionados con la comercialización de la cooperativa, su registro, su interpretación y la información sobre los resultados para que la gerencia de la cooperativa pueda tomar decisiones informadas. Los estudios de mercado también están relacionados con el conocimiento de la competencia y del éxito de las estrategias de comercialización que se están implementando en la actualidad.

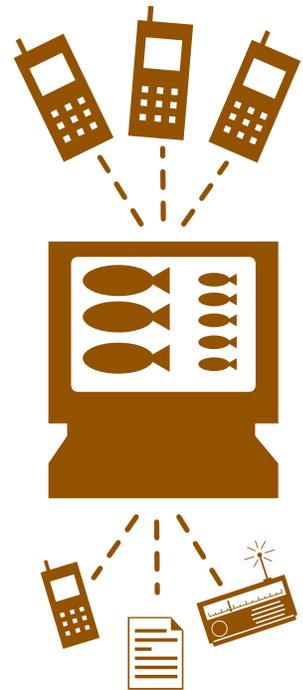
<sup>7</sup> Kindness H and Gordon A. (2001), *Agricultural marketing in developing countries: The role of NGOs and CBOs*. Policy Series No. 13, Social and Economic Development Department, Natural Resources Institute, University of Greenwich



de mercado. Si se opta por vender en el mercado doméstico, 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. En este caso, tiene más sentido consultar directamente a los compradores directos, en lugar de a los consumidores finales, quienes 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 de los clientes cambian con el tiempo y el contexto económico cambia continuamente.

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



## ¿Cómo difundir la información de mercado?

Existen distintas estrategias para que una cooperativa difunda la información de mercado. La cooperativa podría usar medios diferentes: la radio, los diarios, internet o la cartelería publicitaria. La telefonía celular es un sistema de acceso y distribución

de información cada vez más utilizado. El siguiente caso en Kenia es un ejemplo de utilización de la telefonía celular para el envío de información de mercado en tiempo real. Esta experiencia contribuyó a mejorar los niveles de transparencia del mercado e hizo posible que algunos pescadores kenianos logran mejores acuerdos comerciales.



## Caso 1.2 Mejora de la transparencia del mercado mediante la tecnología en el Lago Victoria

Los pequeños productores de todo el mundo comparten algunos desafíos en común: desde la imprevisibilidad de los ciclos naturales, hasta el acceso limitado a los recursos técnicos y el crédito. Muy a menudo, los productores carecen de un recurso menos tangible pero igualmente importante: la información. La información es un recurso crucial para formar parte del mercado, ya sea como comprador o como vendedor. Mientras más se sepa sobre los precios o sobre cuánto 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 en relación a sus compradores.

Los pescadores kenianos que trabajan en el Lago Victoria, no son la excepción. Si bien los pescadores se benefician de estar organizados en cooperativas, los puertos pesqueros y los mercados están separados por grandes distancias, por lo que los pescadores tienen información muy limitada sobre las condiciones de mercado. ¿Cuánto pescado se capturó en un día? ¿Qué precios se pagaron en la otra orilla? Disponer de esta información sería de gran valor para poder negociar un buen precio, pero es muy difícil obtenerla. Este fue el problema que el *Kenyan Marine and Fisheries Research Institute* (Instituto de Investigaciones Marinas y Pesqueras de Kenia) quiso solucionar, trabajando conjuntamente con las cooperativas de pescadores. La región del Lago Victoria tiene una buena cobertura de redes de telefonía celular y en el área es fácil acceder a teléfonos celulares. ¿Por qué no usar estas tecnologías para beneficiar a los pescadores?

El concepto es bastante simple: los pescadores usan sus teléfonos celulares para enviar información en tiempo real sobre los volúmenes de captura y sobre los precios que se están pagando en unos 150 puertos y mercados pesqueros cercanos al lago. Esta información se reúne y se procesa en un centro de datos, desde el que se pone a disposición pública, mediante teléfonos celulares, internet, medios escritos de prensa y la radio. La información que reciben los pescadores no se refiere únicamente a los precios que se están pagando, sino que también incluye el número de compradores y de camiones de almacenamiento, así como algunos datos clave sobre el clima, que pueden afectar las condiciones de pesca. Esta información es un activo importante para las cooperativas de pescadores. En primer lugar, es mucho más difícil que los intermediarios puedan fijar precios artificiales. En segundo término, los pescadores pueden evitar los puertos pesqueros con demasiada oferta y ahorrar costos de transporte. Si la información es poder, entonces, el sistema de información establecido en el Lago Victoria es una verdadera herramienta de empoderamiento para los pescadores.

**Fuente:** OIT/ COOP<sup>AFRICA</sup> 2009, “*Enhancing fish market information (EFMI): Use of modern communication technology to improve Lake Victoria fishing cooperatives income*”, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> (Consultado 19 Oct. 2011)

En el caso de los pescadores del Lago Victoria, resultó estratégico que las cooperativas pesqueras trabajen conjuntamente con el *Kenyan Marine and Fisheries Research Institute* (Instituto de Investigaciones Marinas y Pesqueras de Kenia). Este caso demuestra, además, que mejorar las capacidades de las cooperativas para difundir información es una buena alternativa. En consecuencia, se puede considerar la opción de firmar un contrato entre una unión de cooperativas y un proveedor de servicios de telefonía celular para transmitir información de mercado a las cooperativas de base y a los agricultores individuales.



### Auto-tarea 1.3

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

---

---

---

---

---





## TEMA 2

Comercialización  
Estratégica



## Introducción al tema

Al planificar las actividades de comercialización, una organización debe decidir qué es lo que va a vender, a qué mercado apunta y cuál será su “mezcla de comercialización” (este concepto se explica más adelante en este módulo).<sup>8</sup>

Los mercados difieren entre sí en cuanto a sus necesidades y requerimientos. Cada mercado es diferente en aspectos como su ubicación geográfica, las clases sociales involucradas y otros aspectos socioculturales. Asimismo, las diferencias entre los mercados doméstico e internacional también 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 mercados de comercio justo y los mercados 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 cuestión de la certificación).

Si usted cuenta con información suficiente sobre los distintos mercados, puede tomar una decisión mejor sobre cuál sería el más apropiado para su cooperativa. Pero, con frecuencia, las cooperativas tienen pocas opciones. Por ejemplo, existen casos en los que los productos de sus agricultores sólo cumplen con los requerimientos del mercado local. En otros casos, las cooperativas tienen condiciones suficientes como para apuntar a distintos mercados. Todo depende de los productos que los socios 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 específicos del mercado e incluso accedan a nuevos mercados.

## Enfocarse en nuevos mercados mediante la modernización

Las cooperativas que realizan una comercialización colectiva tienen dos clientes principales: sus socios que suministran la producción y sus socios comerciales a quienes les vende los productos. Cuando los socios y/o la cooperativa son capaces de mejorar su desempeño, los compradores pueden estar más dispuestos a comprar el producto mejorado, a pagar un precio más alto, o a comprar una mayor cantidad de productos.

### Modernización

El concepto de “modernización” refiere a las opciones disponibles para que los productores y las cooperativas obtengan mejores retornos de sus actividades.

8 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1997), <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm>

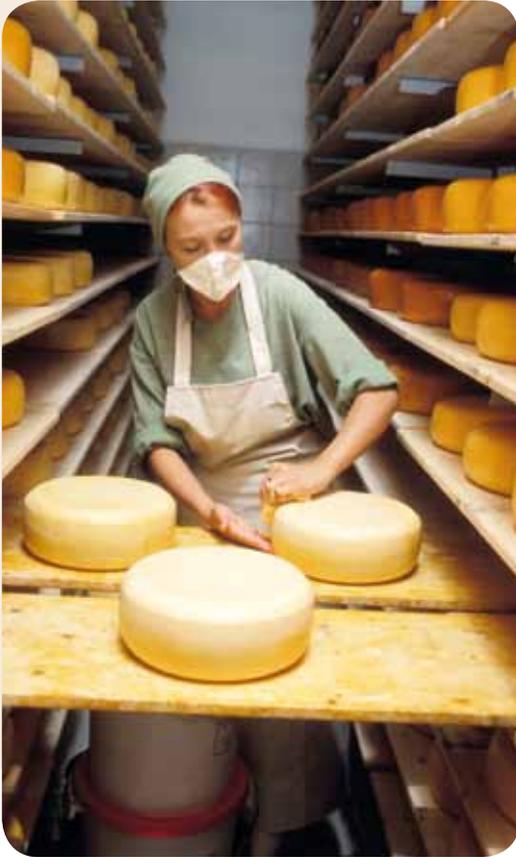
Existen diferentes caminos para que las cooperativas y sus socios mejoren su desempeño y, en consecuencia, obtengan contratos más favorables. Por ejemplo, la cooperativa puede apoyar a sus productores en un cambio hacia líneas de productos más sofisticados (nichos de mercado), lo que también se conoce como “modernización” del producto.<sup>9 10</sup>

La modernización del producto se refiere al mejoramiento del producto comercializado. Los productores pueden mejorar sus productos de diferentes

formas. Por ejemplo, pueden sembrar una nueva variedad del cultivo que tenga características más deseables o pueden invertir más tiempo en los procesos post-cosecha (por ejemplo en el secado y la fermentación), de modo que aumente la calidad y el precio del producto. La cooperativa puede apoyar a los agricultores en estos cambios. La cooperativa también puede apoyar a los agricultores en el acceso a mercados certificados alternativos. Los productos certificados obtienen precios más altos.

Una cooperativa también puede apoyar a los agricultores en la mejora de sus prácticas productivas, lo que se denomina modernización del proceso.

La modernización del proceso significa producir el mismo producto pero de manera más eficiente, por ejemplo mediante el



9 Puede resultar de ayuda 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. (2009), *Making Retail Supply Chains Sustainable: Upgrading opportunities for developing countries*

10 Se ha optado por traducir el término inglés “*upgrading*” como “modernización” a los efectos de una mejor comprensión del concepto. En la literatura técnica se utiliza también “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

uso de nuevas tecnologías o métodos de gestión. Por ejemplo, los agricultores podrían aumentar su producción al usar fertilizantes o podrían 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. La cooperativa podría pelar el maíz con mayor rapidez usando una máquina en lugar de hacerlo a mano, o tal vez podrían invertir en la construcción de silos para mejorar el almacenamiento del maíz.

La modernización del proceso también puede aplicarse para mejorar las condiciones de trabajo y reducir los riesgos en la salud y la seguridad. Esto se conoce como “modernización social”. ¿Qué pueden hacer las cooperativas para implementar mejoras que tienden a la modernización social? Las cooperativas pueden emprender acciones tanto en sus propias instalaciones físicas (por ejemplo, en los almacenes y las áreas de selección y clasificación) como en los predios de sus socios. Pueden aumentar el grado de concientización sobre los peligros existentes, utilizando carteles de advertencia. También pueden capacitar a los socios sobre cómo manejar la maquinaria, los equipos y los agroquímicos. También pueden desarrollar instrucciones para los usuarios y 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 socios repliquen estas acciones en sus propias explotaciones agropecuarias. El siguiente cuadro menciona herramientas prácticas y fáciles de usar que las cooperativas podrían aprovechar para estos fines.

### **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 OIT. Brinda ejemplos prácticos y de bajo costo para implementar mejoras y está ilustrado mediante gráficos y fotografías. La lista de verificación se puede adaptar fácilmente al contexto de la cooperativa para seis áreas de trabajo:

1. Manejo y almacenamiento de materiales;
2. Diseño de la estación de trabajo y herramientas de trabajo;
3. Seguridad en el manejo de la maquinaria;
4. Ambiente de trabajo y control de sustancias peligrosas;
5. Instalaciones de bienestar (baños, agua potable, lugar amoblado y a la sombra para descansar y comer);
6. Organización del trabajo.

Un ejemplo de cómo mejorar el diseño de la estación de trabajo: 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.



**Fuente:** OIT (2002), *Work Improvement in Neighbourhood Development. Training programme on safety, health and working conditions in agriculture*, Bangkok

Aunque un mejor desempeño de los socios conduzca al acceso a mercados nuevos, esto no significa que las utilidades de la cooperativa se incrementarán automáticamente y que los socios queden satisfechos. Luego del acceso al nuevo mercado, es posible que a algunos socios 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?, ¿existen socios que quedarían excluidos en el acceso a un mercado de primer nivel (o necesitarían servicios adicionales para hacerlo)?

En lugar de enfocarse en el desempeño de sus socios, la cooperativa también podría enfocarse en mejorar su propio desempeño, buscando formas de agregar mayor valor a los productos que obtiene de sus socios. Por ejemplo, una cooperativa podría comenzar a procesar los productos (por ejemplo, en lugar de vender arroz con cáscara a granel, podría vender arroz 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. El procesamiento y el uso de marcas son ejemplos de modernización funcional en una cooperativa. Este tipo de actividades no siempre son factibles para los agricultores individuales. Para los agricultores, la propia comercialización colectiva constituye un ejemplo de la 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.

Si la cooperativa asume actividades en un nivel superior de la cadena, entonces la cadena se acorta y la cooperativa comienza a obtener márgenes más elevados. Aunque parece tentador, no siempre resulta la mejor manera de proceder. Por ejemplo, deshacerse de los intermediarios que distribuyen los productos, implica también deshacerse de las personas especializadas en esta tarea. ¿Está la cooperativa en condiciones de sustituir a estos especialistas? Tal vez se obtengan mejores resultados si se buscan mecanismos para mejorar el trabajo conjunto con los comerciantes, en lugar de eliminarlos.<sup>11</sup> Entonces, si la cooperativa piensa asumir estas nuevas tareas, debería preguntarse: ¿la cooperativa cuenta con las aptitudes necesarias para desarrollar las nuevas actividades? ¿Las nuevas actividades 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, una buena estrategia podría ser la diversificación de los productos y los servicios. A nivel de los productores, podrían sembrarse nuevos cultivos, criar nuevas especies de ganado o ingresar en nuevos negocios como el agroturismo o el procesamiento de la leche. La diversificación puede ser una estrategia importante para que los productores puedan hacer frente a los riesgos de su actividad. Cuando un agricultor transfiere sus aptitudes y sus experiencias desde sus emprendimientos actuales hacia una nueva actividad en otra cadena de valor, se produce lo que se conoce como modernización de la cadena o modernización entre cadenas. Las cooperativas pueden usar las mismas estrategias. El caso de Central Lanera Uruguay, CLU, brinda un ejemplo sobre cómo una 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.

---

<sup>11</sup> The Royal Tropical Institute, Amsterdam and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi (2008), *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa*, KIT Publishers, Amsterdam



## Caso 2.1 Enfrentando el desafío de la innovación

Con frecuencia se afirma que, una vez que una cooperativa es exitosa, se convierte en intrascendente. Si bien la afirmación puede parecer un poco exagerada, no deja de ser cierto que, cuando las cooperativas logran solucionar algunos de los problemas de mercado para las que fueron creadas, es mucho más difícil que continúen justificando su existencia ante los socios. Esto es lo que sucedía con CLU, una cooperativa de comercialización de lana de oveja de Uruguay. La solución consistió en continuar siendo exitosa en su negocio principal y ofrecer un nuevo servicio adaptado a las condiciones cambiantes del mercado.

Cuando se conformó CLU, hace más de 40 años, el mercado de la lana no era transparente y los productores de lana no recibían buenos precios. La cooperativa se formó con una idea simple: pagaría un precio fijo (al que denominaron “precio promedio”) para todos los tipos de lana, sin importar el volumen comprado. Más aún, el precio era anunciado al comienzo de la zafra lanera, incluso antes de que otros compradores hayan determinado los suyos. El precio promedio que estableció la cooperativa se convirtió en una especie de precio mínimo de referencia, lo que obligó a los competidores a, por lo menos, igualar sus precios con los de la CLU. Luego de cuatro décadas de ofrecer continuamente ese precio promedio, CLU logró crear un mercado más transparente, lo que terminó beneficiando aún a aquellos productores que no le vendían a la cooperativa.

Con un mercado transparente, el rol de la CLU comenzó a verse como menos necesario. La cooperativa decidió mantener su sistema de pago de un precio promedio, pero también resolvió que era necesario comenzar a dar pasos en una nueva dirección. Al advertir que la demanda mundial de lana estaba en declive debido al uso de fibras sintéticas, la cooperativa comenzó a promover la reconversión de sus socios hacia la producción de carne ovina. Esta reconversión resultó ser lenta y difícil, pero la cooperativa aprovechó su credibilidad y su fortaleza financiera para ayudar a sus socios en el proceso. Hoy en día, la producción de carne es un negocio mucho más rentable para los productores ovinos uruguayos que la producción de lana. La CLU ha jugado un papel de liderazgo en el impulso de las nuevas tecnologías ofreciendo el mismo sistema de precios promedio que le ayudó a construir su éxito con la lana.

**Fuente:** En base a una entrevista con el Sr. Gastón Rico, fundador de Central Lanera Uruguaya, socio de Agriterra y con Christian Gouet, consultor de Agriterra.



### Auto-tarea 2.1

¿Cómo podría su cooperativa contribuir a un mejor desempeño productivo de sus socios? ¿Cuáles son las posibles restricciones o requerimientos? ¿Cómo podría hacer su cooperativa para mejorar su propio desempeño y agregarle 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 del 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 satisfacen las necesidades y deseos del cliente, desarrollar la mezcla de comercialización “correcta” (producto, plaza, promoción, precio y personas) y satisfacer sus propios objetivos así como satisfacer al cliente en forma permanente.

Mientras que los agricultores desean obtener el mejor precio por sus productos, los clientes desean comprar productos al menor precio posible. Pero los clientes también desean productos de buena calidad y podrían estar dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad. Los clientes también desean que los productos estén disponibles en el momento en que los necesitan.

La estrategia de la cooperativa debe tomar en cuenta estas necesidades, que se conocen como CCF, Calidad, Cantidad y Frecuencia:

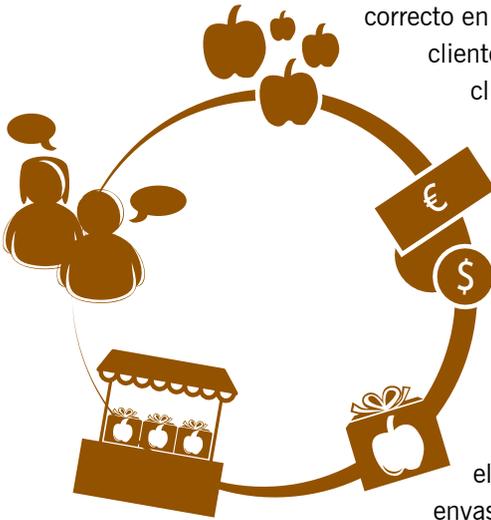
- La cantidad se refiere al volumen de producción agrícola llevado al mercado para ser vendido al mercado objetivo. Que la cantidad sea la correcta es necesario tanto para el vendedor como para el comprador.
- La calidad es el beneficio/valor percibido del producto. Desde la perspectiva del comprador, la calidad está vinculada con la satisfacción de los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores. Desde la perspectiva de la cooperativa, es el costo de la producción agrícola más el excedente deseado.
- La frecuencia se refiere 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 5P

Una cooperativa agrícola podría mejorar su comercialización de diferentes formas, actuando sobre los siguientes elementos: producto, precio, promoción, plaza y personas. Estos elementos pueden ser mencionados como las “5P” y también se conocen como la “mezcla de comercialización”.

#### 1. Producto

Se refiere al producto de base (*commodities*) que la cooperativa produce y que debe presentar en el mercado de los clientes objetivo. El producto debe ser el



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;
- Mejorar el empaquetado y el etiquetado, garantizando que el tamaño, el material y la información contenida en los envases son los correctos.

- Las cooperativas pueden mejorar la calidad de sus productos para poder cumplir con las exigencias del mercado. Esto está relacionado estrechamente con la Calidad en la CCF.

## 2. Precio

Desde el punto de vista del vendedor, este es el valor del producto que incorpora el costo de producirlo más el excedente deseado. Desde el punto de vista del cliente, esta es la cantidad de dinero que el cliente deberá gastar para obtener el producto de la cooperativa. Las cooperativas deben establecer un precio competitivo que les proporcione un excedente. El precio correcto es determinante para la comercialización del producto.

## 3. Promoción

Se trata de las actividades que la cooperativa puede realizar para hacer conocer la existencia y la calidad del producto entre los clientes a los que apunta. Puede incluir la publicidad, promoción de ventas, personal de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Por ejemplo, durante la promoción y la comercialización, la cooperativa puede cambiar desde un enfoque basado en hacer conocer el producto hacia otro enfoque en el que busque promover el precio del producto, como un medio de atraer al próximo segmento de clientes que compran en base al precio. Esto adquiere especial importancia si la cooperativa se está enfocando en consumidores sensibles al precio.

## 4. Plaza

Es importante que un producto esté disponible y accesible en el lugar correcto y en el momento correcto. Una buena distribución asegura que el producto

de la cooperativa esté disponible y sea accesible a los clientes. Las cooperativas deben poner énfasis en la conveniencia de la accesibilidad de sus productos por parte 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.

## 5. Personas

“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, etc. en común? ¿Cuáles son las estrategias de los clientes?

“Personas” también hace referencia a quienes trabajan dentro de la cooperativa, lo que se podría denominar como “comercialización interna” y se define como “el éxito en la tarea de contratar, formar y motivar a empleados competentes que tengan el deseo de proporcionarles buenos servicios a los clientes”.<sup>12</sup>

Al usar las 5P de manera apropiada, una cooperativa puede lograr sus objetivos de comercialización. Por ejemplo, una cooperativa podría tener como objetivo una modificación de su mercado. En este caso, la cooperativa intentará aumentar el número de clientes que compran sus productos, ya sea descubriendo nuevos usuarios o convirtiendo a los no usuarios en usuarios, entrando así en nuevos segmentos de mercado. Analizando a sus clientes, la cooperativa puede decidir una modificación de su mezcla de comercialización: otros programas de comercialización deben ser revisados de acuerdo a los intereses de los clientes. Por ejemplo, este tipo de medidas podrían incluir: precios eficaces, distribución eficaz y promoción eficaz. Si los consumidores opinan que el precio es alto, la cooperativa podría considerar una reducción del precio para atraer a clientes sensibles a los precios.



<sup>12</sup> People, de vijfde P in de marketingmix, <http://zakelijk-financieel.todoo.nl/marketing-advisering/people-de-vijfde-p-in-de-marketingmix-2237.html> (Consultado 19 Oct. 2011)



## Auto-tarea 2.2

Haga una lista de las actividades que realiza su cooperativa para cada P. ¿Cuál podría ser una buena mezcla de comercialización para su cooperativa?

---

---

---

---

---

---

## La satisfacción de las necesidades de los socios

Al optar por una estrategia de comercialización, puede surgir un dilema entre la satisfacción a corto plazo de los socios y la viabilidad a largo plazo de la empresa. En este caso, el gerente debe equilibrar los diferentes intereses y frecuentemente debe tomar decisiones difíciles. Un caso en Filipinas muestra cómo un nuevo equipo gerencial abordó el dilema entre la satisfacción de los clientes o la de los socios 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 socios?

El Centro de Formación Cooperativa (CTC, ahora conocido como NCMF) es una cooperativa de comercialización de arroz en Manila que logró, mediante una buena gestión, cambiar sus finanzas y tomar decisiones difíciles. El CTC no le compra directamente a los agricultores, sino a otras cooperativas de pequeños productores. Antes del 2001, el CTC le compraba arroz a una gran cantidad de proveedores diferentes, sin prestarle demasiada atención a la calidad, pero ofrecía buenos precios. Esto condujo a una situación donde los compradores no estaban satisfechos con el producto y la cooperativa operaba con grandes pérdidas. Las cosas comenzaron a cambiar en el 2001, cuando el Consejo de Administración integró un nuevo equipo gerencial.

Los nuevos gerentes se dieron cuenta que, para que la cooperativa fuese sostenible, había que satisfacer las necesidades de los clientes antes que las de los socios. Tenía que mejorar la calidad del arroz y la elección de los clientes. En el mercado altamente competitivo de Manila, los clientes exigen volúmenes y estándares de calidad muy específicos. El CTC implementó una acción que no fue popular entre sus proveedores de arroz: elevar los estándares de calidad exigidos de sus compras. Por un lado, esta acción no fue popular porque muchos de los proveedores tradicionales no pudieron cumplir con estos estándares más estrictos pero, al mismo tiempo, comenzó a mejorar la imagen de CTC como proveedor de arroz de calidad. Para compensar la pérdida de proveedores, CTC 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, algunas cooperativas de productores comenzaron a realizar mejoras y, finalmente, lograron convertirse en proveedores de CTC y beneficiarse de precios favorables.

Otro elemento que notó la nueva gerencia fue que la cooperativa sufría al estar compitiendo por los clientes con los grandes distribuidores de arroz. Era necesario encontrar nuevos mercados. En lugar de venderle a los supermercados, como se hizo tradicionalmente, la gerencia identificó una nueva oportunidad de mercado: decidió venderle directamente a compradores institucionales, como establecimientos educativos y hospitales, quienes estaban siendo ignorados por los grandes distribuidores. La cooperativa compró un camión y puso en marcha un exitoso sistema de ventas y entrega. Sin la competencia de grandes distribuidores, el CTC pudo encontrar un canal de distribución favorable, que le ayudó a ser rentable nuevamente.

**Fuente:** En base a una entrevista con el Sr. Raúl Montemayor, socio de NCMF y sobre información proporcionada por Christian Gouet, consultor de Agriterra.



### Auto-tarea 2.3

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

---

---

---

---

## Comercialización estratégica

La comercialización requiere conocer todo sobre el cliente, pero aún más importante es conocer al cliente en su contexto, lo que incluye la competencia, las políticas y los reglamentos gubernamentales, las fuerzas económicas, sociales y políticas que, en sentido amplio, le dan forma a la evolución de los mercados. Cuando la comercialización también toma en cuenta estos factores contextuales, hablamos de “comercialización estratégica”. Los beneficios para las distintas partes interesadas son un aspecto clave de la comercialización estratégica.<sup>13</sup>

Entonces, si una cooperativa está suministrando servicios de comercialización, debe conocer a sus principales clientes y los contextos de los que ellos forman parte. En el Módulo 1, ya se mencionó el contexto cambiante de los mercados agrícolas. En este módulo, también nos referimos a 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 de la cadena. Por ejemplo, el agricultor es el propietario del maíz desde que planta la semilla hasta que vende el maíz a su cooperativa, quien se convierte en la nueva propietaria del bien. La cooperativa reúne el maíz de sus socios 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. Las actividades necesarias para aumentar el valor de los productos 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.

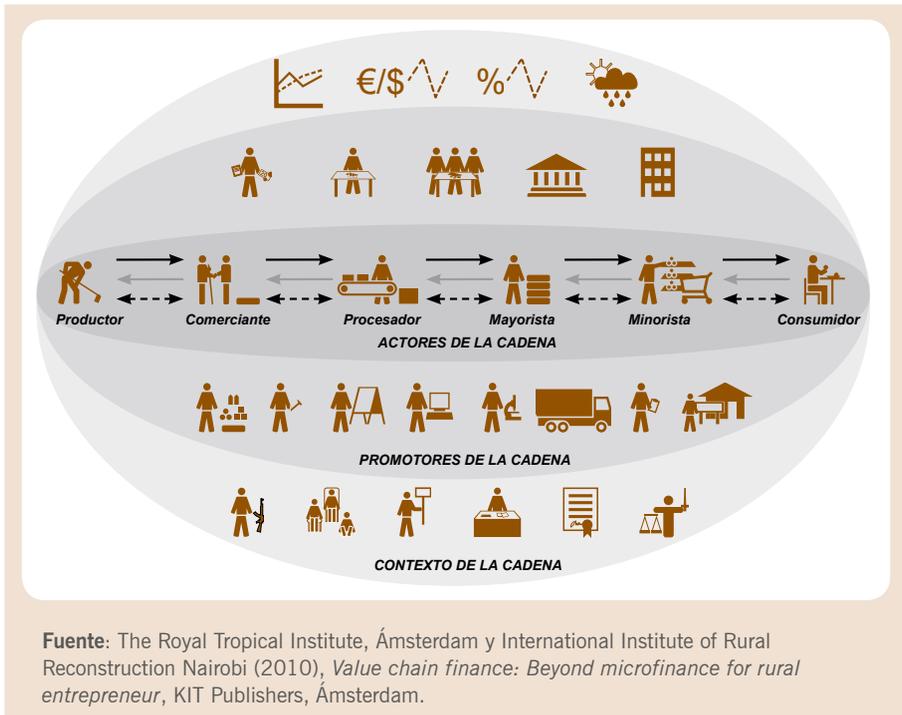
Junto con los operadores directos de la cadena de valor, como los agricultores, las cooperativas, los comerciantes, los mayoristas, los minoristas y los

13 Food and Agriculture Organization of the United Nations: *Introduction to Global Marketing* (Rome, FAO, 1997), <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (accessed 19 Oct. 2011).

consumidores, a menudo existen otras organizaciones involucradas, que actúan apoyando el funcionamiento adecuado de la cadena de valor. Estos promotores de cadena pueden brindar servicios financieros y no financieros, tanto a los agricultores individuales como a la cooperativa. Estos servicios pueden incluir la asistencia técnica, el apoyo para la gestión empresarial, el apoyo en los procesos de certificación, la gestión financiera y el 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 agrícola solamente se dedica a suministrar insumos a sus socios, no es considerado como un operador de la cadena de valor (ya que la cadena comienza con la producción, en la explotación agropecuaria) aunque, en ese caso, sí se considera una colaboradora de la cadena de valor (ya que la disponibilidad de los insumos adecuados puede incidir 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 no sólo afecta las actividades agrícolas, sino que también produce impactos sobre la totalidad de la cadena de valor. El tipo de cambio, las políticas gubernamentales, las normas y reglamentaciones, así como la infraestructura (el agua, la energía, las carreteras, las tecnologías de información y comunicación) pueden tener un impacto en la eficiencia de las transacciones de la cadena de valor. Las tendencias en el ambiente internacional también pueden afectar las elecciones y las decisiones de los operadores de la cadena de valor. Por ejemplo, las agencias internacionales 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 ambientalmente amigable. A nivel nacional, los sistemas tributarios pueden dificultar la capacidad de las organizaciones formales para competir con otros agentes privados. 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. 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 socios. 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



## Auto-tarea 2.4

Elabore un mapa de la cadena de valor en la que participan su cooperativa y sus clientes. Indique el flujo de los productos, del dinero, de los servicios y de la información. ¿Quiénes son los operadores de la cadena y quiénes 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?

---

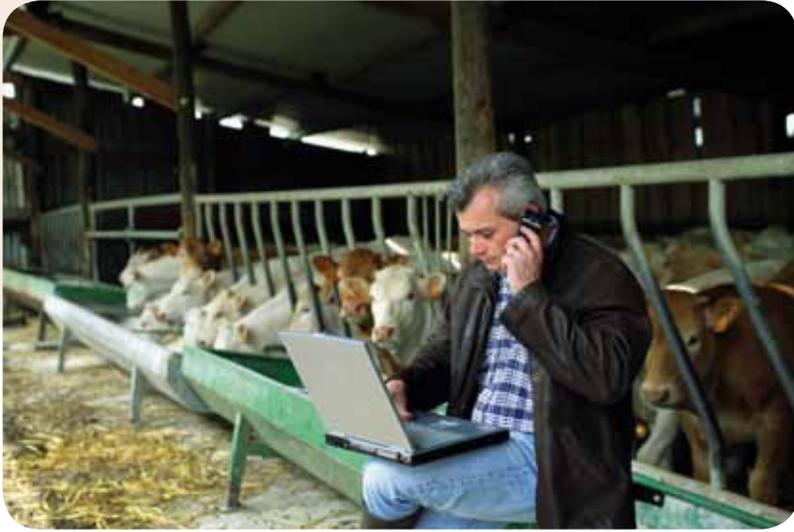


---



---

Un acontecimiento reciente en las cadenas de valor agrícolas es que los compradores intentan establecer vínculos directos con las organizaciones de productores. Existen diversas motivaciones para que los compradores actúen de ese modo. Por ejemplo, la compra directa a los agricultores reduce los costos de transacción. Otro motivo es que mejora la trazabilidad. La exigencia para las empresas de informar sobre de



dónde provienen sus productos es cada vez mayor y los productos son más fáciles de trazar cuando el proveedor es una cooperativa. Más aún, al estar organizados, los agricultores tienen acceso a formación y a financiamiento, lo que contribuye a que los agricultores mejoren la calidad y los volúmenes de producción. Esto representa un beneficio, no sólo para los agricultores involucrados, sino también para los clientes (al obtener mejor calidad y volúmenes mayores de productos). También puede contribuir 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 esto 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 las dificultades para establecer relaciones a largo plazo con los compradores, construyendo confianza a través de la credibilidad.



### **Caso 2.3 Compra de café a las cooperativas: la perspectiva de un comprador**

¿Qué es lo que buscan los compradores? ¿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 los 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 socios de las cooperativas busquen resultados rápidos, mientras que toma bastante tiempo que los beneficios de un vínculo a largo plazo con un cliente se hagan evidentes.

*Van Weely Koffie* es un importador de café de los Países Bajos que le compra a cooperativas de productores de África y América Latina. La empresa quiere contar con una base amplia de proveedores que le permitan disponer de diferentes variedades de café para ofrecerles a sus clientes. En consecuencia, trabaja con todo tipo de cooperativas, desde grandes empresas a pequeñas organizaciones locales. Algunas cooperativas están mejor estructuradas que otras y algunas cuentan con mayores recursos que otras que son mucho más pobres. Pero lo que *Van Weely Koffie* busca es la confiabilidad. Como comprador, su inquietud principal es que el vendedor no se convierta en un riesgo. La clave para una relación de negocios sostenible es entonces que exista 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. Simplemente ocurre 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 *Van Weely Koffie* es la carencia de gestión estratégica en las cooperativas. Con demasiada frecuencia, la gerencia cambia de compradores o les vende a demasiados compradores al mismo tiempo, en búsqueda del mejor precio. Si bien estas prácticas pueden llevar a una obtención rápida de utilidades, también pueden producir fluctuaciones en los precios e inestabilidad. Por el contrario, las cooperativas con una visión a largo plazo se concentran en forjar relaciones confiables y estables con una menor cantidad de compradores, lo que les brinda precios mejores y resultados mucho más predecibles.

**Fuente:** En base a una entrevista con Frank Kraaijkamp, de la importadora de café Van Weely B.V. (Países Bajos).



### Auto-tarea 2.5

Identifique los distintos tipos de clientes de los productos de su cooperativa. ¿Qué sabe sobre sus necesidades? ¿Qué tipo de relación tiene con sus clientes?

---

---

---

Con frecuencia las asociaciones pueden ayudar a establecer vínculos directos entre las cooperativas y los compradores. A continuación se presenta el caso de *Upland Marketing Foundation* (Fundación Comercial de Upland) y *Pecuaría Development Cooperative* (Cooperativa de Desarrollo Pecuaria) en las Filipinas. El caso muestra como una asociación entre una cooperativa y una fundación, generó vínculos entre la cooperativa y minoristas modernos.



## Caso 2.4: Creación de vínculos con minoristas modernos en las Filipinas

Los supermercados se han expandido rápidamente en todo el mundo. Hoy es común encontrar minoristas modernos tanto en los países industrializados como en las ciudades de Asia, África y América Latina. Este auge de los supermercados representa oportunidades y obstáculos potenciales para los agricultores. Por un lado, los supermercados ofrecen un canal importante para llegar a los clientes potenciales, muchos de los cuales, tienen dinero y están dispuestos a pagar buenos precios. Por otra parte, venderle a un supermercado no es una tarea fácil. Los minoristas modernos tienen estándares de calidad altos y exigencias de entrega que resultan difíciles de cumplir, especialmente para los pequeños agricultores. Adicionalmente, los supermercados no les pagan de inmediato a los proveedores y es frecuente que retrasan sus pagos durante semanas y hasta meses.

*Upland Marketing Foundation* se estableció para ayudar a las cooperativas agrícolas y otras organizaciones comunitarias de las Filipinas a que superen los obstáculos que les impiden alcanzar las oportunidades potencialmente lucrativas que les ofrecen los supermercados. Esta organización actúa como intermediaria y ayuda a los agricultores a conectarse con los minoristas modernos mediante la comercialización, el desarrollo de marca y los servicios financieros. Uno de sus clientes más exitosos de la fundación es *Pecuaría Development Cooperative*, una cooperativa de productores de arroz de la región sur de la isla de Luzón. Pecuaria ya era una cooperativa fuerte y consolidada, pero sabía que debía buscar nuevas oportunidades de negocios para continuar siendo relevante y rentable. Hace unos diez años, los socios de Pecuaria notaron que el arroz orgánico podría ser la oportunidad que estaban buscando. En ese momento, había una escasa producción de arroz orgánico y la cooperativa decidió aprovechar ese nicho que nadie más estaba explotando. Los supermercados de Manila parecían el lugar ideal para encontrar a los clientes potenciales. ¿Pero cómo se convertirían en proveedores de los minoristas modernos?

Es aquí donde surgió la asociación con *Upland Marketing Foundation*. La cooperativa ya contaba con el sistema de producción y la fundación le brindó el apoyo y el financiamiento necesarios para cumplir con los requerimientos de los nuevos compradores. A lo largo de los años, *Upland Marketing Foundation* ayudó a *Pecuaría* a desarrollar envases de mayor calidad y más atractivos y se comenzó a vender el producto bajo la marca de la fundación. La cooperativa también recibió asesoramiento sobre cómo desarrollar nuevos productos para captar distintos tipos de clientes. En resumen, la asociación ha hecho posible que *Pecuaría* cree productos atractivos y los coloque eficazmente en el mercado. Junto con el apoyo a la comercialización, *Upland Marketing Foundation* ayuda a las cooperativas como *Pecuaría* a manejar el problema del retraso de los pagos por parte de los supermercados. Los productores establecen un compromiso claro de los volúmenes que deben suministrar y la fundación realiza pagos frecuentes y regulares a la cooperativa.

**Fuente:** En base a una entrevista con el Sr. Fonollera, gerente de oficina de UMF

Los vínculos directos entre las cooperativas y los grandes compradores no garantizan resultados favorables, ni para la cooperativa ni para sus socios. Las condiciones bajo las cuales una cooperativa le vende a un comprador, pueden resultar desfavorables (por ejemplo, por retrasos en el pago) o riesgosas (por ejemplo por las altas fluctuaciones de precio). Otro riesgo es la creación de una relación de dependencia. En este caso, una opción es alejarse del comprador a través de una diversificación de mercados y, si es posible, mediante la diversificación de los productos. Otra opción es que la cooperativa se mueva “hacia” el comprador al participar en actividades que se encuentren más adelante en la cadena de valor (por ejemplo, el procesamiento).<sup>14</sup>

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

Lo ideal sería que los socios de la cooperativa, junto con la gerencia, decidan qué es lo que venden, cuánto venden, a quién le venden y a qué precio. La gerencia puede controlar las condiciones de pago, la definición de los niveles y los estándares, atraer clientes, la gestión de la innovación, etc.

Pero en la realidad, no siempre es la cooperativa quien decide. Hay otros agentes, tanto dentro de la cadena como fuera de ella, que afectan el proceso de toma de decisiones de la cooperativa. Por ejemplo, no son excepcionales los casos en los que los precios se fijan fuera del ámbito de influencia de la cooperativa. También es común que los servicios necesarios para mejorar el desempeño sean inexistentes (por ejemplo, el financiamiento).

<sup>14</sup> The Royal Tropical Institute, Ámsterdam y el International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010), *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur*, KIT Publishers, Ámsterdam.

Con frecuencia, los compradores de los productos, exigen cantidades o volúmenes determinados de productos. De manera creciente los compradores se interesan también por la forma en que se producen o elaboran los productos, por ejemplo, sin el uso de agroquímicos o bajo las condiciones del comercio justo (vea el Tema 3). Generalmente, esto requiere de una 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. Estos cambios pueden afectar el resultado de las estrategias que se están implementando.

## ¿Cómo responder a un entorno cambiante?

Los mercados cambian constantemente, especialmente en lo referente a la oferta y la demanda de cultivos básicos, lo que afecta las estrategias de comercialización. De la misma manera, los requerimientos y las necesidades de los consumidores cambian rápidamente. También hay cambios en el entorno más amplio, como las innovaciones, los cambios de precios de la energía o la construcción de nuevas carreteras. Una cooperativa deben anticiparse a los cambios en el entorno.

### Cambios en las políticas

En algunos casos, hacer lobby puede tener una influencia sobre los acontecimientos, por ejemplo en el ámbito de las políticas. También puede darse el caso contrario, donde hay grupos de interés que hacen lobby con el gobierno y con los compradores de productos agrícolas, 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 discriminen o favorezcan a las cooperativas. Para evitar que se tomen decisiones perjudiciales para las cooperativas y sin una consulta adecuada, el mantenimiento de relaciones con el gobierno debe ser considerado como una parte de las funciones de comercialización de la cooperativa.

### Cambios en los precios

En el caso de los cambios en los precios, existen otras medidas que pueden adoptar las cooperativas para afrontarlos o aprovecharse de ellos. Por ejemplo, en el caso de una baja en los precios de los productos de base (*commodities*) agrícolas, la cooperativa podría invertir en almacenar la producción hasta que se estabilicen los precios del mercado.

## **Cambios en la tecnología**

Los avances tecnológicos pueden traer nuevas oportunidades para que las cooperativas comercialicen sus productos y difundan información, por ejemplo a través del uso de la telefonía celular y de internet. Hay muchos ejemplos de plataformas desarrolladas por varias partes interesadas vinculadas, que cuentan con sitios web donde las cooperativas pueden publicar información sobre cuánto tienen para vender y cuándo, y donde los compradores pueden informar sobre lo que están buscando.

## **Cambios en las demandas del consumidor**

Los consumidores están cada vez más interesados en los temas sociales y ambientales. Algunos consumidores rechazan los que se produzca bajo condiciones que violen los derechos humanos o los estándares laborales (por ejemplo, la utilización del trabajo infantil).

La preocupación por el medio ambiente también puede resultar una ventaja en términos de comercialización. Las cooperativas deben tener en cuenta sus impactos en el medio ambiente y considerar cómo la difusión de sus buenas prácticas podría ser aprovechada dentro de un programa de comercialización. La producción de productos orgánicos permite el acceso a canales de comercialización alternativos.



# TEMA 3

Certificación



## Introducción al tema

Es cada vez más frecuente que 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 el comercio justo, la producción orgánica, el comercio responsable y el comercio 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 Cafetalera). Los estándares privados se han tornado cada vez más importantes para el comercio internacional y se usan como estrategias para diferenciar productos y empresas.<sup>15</sup>

La certificación es una forma conocida de organizar los requerimientos del mercado. En teoría, la certificación no es una obligación, pero en la práctica puede ser un requerimiento si se desea permanecer en el mercado. Por ejemplo, la certificación *GlobalGap* es obligatoria para los proveedores de supermercados de Europa. Si bien, en la actualidad, la certificación se usa principalmente en los productos de exportación, es probable que la certificación sea un requisito que adquiera cada vez mayor relevancia en los mercados locales. Si su cooperativa le vende a supermercados locales, es posible que ya cuente con requerimientos en materia de calidad o envasado.

A nivel de las cooperativas agrícolas también se está consolidando la tendencia de que la certificación sea un asunto de importancia creciente. En consecuencia, las cooperativas deben prepararse para los mercados certificados.

¿Pero cómo se sabe cuándo y en qué tipo de certificación invertir? Cada sistema de certificación tiene sus ventajas y desventajas. También hay diferentes costos y beneficios vinculados con la obtención de cada certificado. Por ejemplo ¿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?

En este tema se profundizará sobre la certificación y su dinámica.

## Mercados especializados

Los mercados especializados son aquellos que requieren que los productos de las cooperativas cumplan con ciertos estándares de calidad antes poder ser vendidos. Puede tratarse de estándares de producción (por ejemplo, el nivel de humedad) o de estándares en los procesos de producción (por ejemplo las condiciones de trabajo).

15 Ruben, R. and Verkaart, S. (2011), 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, pp 61-81.

## Certificación

La certificación puede ser una manera de mejorar la situación de un agricultor al brindarle un ingreso adicional (o por lo menos estable) y otros privilegios, con la condición del cumplimiento de ciertos requerimientos. Estos requerimientos se establecen en documentos llamados 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, le 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.<sup>16</sup>

Algunos ejemplos de sistemas de certificación son el de la *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, también se observa 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 tres productos (café, cacao y té). Ofrece programas de certificación que apoyan desde los agricultores hasta los grandes actores industriales.<sup>17</sup>

La certificación brinda oportunidades principalmente a los agricultores formalmente organizados, pero los agricultores individuales no se benefician del mismo modo. Al asociarse con un certificador, una cooperativa puede acceder a mercados con mayores beneficios en términos de precios y condiciones. A su vez, el acceso a estos mercados requiere de ciertos costos adicionales para las cooperativas ya que ellas se hacen 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”. Esto es riesgoso porque la certificación no siempre funciona. Por otra parte, la certificación no es un fin en sí mismo, sino es un medio para mejorar una situación como, por ejemplo, el aumento de los ingresos de los pequeños agricultores o la protección del medio ambiente.

---

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

17 Idem.

## ¿Participar o no participar en la certificación?

¿Cuáles son las principales diferencias entre los distintos sistemas de certificación? ¿Un sistema 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.<sup>18</sup> La cooperativa también puede decidir venderle todos sus productos a un único comprador. En este caso, los beneficios deben superar claramente a los riesgos de depender de un sólo comprador. Analicemos, entonces, algunos de los sistemas de certificación. Vamos a observar más de cerca al comercio justo y a la producción orgánica (dos casos de nichos de mercado), y a hacer algunas comparaciones entre el comercio justo y la certificación UTZ (predominante).

### Comercio Justo

El comercio justo surgió en la década de 1960 como un sistema de mercado alternativo. Cuestionó las relaciones comerciales dominadas por los grandes compradores internacionales, al ofrecer mejores condiciones comerciales y asegurar los derechos de los productores y trabajadores marginalizados, especialmente en el sur.<sup>19</sup> La venta de productos en el mercado del comercio justo, ofrece oportunidades para las cooperativas y sus socios. Los productos se pueden vender a precios predefinidos y con mínimos establecidos.<sup>20</sup> En general, existe una prima que se les paga directamente a los agricultores y un porcentaje

#### Comercio Justo

“El comercio justo se 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”.

Fuente: [http://www.fairtrade.org.uk/what\\_is\\_fairtrade/faqs.aspx](http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/faqs.aspx) (Consultado 19 Oct. 2011).

18 Ruben, R. and Verkaart, S. (2011), 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, pp, 61-81.

19 Develtere, P. y Pollet, I. (2005), *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), <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-andfair-trade-final.pdf> (Consultado 19 Oct. 2011).

20 R. Ruben and S. Verkaart: op. cit., pp. 61-81.

de las utilidades se destina a un fondo para proyectos de desarrollo comunitario. Una ventaja importante de acceder a este mercado es que ofrece una relación de mercado estable, que garantiza a la cooperativa una colocación de sus productos a un precio garantizado. 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:

- deben ser pequeños productores que dependan principalmente de la mano de obra familiar;
- los productores deben estar organizados en cooperativas democráticamente gobernadas.

El Cuadro 3.1 detalla algunos criterios específicos del comercio justo.

### **Cuadro 3.1 Criterios del Comercio Justo<sup>21</sup>**

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:
  - Una estructura democrática que le permita a los socios participar en el proceso de toma de decisiones de la cooperativa.
  - Además, los términos de intercambio deben incluir:
    - Un precio que cubra el costo de producción.
    - Una prima social para mejorar las condiciones de vida y trabajo.
    - Un pago anticipado parcial para evitar que las pequeñas organizaciones de productores se endeuden.
  - Contratos que permitan la planificación a largo plazo de la producción.

*La Fair Trade Organization* (Organización de Comercio Justo) es un socio comercial. Además, el movimiento de comercio justo actúa sobre los consumidores, concientizando sobre la importancia del comercio justo y la

21 Adaptado de Develtere, P. y Pollet, I. (2005), Cooperatives and fair-trade, Background paper for the COPAC Open Forum on Fairtrade and Cooperatives, HIVA, Berlín

promoción de productos de comercio justo. 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 en 24 por ciento.<sup>22</sup> A pesar de este crecimiento, la participación relativa del comercio justo 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.

**Tabla 3.1 Ventajas y desventajas para una cooperativa de vender en un mercado de comercio justo**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las cooperativas cumplen con los dos requerimientos básicos</li> <li>● Los productos de comercio justo tienen un precio base y se pagan por adelantado</li> <li>● Los productos de comercio justo obtienen un precio especial para el desarrollo de la comunidad</li> <li>● La demanda de los productos de comercio justo está aumentando</li> <li>● Las ONG pueden apoyar a las cooperativas en sus inicios (reducción de costos y riesgos)</li> <li>● El comercio justo contribuye a relaciones comerciales más estables ente la cooperativa y el comprador y aumenta la estabilidad de los ingresos para los agricultores</li> <li>● Se puede certificar una amplia gama de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estándares de calidad muy específicos y, con frecuencia, muy altos para la producción y el procesamiento</li> <li>● Requiere de inversiones para cumplir con los estándares de calidad y con los costos necesarios de papeleo, certificación, etc.</li> <li>● Mercado relativamente pequeño: generalmente no puede absorber toda la producción.</li> </ul>

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 se detallan los pasos a seguir y cómo pueden hacer los productores para obtener apoyo del sistema de comercio justo.<sup>23</sup>

22 The Independent. Fairtrade market experiencing explosive growth in UK and US. Miércoles, (9 de Marzo 2011), <http://www.independent.co.uk/life-style/fairtrade-market-experiencing-explosive-growth-in-uk-and-us-2236449.html> (Consultado 19 Oct. 2011).

23 Comercio Justo Internacional: Cómo convertirse en un productor de Comercio justo, [http://www.fairtrade.net/becoming\\_a\\_fairtrade\\_producer.O.html](http://www.fairtrade.net/becoming_a_fairtrade_producer.O.html); [http://www.fairtrade.net/support\\_for\\_producers.O.html](http://www.fairtrade.net/support_for_producers.O.html) Fairtrade International: Support for producers, [http://www.fairtrade.net/support\\_for\\_producers.O.html](http://www.fairtrade.net/support_for_producers.O.html) (Ambos consultations 18 Oct. 2011).

## Comparación entre 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, que también exige un buen desempeño en asuntos sociales y del medio ambiente. Existen diversas partes interesadas como la industria alimenticia, los gobiernos y la sociedad civil. 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).

La Certificación UTZ ha desarrollado un código de conducta, un conjunto de criterios reconocidos a nivel mundial para el cultivo de café y cacao, que incluye 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 de un órgano de certificación.<sup>24</sup>

¿Cómo se diferencia UTZ del Comercio Justo? La siguiente tabla muestra las principales diferencias entre ambas certificaciones.

**Tabla 3.2 Principales diferencias entre Comercio Justo y la Certificación UTZ**

Comercio Justo	Certificación UTZ
Sólo se pueden certificar las organizaciones de productores	También está abierto para productores a gran escala. Están estudiando opciones para certificar a los comerciantes locales
Se establece un precio mínimo + prima de certificación FLO + pre-financiamiento	Precio de mercado + prima negociable de precio
Nicho de mercado	Predominante en el mercado
Crecimiento lento: limitado a un número de los productores involucrados	Crecimiento rápido
Se pueden certificar una amplia gama de productos	Productos de certificación limitados (actualmente sólo café y cacao)

**Fuente:** En base a Ruben, R. y Verkaart, S. (2011), 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, p. 65.

24 Fuente: <http://www.utzcertified.org>

## Agricultura orgánica

En muchos países africanos, y de otras partes del mundo, aún existen áreas de cultivo que no son tratadas con productos químicos. Este hecho de la realidad sugiere que existen grandes oportunidades para la agricultura orgánica. Pero la agricultura orgánica no consiste en “no hacer nada”. La agricultura orgánica requiere de un manejo activo de las plagas

### ¿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 con la cosecha y en función de con quién se esté tratando: con un procesador, un mayorista o 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.



en los predios y de prácticas post-cosecha, que demandan de tiempo y mano de obra adicional. Estas prácticas agrícolas están basadas en los principios de la agricultura orgánica (ver Cuadro 3.2). Si se produjera la aparición de plagas o enfermedades, la agricultura orgánica requiere de medidas alternativas y asequibles, así como de insumos orgánicos. Para que los agricultores sean más receptivos a las prácticas agrícolas orgánicas, puede ser necesaria la realización de un trabajo especial para cambiar la mentalidad de los agricultores e invertir en formación y concientización.

La agricultura orgánica crea oportunidades ya que los productos orgánicos certificados reciben un precio diferencial en el mercado. Resulta especialmente interesante para los agricultores que no hayan aplicado 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 un costo: para poder acceder a los canales de comercialización orgánicos, debe demostrarse que el suelo tiene que haber estado libre de agroquímicos por un periodo de al menos tres años. Durante el proceso de transición no se pueden usar sustancias químicas, tampoco se puede vender los productos en los mercados orgánicos. Por lo tanto, la agricultura orgánica tiene sus costos y la reconversión hacia la producción orgánica consume tiempo. Antes de obtener la certificación, un sistema de control interno evalúa si los productos cumplen o no con los requerimientos.

### **Cuadro 3.2 ¿Qué es la agricultura orgánica?<sup>25</sup>**

#### **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).

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

### **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;
- Incentivos económicos;
- Capacidad organizacional.

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 3.3 Ventajas y desventajas para una cooperativa de vender en un mercado orgánico**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La agricultura orgánica tiene un valor ambiental intrínseco y contribuye a mejorar la salud de los agricultores y sus trabajadores.</li> <li>● La agricultura orgánica puede reducir los costos, al no emplearse ciertos insumos.</li> <li>● La agricultura orgánica obtiene un precio diferencial en el mercado, que debería cubrir tanto los costos ocasionados por el cumplimiento de los requerimientos exigidos, como los honorarios a pagar a los organismos de certificación.</li> <li>● La demanda de los productos orgánicos está aumentando.</li> <li>● Las ONG pueden apoyar a las cooperativas en las fases iniciales, reduciendo costos y riesgos.</li> <li>● Estos canales alternativos de comercialización pueden generar relaciones comerciales más estables entre la cooperativa y sus compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El precio diferencial no es fijo, sino que debe ser negociado.</li> <li>● La agricultura orgánica puede reducir la producción.</li> <li>● La reconversión hacia la producción orgánica requiere de innovación en la totalidad de las prácticas agrícolas y en la cadena de valor. Esto requiere de coordinación e inversiones.</li> <li>● El proceso de certificación lleva mucho tiempo.</li> <li>● La conversión hacia la agricultura orgánica requiere de tiempo y los primeros beneficios se concretan después un periodo de por lo menos 3 años.</li> <li>● El mercado de productos orgánicos es pequeño.</li> <li>● Requiere de una coordinación y un control sólidos y consistentes.</li> </ul>



La reconversión de una cooperativa hacia la agricultura orgánica requiere de una coordinación sólida por parte de los socios, para garantizar que ellos 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 caso siguiente, relacionado con la producción de té orgánico en Nepal, muestra de qué modo la existencia de objetivos claros y de un buen apoyo técnico, contribuye a la alineación de las actividades de los socios.



### Caso 3.1 Reconversión a la producción orgánica de té: la necesidad de una visión en común

El mundo de las cadenas de suministro modernas presenta un desafío doble para las cooperativas agrícolas: no sólo deben encontrar y asegurar a los compradores de sus productos, sino que, además, deben asegurarse de que todos los socios produzcan cultivos de calidad consistente. Aunque se preste mucha atención a los problemas de la comercialización, siempre resultará difícil lograr que todos los socios cumplan con los estándares de producción, especialmente si están en medio de un proceso de reconversión. Precisamente éste fue el desafío que debió afrontar un grupo de pequeños productores de té en la región oriental del Himalaya, en Nepal. Los agricultores advirtieron que la demanda de té orgánico estaba aumentando y que, en un futuro no muy lejano, la mayor parte de la demanda de té en Nepal sería para aquel producido de forma orgánica. ¿Cómo lograr entonces que más de 2.000 agricultores realicen la transición hacia los estándares estrictos de la producción orgánica?

El papel de *Tea Sector Service Center* (TEASEC, Centro de Servicios para el Sector del Té), una cooperativa de segundo grado, fue crucial para la reconversión hacia la producción orgánica. TEASEC fue creado para proporcionar una variedad de servicios técnicos, tanto en la fase de la producción como en la de la comercialización. Más adelante, comenzó a prestar servicios de formación y apoyo técnico, lo que contribuyó a fortalecer a las más de 45 cooperativas miembros de la organización. Si bien la mayoría de los socios 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 que potencialmente podría afectar los ingresos percibidos por los socios.

TEASEC 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, el TEASEC comenzó a prestar apoyo técnico para que los agricultores cumplan con el código. Tres años después del comienzo del proceso, los agricultores afiliados a las cooperativas socias de TEASEC lograron una migración exitosa desde la producción convencional hacia la producción orgánica. El proceso no ha estado libre de dificultades. Si bien el precio por kilo aumentó de 25 a 55 rupias, la mayoría de los agricultores experimentaron una reducción de un 50% en los rendimientos de sus cultivos. Sin embargo, los agricultores están convencidos de los beneficios a largo plazo de la reconversión a la producción orgánica, y que la continuidad del apoyo de TEASEC les ayudará a incrementar los rendimientos, mediante un mejor acceso a los fertilizantes orgánicos.

**Fuente:** En base a entrevistas con miembros de TEASEC, socio de Agriterra y en base a un reporte escrito proporcionado por Bertken de Leede, funcionario de enlace de Agriterra.



### Auto-tarea 3.1

¿Cuáles son los diferentes canales de comercialización de sus productos? Haga una lista de las diferencias y requerimientos. ¿Su cooperativa está apuntando al mercado óptimo para sus productos?

---

---

---

---







## Puntos Clave de Aprendizaje

Las cooperativas pueden brindar servicios de comercialización colectiva a sus socios. Una cooperativa puede tomar la decisión de limitar su rol a la prestación de servicios de comercialización colectiva. Uno de estos servicios es brindar información sobre el mercado.

Antes de que pueda vender sus productos, una cooperativa necesita conocer a sus clientes y saber cómo abordar sus necesidades. El acceso a la información de mercado ayuda a la cooperativa en la toma de decisiones estratégica. Si bien es importante conocer las necesidades de los clientes, es aún más importante comprender el entorno cambiante en los que los clientes (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 socios. Sin embargo, estas adaptaciones no siempre son favorables para los socios. 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 socios.



# Lista de Literatura

Dell, L., Tulder, R.J.M. van, Duursema, H. y McNeill, D.A. (2009), *Making Retail Supply Chains Sustainable: Upgrading opportunities for developing countries*

Develtere, P. y Pollet, I. (2005), *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).  
Disponible en: <http://www.copacgva.org/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf>

Fondo Común para los Commodities y la Organización Internacional de Cacao: *AgroEco* (2008) in KIT, *AgroEco and Trading* (2010), *Feasibility study on organic cocoa production in West Africa*

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1997). *Introduction to Global Marketing*, Rome, FAO  
Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (Consultado 19 Oct. 2011).

Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola 2010: Rural Poverty Report 2011, Roma  
Disponible en: <http://www.ifad.org/rpr2011/report/e/rpr2011.pdf> (Consultado 19 Oct. 2011).

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

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

Kindness H y Gordon A. (2001), *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

Kotler, P. (1997), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall

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

Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Cooperative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra  
Disponible en: [http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire\\_munker\\_des.pdf](http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf) (Consultado 22 Sep. 2011).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (1997), *Introduction to Global Marketing*, Roma <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> (Consultado 19 Oct. 2011)

Oficina Internacional del Trabajo (2002), *Work Improvement in Neighbourhood Development. Training programme on safety, health and working conditions in agriculture*, Bangkok  
Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-angkok/documents/publication/wcms\\_099075.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-angkok/documents/publication/wcms_099075.pdf) (Consultado 19 Oct. 2011)

OIT/ COOPAFRICA 2009, "Enhancing fish market information (EFMI): Use of modern communication technology to improve Lake Victoria fishing cooperatives income"  
Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> (Consultado 19 Oct. 2011)

Onumah, G. y Temu, F. (2008), *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 África

Ruben, R. y Verkaart, S. (2011) 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

The Royal Tropical Institute, Ámsterdam y International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi (2008), *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa*, KIT Publishers, Ámsterdam

The Royal Tropical Institute e International Institute of Rural Reconstruction (2006), *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets*. KIT Publishers, Ámsterdam.

### **Lectura adicional recomendada:**

Arinze B. (1990), A marketing decision Support Systems, *Industrial marketing management*, Vol. 19, No. 2, pp. 117–29.

Kibera, F y Waruingi, B. (1998), *Fundamentals of marketing: an African perspective*, Kenya Literature Bureau, Nairobi

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

Salemi, N. y Njoroge, E. (1997), *Marketing Simplified*

Thuo, J. (2008), *Principles of Marketing, Skill building Approach*, 2nd ed, Nairobi

Thomas, W. (2005), *Financing Fairtrade*, Londres.



[www.agriculture-my.coop](http://www.agriculture-my.coop)