

## Capítulo XIII

### **Alianzas estratégicas para la vinculación de productores a mercados dinámicos**

**Emma Segovia-López  
Arlenis Albornoz-Gotera**

---

El circuito cárnico en el país se ha caracterizado por presentar una baja integración entre todos los actores o agentes económicos que participan en ella, la relación de estos, podría describirse como un juego, en el cual las ganancias de uno solo pueden ser logradas a expensas de las pérdidas del otro. Estos agentes tienen la responsabilidad de administrar un mercado con contradicciones entre una oferta muy volátil con problemas que afectan la producción y una demanda cambiante como consecuencia del poder adquisitivo y hábitos de compra de los consumidores (Segovia *et al.*, 2005).

De igual manera, el abastecimiento de carne ha presentado dificultades que han impedido satisfacer la demanda nacional, explicado tal vez por la tendencia decreciente de la oferta de animales nacionales, lo cual puso en evidencia la gradual dependencia de las importaciones, aunado al aumento de la demanda, como consecuencia del incremento natural de la población (1,6% en 2010), el ajuste en los precios de los alimentos de la canasta alimentaria en un 20%, el incremento del precio regulado del pollo (sustituto natural de la carne) y el no ajustar el precio de la carne.

La regulación del precio realizada por el gobierno desde agosto del 2008, sin revisión ni ajuste considerando el incremento en los precios de los insumos y los servicios de comercialización, provocó crisis y desbalance en el circuito cárnico, lo que generó que varios agentes participantes desaparecieran del mercado o que cambiaran la orientación de su actividad. Tal es el caso de la ganadería de doble propósito con mayor tendencia a leche o quesos, el de los mataderos hacia el faenado de animales importados u otras especies, el de las carnicerías y supermercados que ven limitaciones para ofrecer los diferentes cortes de carnes; de igual manera, se observa como merman para cada uno de estos actores de la cadena sus márgenes de ganancia en el proceso de comercialización.

Bajo estas circunstancias es necesario promover la integración o la organización para la comercialización, sobre todo a nivel de las unidades de producción donde cada día se observa con mayor frecuencia la necesidad de los productores agropecuarios,

sobre todo, los de pequeña escala, de mejorar sus niveles de ingresos mediante la negociación de sus productos en condiciones ventajosas. Esta situación, conlleva a plantear una serie de acciones estratégicas de vinculación con los mercados, lo que se reflejaría en mayores oportunidades de mercados, seguridad en la colocación de los productos, precios justos, manejo de productos de mejor calidad, disminución de pérdidas y por consiguiente mejoras en el manejo de las unidades de producción, en su ingreso y en las condiciones socioeconómicas en general (FAO, 2005).

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS CIRCUITOS CÁRNICOS BOVINOS**

Es importante destacar que la puesta en marcha de acciones estratégicas de vinculación con los mercados, amerita de condiciones relacionadas al ámbito gerencial y administrativo, de las cuales carecen muchos de los sistemas de ganadería doble propósito. Es así como, se pueden observar algunas manifestaciones que presenta el circuito cárnico (Cuadro 1), donde se evidencian deficiencias en la comercialización (Segovia-Jerez, 2008), como la limitada participación del productor en el proceso, los grandes márgenes de los precios de la carne y subproductos, pérdida de la competitividad que afecta las oportunidades de los mercados existentes, limitada participación en nuevos mercados, desvinculación entre las diferentes etapas, así como los mismos actores de la cadena, que repercuten en la capacidad de negociación de los productores (Lundy *et al.*, 2004).

**Cuadro 1**  
**Relación causal que afecta la comercialización del circuito cárnico bovino**

Situación causal	Efectos en la cadena cárnica
Fluctuación de la producción	Variación del precio del mercado Variación del ingreso Mermas o pérdidas a nivel de las diferentes etapas Bajo poder de negociación
Condiciones de los productos de la cadena	Deficiente manejo de la calidad del mercado Bajo nivel tecnológico a nivel de finca Desconocimiento de la demanda del mercado Inadecuado manejo de los productos durante la comercialización
Condiciones del mercado	Bajo nivel de respuesta del productor a las reacciones del mercado No manejan información de mercados Mercados muy dinámicos que escapan de la capacidad de negociación sobre todo del productor

En el negocio del sector primario de la cadena cárnica, se corren una serie de riesgos, que justifican la planificación de las diferentes actividades a objeto de pronosticarlos, minimizarlos o eliminarlos. Para lo cual es necesario que los productores, desde el mismo momento que deciden ¿Qué producir?, ¿Cómo lo van hacer?, ¿Cuándo y Cuanto van a producir?, también se deben responder ¿El para quien?, que hace referencia al mercado, es decir, el destino, los posibles usos y sus usuarios (intermediación, ventas directas, mercado local, materia prima industrial, mercado internacional), las condiciones del mercado (época), condiciones de compra-venta, transacción comercial con los diferentes intermediarios, calidad, precios, entre otros.

Las decisiones arriba mencionadas no se deben tomar luego que se tiene el producto (animales) ya listo, con el peso comercial, situación que lo somete a condiciones desventajosa en el momento de llevar a cabo la negociación en el mercado. Por lo que las propuestas estratégicas de vinculación con los mercados les permiten reducir estos riesgos, manejar las incertidumbres, mejorar su participación y sus ganancias.

Para lograrlo en la cadena cárnica, es necesario como primer paso a seguir, la elección de alguna metodología para definir estrategias de comercialización. Una de las más prácticas y adaptables a los productos agropecuarios, es la basada en la mezcla de la mercadotecnia o Marketing Mix (Cuadro 2), que consiste en el análisis situacional del mercado de los productos agropecuarios considerando las 4p's de la mercadotecnia: Precio, producto, promoción, plaza o distribución (Caldentey *et al.*, 1996). A través de las técnicas de marketing el productor o la empresa investiga cuáles son los deseos o necesidades de sus clientes o consumidor y, en función de éstos, decide el producto o servicio a ofrecer (VanSickle, 2005).

**Cuadro 2**  
**El análisis situacional del mercado de los productos agropecuarios y las variables del Marketing Mix**

Acción estratégica	Problema a solucionar	Variable de Marketing
Métodos de mercadeo	¿Dónde mercadear?	Plaza-Distribución
Decisiones en cuanto al producto	¿Qué y cuándo producir?	Producto
Estrategias para definir el precio	¿Oportunidades y potencialidades? ¿Condiciones?	Precio
Técnicas de mercadeo	¿El para quien? Identifica mercados potenciales y los posibles compradores	Promoción/ Publicidad

## VINCULACIÓN DE PRODUCTORES A MERCADOS DINÁMICOS

Los vínculos para agronegocios se definen como cualquier relación que contribuya con la expansión del negocio, hace referencia al mejoramiento de la capacidad de los productores para agregar valor a sus productos (FAO, 2005). Cuando se capacita a los productores se busca lograr cambios que les permita evolucionar de una producción de subsistencia hacia una producción comercial, bien sea por medio del procesamiento de sus productos, a nivel de la zona de producción, a través de contratos de suministro de materias primas (animales en pie, canales, sub productos del procesamiento primario) con procesadores o distribuidores nacionales o internacionales o bien, mejorando el suministro regular y puntual de los productos a las empresas de agronegocios, bajo las especificaciones de calidad deseadas, entre otras.

## ASPECTOS OBJETO DE VÍNCULOS DE AGRONEGIOS

Dentro de los aspectos básicos estratégicos objeto de vínculos de agronegocios, considerados a nivel del sector primario o productores para mejorar su capacidad de negociación se tiene:

1. *El desarrollo técnico de la actividad*: Considerándose dentro de este desarrollo la transferencia de tecnología, la capacitación y la asistencia técnica. Aspectos fun-

damentales contemplados dentro de los componentes gerenciales y la toma de decisiones. Las innovaciones tecnológicas están relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la producción primaria. De igual importancia, son las fases de almacenamiento, procesamiento y transporte para mejorar la calidad del producto final en el momento de la entrega al consumidor.

En general, se requiere aumentar el control de toda la cadena de producción y mercado para cumplir con los requisitos de calidad, cantidad y entrega puntual y así incrementar la eficiencia y reducir los costos que se manifiestan en menores precios a los consumidores.

**2. El desarrollo comercial y de mercados:** Considera los avances de las estructuras comerciales, su evolución y adopción de nuevas técnicas de mercadotecnia que respondan a la satisfacción de necesidades de los clientes. Destaca la importancia del manejo permanente de información detallada y estratégica que va más allá de los simples precios.

Identificar los mercados, incluyendo a los potenciales compradores específicos y los productos rentables en los cuales se tienen ventajas comparativas. Aspecto que en el circuito cárnico es bastante deficiente, tal como se señalan en los diferentes estudios relacionados con la comercialización y el mercado, observándose a un productor hasta puerta de finca, desconociendo las condiciones del mercado, dependiente de los intermediarios, y con baja capacidad de negociación.

**3. La gestión empresarial:** Componente fundamental de la actuación o desempeño de los dueños o propietarios de las unidades de producción, en el manejo gerencial y administrativo de las fincas, que supone la planificación, dirección, seguimiento y evaluación del proceso productivo (León *et al.*, 2007). Últimamente se ha destacado la importancia del enfoque empresarial, como parte de los recursos humanos para la vinculación de los pequeños productores y sus organizaciones a los mercados.

Dentro del factor trabajo, se destaca la importancia de los niveles de educación formal e informal de los productores pecuarios, el desarrollo de habilidades para la gestión y capacidad organizativa. Deficientes en las unidades de producción, sobre todo en las de pequeña escala, caracterizadas por una gerencia tradicional que responde más a la experiencia (no descartable, dentro de la gerencia del conocimiento) pero que ante tanta incertidumbre amerita de la aplicación de herramientas gerenciales para un mayor dominio.

**4. El control de calidad:** Fundamental en todo proceso productivo, lo que permite el mejoramiento continuo de las diferentes etapas para obtener animales, u otros subproductos capaces de competir en mercados cada vez mas exigentes, tal como lo establecen los diferentes reglamentos y leyes que rigen la actividad comercial de productos alimenticios. Este componente amerita capacitación de los productores y del personal que labora en las unidades de producción, sobre todo en la necesidad de establecer los controles críticos de la cadena cárnica.

**5. El mejoramiento del nivel de vida de los familiares de los productores:** Debe ser considerado como un objetivo intrínseco en cada una de las acciones que conlleven a mejorar la capacidad negociadora de los productores. Promoviendo la participación, capacitación de los diferentes miembros de la familia. Asimismo, esta vincula-

ción debe permitir la necesidad de organización entre los diferentes productores locales para mejorar la capacidad de negociación.

## **PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE VINCULACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN**

Considerando la tendencia mundial de los mercados de productos agroalimentarios, del cual no escapa el circuito cárnico y por suponer la carne de gran valor y aceptación dentro de la mesa de los pobladores, es importante tomar en cuenta las experiencias que sobre esta materia manejan un sin número de instituciones garantes de la seguridad agroalimentaria y el beneficio social de los agentes primarios de las diferentes cadenas agroalimentarias.

Las experiencias de vinculación o alianzas estratégicas de comercialización de las cuales se tienen conocimiento en el país, han sido de muy bajo impacto, por lo que su réplica en otros productos, actores, localidades, no han sido favorecidas, producto quizás a la falta de evaluación de su funcionamiento, los alcances o beneficios y sus limitaciones, para de esta manera promoverlas entre los actores de la cadena cárnica.

Una de estas experiencias es COLECHE en Machiques de Perijá-Zulia, cooperativa que se constituyó por iniciativa de productores para el procesamiento de la leche obtenida en sus unidades de producción; de igual manera se tienen las integraciones desde las unidades de producción hasta las carnicerías con la participación de grupos de productores de los municipios Cañada de Urdaneta, San Francisco e incluso Maracaibo. Otras formas de vinculación, son los acuerdos verbales entre productores y puntos de ventas al detal principalmente con las cadenas regionales de supermercados; así como también acuerdos de organizaciones de productores con los frigoríficos o mataderos industriales (FRISULCA; FIBASA).

Estas son algunas experiencias a nivel regional, donde las condiciones actuales del entorno económico nacional e internacional demandan reconsiderarlas e incluso evaluarlas a objeto de favorecer los diferentes participantes y de esta manera asegurar el abastecimiento oportuno de carne en la mesa de los consumidores, sobre todo a los de menor poder adquisitivo con mayor propensión al consumo de carne (Segovia *et al.*, 2005).

Entre las alianzas estratégicas de vinculación para la comercialización, se tienen:

- a) La agricultura de contrato.
- b) La organización de los productores para la comercialización.
- c) Hacer uso de alianzas estratégicas con diferentes actores u organismos relacionados.
- d) Promover la creación de Bolsas de productos, es este caso Bolsa Ganadera.
- e) Vinculación con empresas o plantas procesadoras, promoviendo la integración.
- f) Formación de empresas de productores para mercados internacionales.

### **a. La agricultura de contrato.**

Es una negociación donde se comparte el riesgo entre el productor y el comprador o intermediario. Es un acuerdo formal que asegura el mercado a diferentes tiempos (presente o futuro) siempre que se cumpla con las especificaciones del producto, calidad, precios, entre otros. Este tipo de vinculación o alianza es aplicable y adaptable a las condiciones del circuito, sobre todo por el sector primario, llevadas a cabo por los diferentes intermediarios con integraciones hasta el comercio al detal de las cuales se tienen experiencias exitosas en el país.

*Ventajas de la agricultura de contrato:* Acceso al mercado seguro; venta garantizada; precios que si bien no son los mejores, son estables; permite establecer relaciones comerciales a largo plazo; permite trabajar de forma independiente, entregando sus productos a las compañías negociadoras y/o a otros intermediarios e incluso el “contrato” puede ser utilizado, sobre todo, los pequeños productores, como garantía colateral para acceder a financiamiento por parte de la banca.

### **b. Organización de los productores para la comercialización**

Una organización es una ordenación sistemática de personas para alcanzar un objetivo específico (León *et al.*, 2007). Las experiencias de la organización de los productores hasta la comercialización arroja resultados positivos, sobre todo en el circuito cárnico, sin embargo, se hace necesario su evaluación a objeto del mejoramiento continuo de los procesos y evitar así la pérdida de esfuerzos, tal como ha ocurrido con varias organizaciones que no son sostenibles y por lo tanto fracasan y desaparecen.

Entre los principales impactos positivos de la organización al nivel de los productores para comercializar, se pueden mencionar:

- Capacidad de negociación, mayores precios y costos de insumos y servicios más bajos.
- Mayores niveles de productividad, debido al apoyo técnico, por ende, ingresos más altos y estables.
- Oportunidades de participar en las decisiones de producción y negociación, dado que la estructura es participativa.
- Tendencias a mejorar los niveles de nutrición, educación, salud y vivienda, generando externalidades positivas al nivel de productores y sus familias.
- Mayor capacidad de generación de empleo y mayor uso de la mano de obra familiar. Y por otro lado, aumentos de la autoestima al producir y comercializar con espíritu de dueño y no de intermediario.

### **c. Alianzas con Supermercados e Hipermercados**

Los supermercados e hipermercados, son estructuras comerciales responsables de la distribución urbana con alta concentración de la demanda y mayor participación en el valor total de la producción vendida, clasificados dentro del comercio organizado.

Los estudios realizados sobre los canales regulares de compra, arrojan la mayor preferencia (57%) hacia los supermercados, por encima de los MERCAL (43%) y abastos (40%), donde además se observa como el comercio tradicional, responsable del abastecimiento de más del 60% de la población, presenta grandes deficiencias y den-

tro de estos comercios, se incluyen las carnicerías, cuya especialización se ve comprometida por la dificultad para disponer del producto de forma permanente, sin embargo, mantienen la preferencia dentro de los consumidores para adquirir la carne por su ubicación y las condiciones de venta (Segovia-López *et al.*, 2007).

## CONCLUSIÓN

La dinámica de los mercados, en la actualidad está enmarcada en satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más exigente, así como también, los diferentes agentes comerciales demandan respuestas oportunas reflejadas en ofertar el producto deseado en el momento y lugar adecuado y a un precio atractivo. Por lo tanto, los productores agropecuarios no escapan a este entorno dinámico de la economía de mercado, y de allí, la necesidad de promover el desarrollo del circuito cárnico desde el sector primario, representado mayormente por los productores y cada uno de los siguientes eslabones hacia la integración, y de esta manera, la competitividad del circuito cárnico.

De igual manera, es oportuno y necesario promover el mercado nacional, por lo que alianzas estratégicas para la vinculación de productores con mercados dinámicos, representan una salida para promover su participación y hacerla permanente ante la situación coyuntural de los mercados agroalimentarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caldentey P, Haro T, Titos A, Briz J. 1996. Marketing agrario. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid, España. 221, pp.

León C, Huarachi J, Díaz D, Becerra J, Amorós E. 2007. *Gestión empresarial para agronegocios*. Edición electrónica gratuita 331 pp. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007c/318/](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/).

Lundy M, Gottret MV, Cifuentes W, Ostertag CF, Best R. 2004. Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de Cadenas Productivas con productores de pequeña escala. Manual. CIAT. Cali, Colombia. 90 pp.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. FAO. 2005. Vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe. Roma, Italia. 71pp. En: <http://www.fao.org/newsroom/>. Consultado: Marzo/2011.

Segovia E, Contreras D, Marcano D, Pirela R, Alborno A. 2005. Conducta del consumidor de carne bovina según clase socioeconómica en el municipio Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. *Revista Agroalimentaria*. Universidad de los Andes. N° 21. Julio-Diciembre:113-121.

Segovia-López E, Alborno-Gotera A, Ortega-Soto L. 2007. Factores que determinan la selección del lugar de compra de carne de res en Maracaibo, Venezuela. *Rev. Científ. FCV-LUZ*. XVII (4):366:371.

Segovia-López E, Jeréz-Timaure N. 2008. Nudos críticos en la cadena cárnica bovina En: *Desarrollo sostenible de la ganadería doble propósito*. C González-Stagnaro, N Madrid-Bury, E Soto-Belloso (eds.). Fundación GIRARZ. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo-Venezuela. Cap. LXVIII: 805.

VanSickle JJ. 2005. *Marketing Strategies for Vegetable Growers*. University of Florida IFAS Extension. Publication # FRE144: 111-114.