

13188
Received from: AFNS *7/22/74*

IS _____

PHS _____

SSHR

PRES _____

IDRC-Lib-
22467

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO, ICA

PLAN PRELIMINAR DE ORGANIZACION DEL MERCADEO EN LOS
PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL DE LA REGIONAL No.1

Enero, 1974

ARCHIV
SWANBE
no. 2

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO, ICA

PLAN DE MERCADEO

Proposición de la Regional No. 1

al Gerente General del ICA

Preparado por:

Kenneth G. Swanberg *
Luis Alfonso Schudt L. **
Ciro Villamizar M. ***
Alvaro Lesmes A. ****

Revisado por:

Ricardo Ojeda C. *****

Bogotá, Enero, 1974

-
- * Asesor, Evaluación y Programación, Experto en Mercadeo,
ICA - CIID.
** Evaluador, PDROC, ICA.
*** Director, PDROC, ICA.
**** Ayudante de Técnico, Promotor de Cooperativas, PDROC.
***** Director Regional Desarrollo Rural, Regional No. 1.

023812



C O N T E N I D O

INTRODUCCION	Página
A. Un Modelo de Desarrollo Rural	3
B. Producción y Demanda	5
C. Aumento de Empleo	7
D. Etapas en el Desarrollo del Modelo	10
E. Impacto al Reestructurar el Sistema de Mercadeo	12
F. Federación de Cooperativas	12

CAPITULO I

PLAN DE MERCADEO

1. El Mercadeo	1
2. Justificación de la Reestructuración del Sistema	8
3. Sistemas de Asociación en Mercadeo	11
4. Modelo de Mercadeo	15
5. Conclusiones	20

CAPITULO II

INFORME ANUAL DE LA COOPERATIVA DE AGRICULTORES Y GANADEROS DEL ORIENTE DE CUNDINAMARCA " COAGRIGAN"		Página
1.	Antecedentes	1
2.	Justificación	2
3.	Motivación	3
4.	Estructura	4
5.	Creación	6
6.	Funcionamiento	7
7.	Experiencias y Estado Actual	9
8.	Funcionamiento por Programa	10
9.	Sección de Contabilidad	12
10.	Proyecciones	19

INTRODUCCION

El ICA ha recibido del Gobierno Nacional el encargo de realizar actividades que propendan por el desarrollo del Sector Agropecuario.

Con el propósito de cumplir con esta función el ICA creó la División de Desarrollo Rural, cuyas actividades se ejecutan en nueve (9) regionales con 20 proyectos de desarrollo rural y 48 agencias de desarrollo, distribuídas en todo el país.

Se ha definido que, en términos generales, los campesinos usuarios del ICA en las actividades de desarrollo rural son aquellos que viven y trabajan en fincas cuya extensión es inferior a las 10 has. y que representan aproximadamente el 75% de la población rural colombiana. Esto no quiere decir que los campesinos de medianos recursos ó sea aquellos que viven y trabajan en fincas cuya extensión está entre 10 y 50 has., que representan aproximadamente el 20% de la población rural, no puedan ser beneficiarios de las acciones del ICA. Parte de este sector empresarial son sujetos de otros servicios como Asistencia Técnica Agrícola y/o Asistencia Técnica Pecuaria.

Dado que un país o región se considera más desarrollado en la medida en que ciertos índices vitales sociales y económicos son favorables, la actividad de desarrollo debe tender a la modificación y mejoramiento de estos índices.

El ingreso per cápita es uno de los factores más importantes en el grupo de los indicadores económicos.

El aumento del ingreso per cápita para el sector de campesinos pequeños y medianos se puede lograr principalmente mediante:

1. Aumento de la producción y productividad
2. Mejoramiento de las condiciones de mercadeo
3. Búsqueda o creación de nuevas fuentes de empleo

En la actualidad los proyectos de desarrollo han encontrado un factor, fuertemente limitante a la introducción de tecnología y al aumento de la producción y de la productividad. Este factor es la desorganización y anarquía en el mercadeo de la producción del sector minifundista.

La mayoría de los productos que explota el agricultor minifundista son perecederos, es decir, que deben ser consumidos frescos como en el caso de las hortalizas, frutales y papa. Esta característica, adicionada a la desorganización del mercado, facilita la explotación del campesino minifundista por el intermediario afectando substancialmente sus ingresos ya que él no es remunerado justamente por los productos que saca al mercado. Esta estructura impide al mismo tiempo que el campesino se vea estimulado a la introducción de nueva tecnología y a aumentar la producción y la productividad.

A continuación se explicarán en forma detallada y desde un punto de vista económico las necesidades e implicaciones de establecer racionales canales de mercadeo para el sector minifundista.

A. UN MODELO DE DESARROLLO RURAL

Una de las funciones básicas del ICA es la relacionada con el Desarrollo Rural. Es claro que existen varias teorías y enfoques sobre este aspecto; sin embargo, algunas variables son consideradas unánimemente como componentes del desarrollo, dentro de las cuales la más medible ha sido el ingreso.

El modelo de desarrollo que se sigue actualmente en el Proyecto de Desarrollo Rural del Oriente de Cundinamarca, PDROC, describe el desarrollo (D) como función (f) de la formación de capital (ΔK) la distribución del ingreso (I_D) y el nivel de Vida (N.V.) (Ver figura 1).

Con la tecnología agrícola (TA) y tecnología económica (TE) y considerando la elasticidad de demanda de los productos se aumenta producción (P) y productividad (ΔP). Estos dos efectos producen aumento del ingreso individual (I_i) y regional (I_r) mejorando la distribución y consecuentemente la formación de capital regional (ΔK_r) y nacional (ΔK_n) alcanzándose dos de los objetivos propuestos.

La utilización del ingreso (UI) en actividades de consumo, salud, edu-

UN MODELO DE DESARROLLO

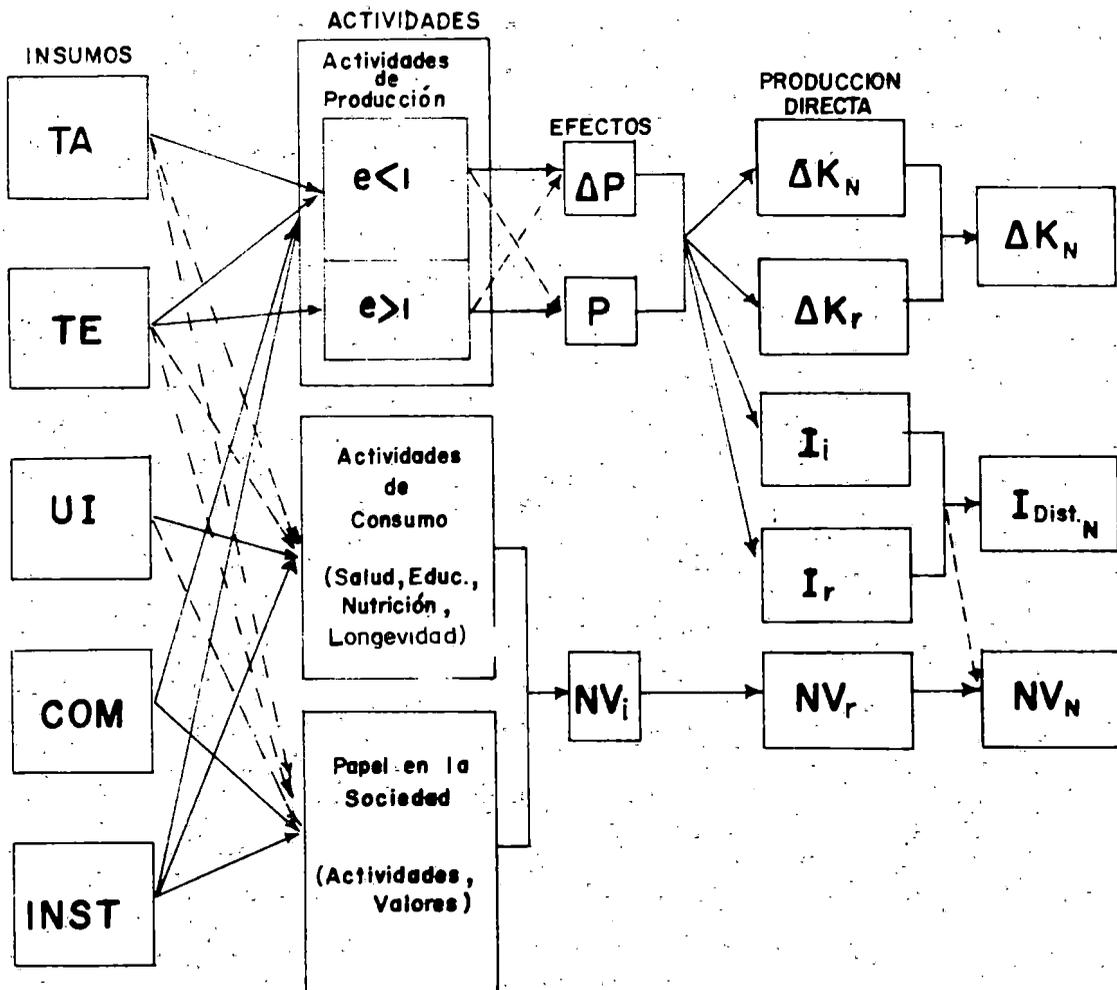
$$\text{Desarrollo} = f(\Delta K, \text{Dist. Inq.}, N.V.) \quad (1)$$

$$\Delta K = f(\Delta P, P) \quad (2)$$

$$\Delta P = f(\Delta T, \Delta Mo, \Delta E, \Delta INST) \quad (3)$$

K= Capital
 Dist. Ing. = Distribución Ingresos
 NV=Nivel de vida
 ΔP =Productividad
 P=Producción
 T =Tecnología
 Mo=Mano de obra
 E =Educación
 INST=Estructura Institucional

MECANISMOS DISPONIBLES = Tecnología Agropecuaria
 Tecnología Económica
 Utilización de Ingresos
 Sistemas de Comunicación
 Cambios de Acción Institucional



cación, nutrición y vivienda; las comunicaciones (COM) y las instituciones (INST) que determinan el papel del individuo en la sociedad, considerando su valor, actitudes, etc. y las facilidades de obras de infraestructura, determinan junto con la TA, y TE, el nivel de vida individual (NV_i), regional (NV_r) y nacional (NV_n), obteniéndose así el tercer objetivo.

B. PRODUCCION Y DEMANDA

Como se observó en el modelo, el mejoramiento del ingreso es resultado de la producción y la productividad, pero también de las características de la elasticidad de demanda del producto, principalmente. La figura 2 muestra secuencias de los dos casos más posibles: 1. demanda con elasticidad baja. 2. demanda con elasticidad alta.

Analizando el caso No. 1 de demanda con elasticidad baja, muestra el estado inicial de equilibrio en el mercado, y por lo tanto el precio de equilibrio se muestra por encima de la curva de costos.

Aumentando la producción, la curva de oferta se desplaza hacia la derecha hasta el punto de obtener el precio de equilibrio por debajo de los costos. La diferencia entre estos dos puntos (precio de equilibrio y el corte de la proyección de éste con la línea de costo) muestra una proporción de pérdida.

PRODUCCION Y DEMANDA

FIG. Nº 2

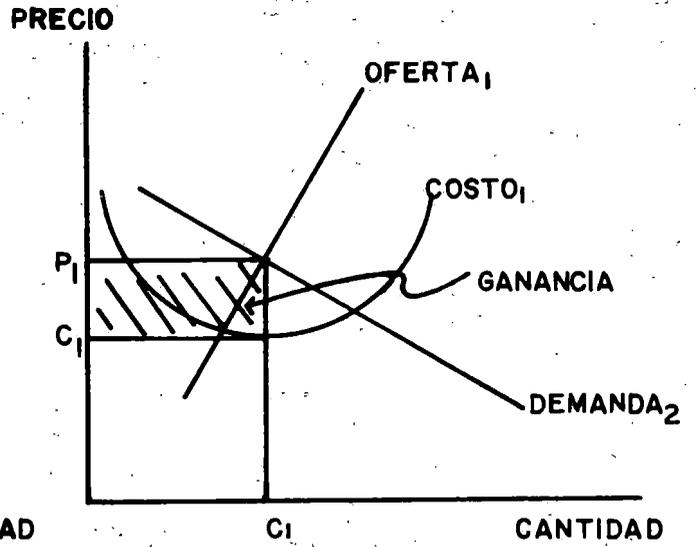
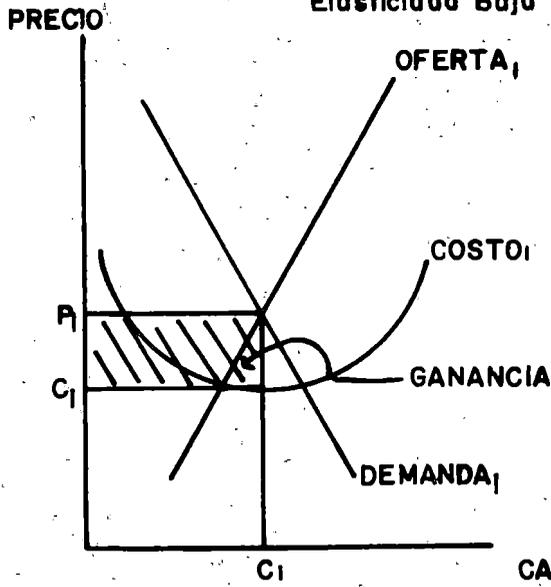
Caso No. 1

Caso No. 2

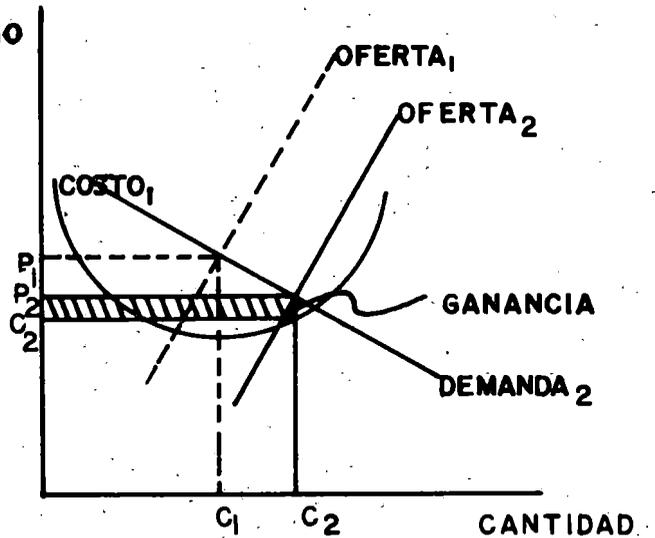
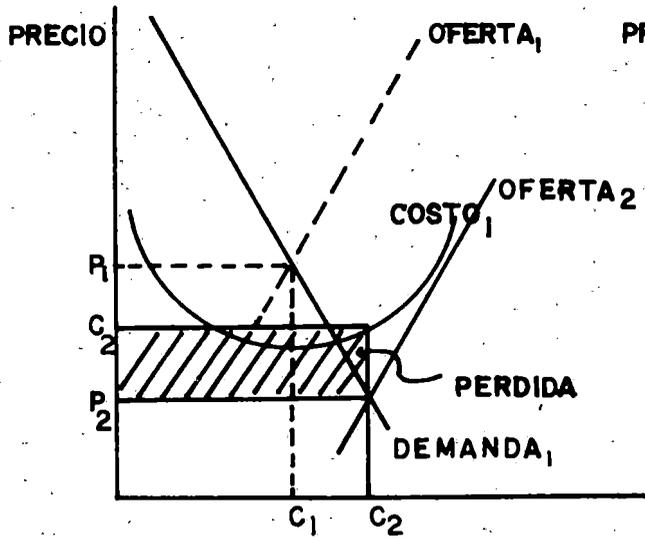
Elasticidad Baja

Elasticidad Alta

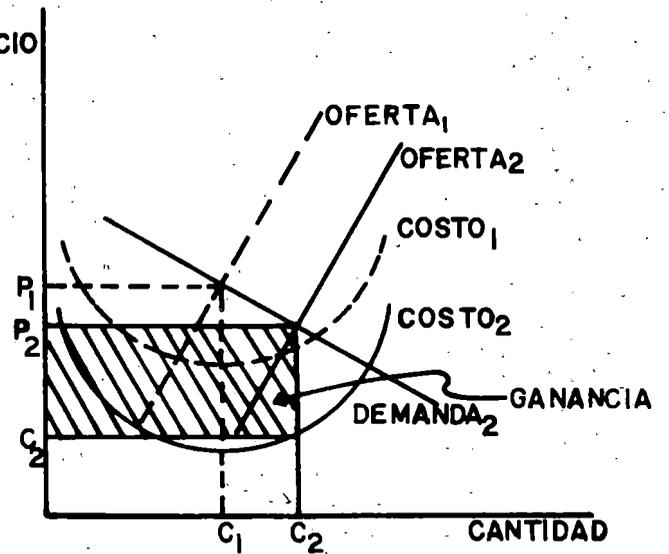
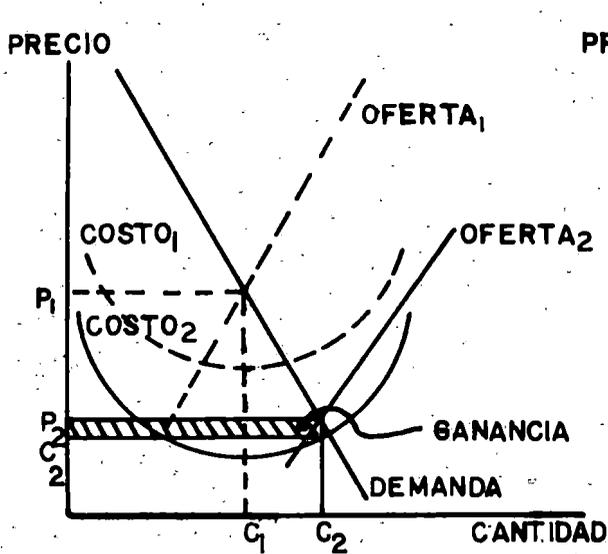
ESTADO INICIAL



AUMENTANDO PRODUCCION



AUMENTANDO PRODUCTIVIDAD



Si se aumenta la productividad (Producción/unidad) no solamente se desplaza la curva de oferta (por aumento de producción) sino también la curva de los costos que desciende. Es decir, se considera el aumento de producción pero con mejor aprovechamiento de insumos. El precio equilibrio se sitúa por encima de la curva de costo obteniéndose un margen de utilidad. Es claro que por ser elasticidad baja la variación de utilidad no es muy ágil.

Considerando el producto como una mayor elasticidad de demanda, el precio de equilibrio siempre se encuentra por encima de los costos pero la proporción de utilidad es mucho más amplia aumentando la productividad.

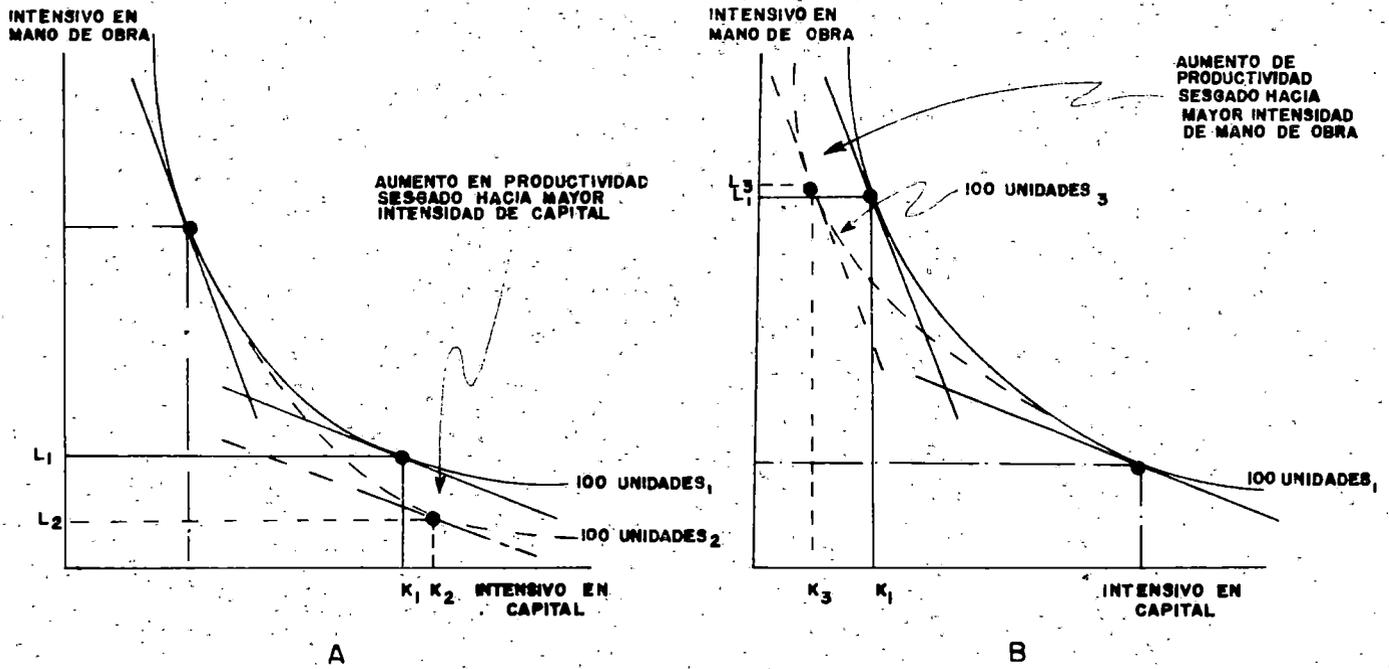
C. AUMENTO DE EMPLEO

Según la teoría de Lewis*, existe desempleo en la zona rural, es decir, que el producto marginal de la mano de obra tiende a cero. Sin embargo, la experiencia del Oriente de Cundinamarca muestra que el desempleo es cíclico, preséntándose relativa plena ocupación durante las épocas de siembra y cosechas de los cultivos principales. Este hecho se cree, puede asumirse como representativo de las zonas andinas colombianas en base a la similitud cíclica de las cosechas principales y a la situación demográfica.

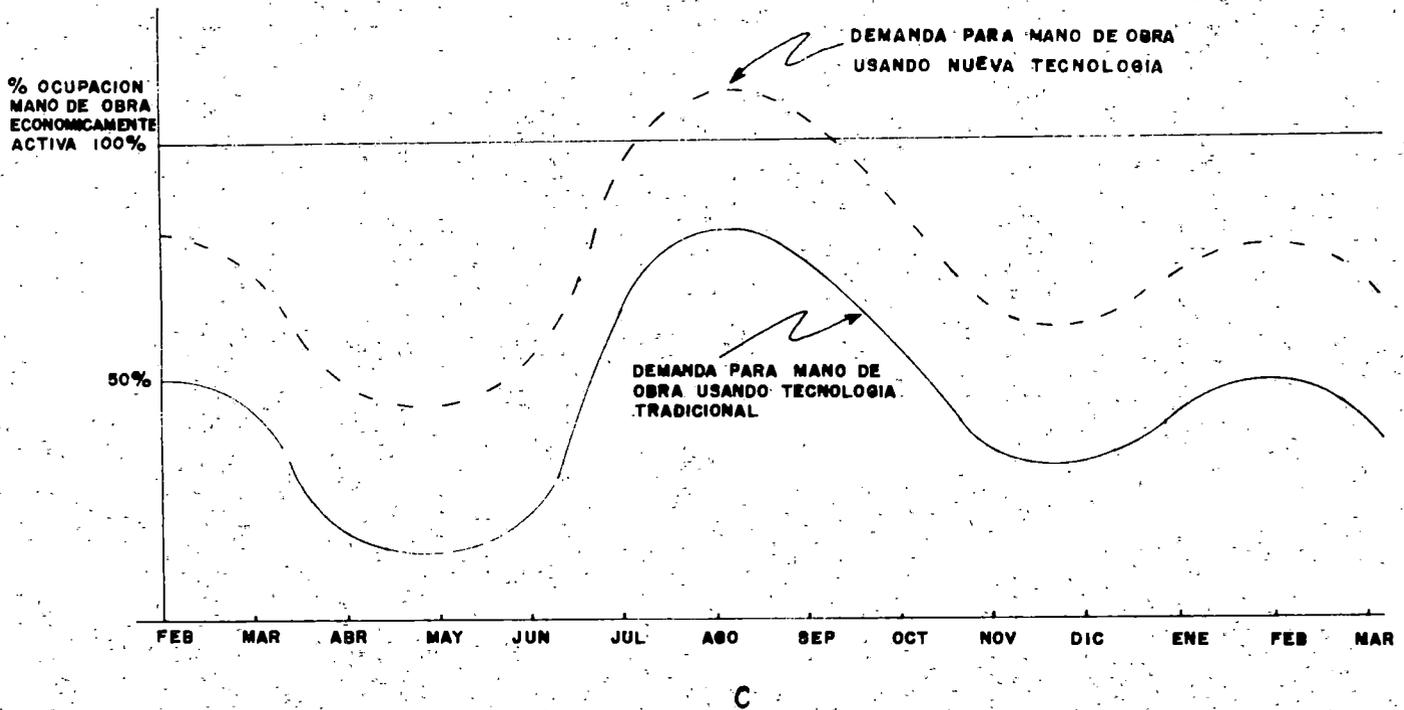
* Lewis, W. A. "Economic Development with Unlimited Supplies of Labour", The Manchester School, XXII (May 1954), 139 - 91.

AUMENTANDO EMPLEO

FIG. Nº 3



EL IMPACTO DE LA INVESTIGACION SESGADA



ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA DE MANO DE OBRA

Como bien se sabe, una de las metas del Desarrollo Rural Integral es lograr un aumento en el empleo. La nueva tecnología sí aumenta la demanda de mano de obra, pero en los mismos períodos de mayor ocupación; se vé, entonces, en la realidad que el aumento en la productividad está sesgada hacia el uso intensivo del capital (Ver figura 3 A).

Considerando lo anterior, es necesario ajustar la metodología de acción en el sentido de aumentar dicha demanda de mano de obra, pero en las épocas de desempleo.

Para el caso específico del Proyecto de Desarrollo Rural del Oriente de Cundinamarca, existe una posible recomendación frente a este problema y es el de aumentar la demanda de mano de obra, usando nueva tecnología (uso de fertilizantes, insecticidas, fungicidas, etc.) aumentando la productividad, lo cual puede permitir la disminución del área en las explotaciones principales, que tienen una periodicidad determinada y utilizar el resto de área en explotaciones alternativas que permitan utilización de mano de obra en las épocas de desempleo, es decir, provocar un desfasamiento hacia la derecha en la curva de ocupación (figura 3 C). Las explotaciones potenciales que se podrían recomendar, en este caso, son aquellos productos, que requieren previamente un sistema organizado de mercadeo, condición sin la cual el productor no acepta la nueva tecnología.

D. ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL MODELO

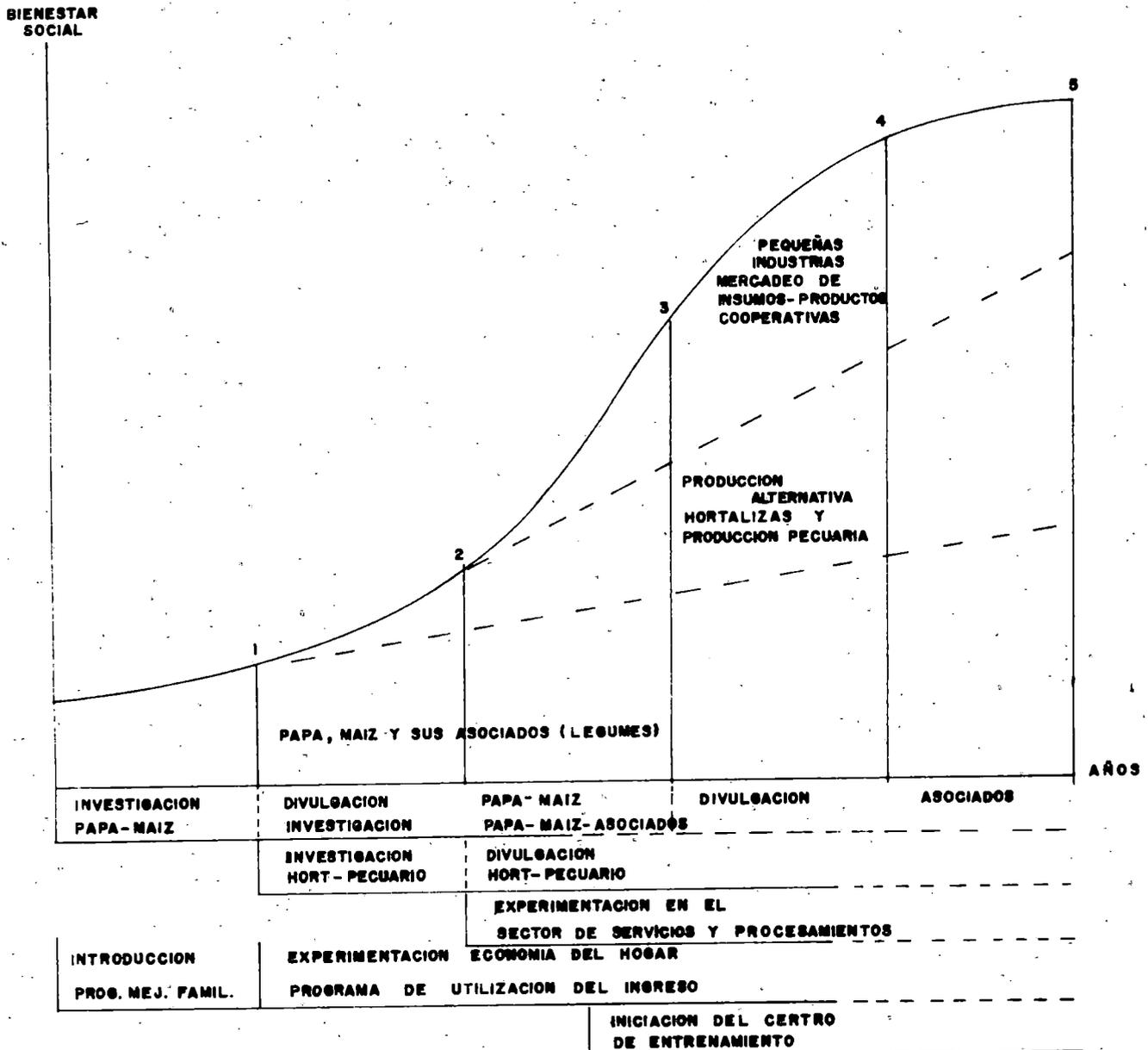
Se ha querido sistematizar el desarrollo del modelo delimitando metas para alcanzar y que conduzcan al desarrollo integral de los objetivos propuestos para el Proyecto. Es así como se programó el primer año con investigación en papa y maíz que son los dos cultivos principales en la región y la introducción del programa de mejoramiento familiar.

A partir del segundo año, se inició divulgación con nueva tecnología en cultivos de papa y maíz e investigación en papa y maíz asociados, horticultura y pecuarios; también se inició la investigación en economía del hogar y el programa continuo para mejor utilización del ingreso. En el tercer año, además de continuar con los anteriores proyectos se iniciaron las investigaciones en explotaciones hortícolas y pecuarias, experimentación en el sector de servicios y procesamientos e iniciación del Centro de Entrenamiento. Para el cuarto y quinto años, se inicia la divulgación de cultivos asociados, fomento de cooperativas y mercadeo de insumos, y productos, alternativas de producción de hortalizas y explotaciones pecuarias y se espera la posibilidad de montar pequeñas industrias, que tengan como materia prima la producción agrícola y pecuaria.

Como se observa en la figura 4, estos dos últimos programas se desarrollarán después de haber alcanzado un despegue en el bienestar social de la comunidad, que es posible conocer a través de las actitudes mostradas por la comunidad.

FIG. Nº 4

ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL MODELO



E. IMPACTO AL REESTRUCTURAR EL SISTEMA DE MERCADEO

Para mejorar el sistema de mercadeo es necesario su reestructuración, lo cual se discutirá posteriormente. Esta reestructuración provocará una disminución en el costo de mercadeo que causará dos impactos: subir el precio a nivel de finca y disminuir el precio al consumidor.

Como se observa en la figura No. 3 (Capítulo I), al aumentar la demanda de la finca el precio del agricultor se eleva de $A + B$. Pero con el precio de demanda de B la oferta es C. Con oferta C la demanda es D. Siguiendo el proceso de la telaraña, el punto de equilibrio es F. En este punto se vé que el precio al productor aumenta al mismo tiempo que aumenta la cantidad de producto que puede ofrecer a este precio. Por otra parte, el precio al consumidor baja.

F. FEDERACION DE COOPERATIVAS

Como resultado de los anteriores análisis, se ha visto la necesidad de introducir mayor eficiencia en los servicios de mercadeo actual con miras a alcanzar las metas y objetivos del modelo de Desarrollo Rural. Esta necesidad se basa en las exigencias que por la introducción de tecnología surgen, como son: aumento en el uso de insumos, mejor nutrición al contar con productos a precios cómodos, e introducción de explotaciones alternativas que generen mayor ingreso y empleo.

Según los estudios hechos en la Regional No. 1 del ICA se muestra que existe una sobrecapacidad de equipo y mano de obra y alto riesgo.

Si se toman estos aspectos del sistema actual de mercadeo como indicadores de un cierto nivel de ineficiencia, se sugiere que la reestructuración del mercadeo introduzca mecanismos para aprovechar el potencial existente y hacer más eficaz el sistema.

La forma de hacer esta reestructuración es establecer una integración vertical a través de cadenas de cooperativas y otras entidades.

El modelo específico que se plantea es básicamente la organización de una Federación de Cooperativas, la cual se muestra en la figura 8 (Capítulo I).

Esta estructuración se puede considerar dividida en tres niveles. El primero de éstos, conformado por cooperativas de primer grado u otras organizaciones compuestas directamente por individuos de la comunidad y caracterizadas como la parte de acopio de productos del modelo. El segundo nivel, es de servicios u organización de segundo grado cuyo centro es una oficina de información de precios, mercados y distribución de productos. A este nivel se deben vincular formas de exportación, fábricas procesadoras, asesoría a pequeñas industrias, funciones de financiamiento de cosechas, asesorías en mercadeo, compras a institucio-

nes de insumo y consumo. Un tercer nivel está compuesto por tiendas y cooperativas de consumo de primer grado, expendios de distribución al consumidor como también instituciones de consumo: hospitales, restaurantes, escuelas, cafeterías, etc.. La organización propiamente dicha cuyos afiliados son los campesinos llegaría hasta el segundo nivel, parte del primer nivel como son los transportadores, parte del segundo nivel como son fábricas y procesadoras y el tercer nivel como son hospitales, escuelas, etc. se vinculan a la organización mediante contrato o voluntariamente pero su participación integral en la cooperativa se podría preveer para estados superiores de desarrollo de la organización.

En resumen, puede decirse que las organizaciones rural y urbana son cooperativas de primer grado, coordinadas por una oficina central (bodega) como organización de segundo grado. En ambos casos (rural y urbano) se presentan la oferta y el consumo si se tiene en cuenta que el sector rural es el demandante de insumos como fertilizantes, fungicidas, etc. que son distribuidos a través de la oficina central como se hará con los productos de consumo provenientes de las zonas de acopio. El servicio es pues, en ambos sentidos.

Toda organización estará asesorada por un comité, integrado por todas aquellas instituciones que tienen relación con el presente proyecto.

CAPITULO I

PLAN DE MERCADEO

1. EL MERCADEO

"Un mercado existe cuando hay una separación entre productor y consumidor. Pero esta separación no tiene que ser solamente geográfica; puede ser de tiempo, conocimiento, percepción, propiedad y/o valor". Entonces, "mercadeo" es cualquier actividad que desarrolla una relación entre productor y consumidor, lo cual resulta en un intercambio de bienes ó servicios. Ciertas instituciones inician estas actividades, y la matriz de interrelaciones entre estas instituciones en el flujo productor - consumidor establece el canal de mercadeo. La figura 1 muestra conceptualmente, la separación entre productor y consumidor.

Hay que tener cuidado en no interpretar mal el concepto de mercadeo. Este está dentro de dos aspectos del ciclo económico: producción y consumo. Lo que hace el Mercadeo, es cubrir la separación, recibiendo una retribución que debe ser ajustada a los servicios o funciones hechas, o sea que el producto marginal de tales servicios debería ser equivalente a su costo.

Hemos mencionado que existen varias instituciones de mercadeo que entre ellas buscan interrelaciones de actividades de mercadeo y en este sentido crean canales de mercadeo.

Las diversas instituciones que conforman canales de mercadeo se identifican como acopiadores, camioneros, mayoristas, minoristas, detallistas, procesadores, etc. Los canales pueden ser sencillos o complicados, como lo muestran en la figura 2 y 2 A.

FIG. No. 1

SEPARACION ENTRE PRODUCTOR Y CONSUMIDOR

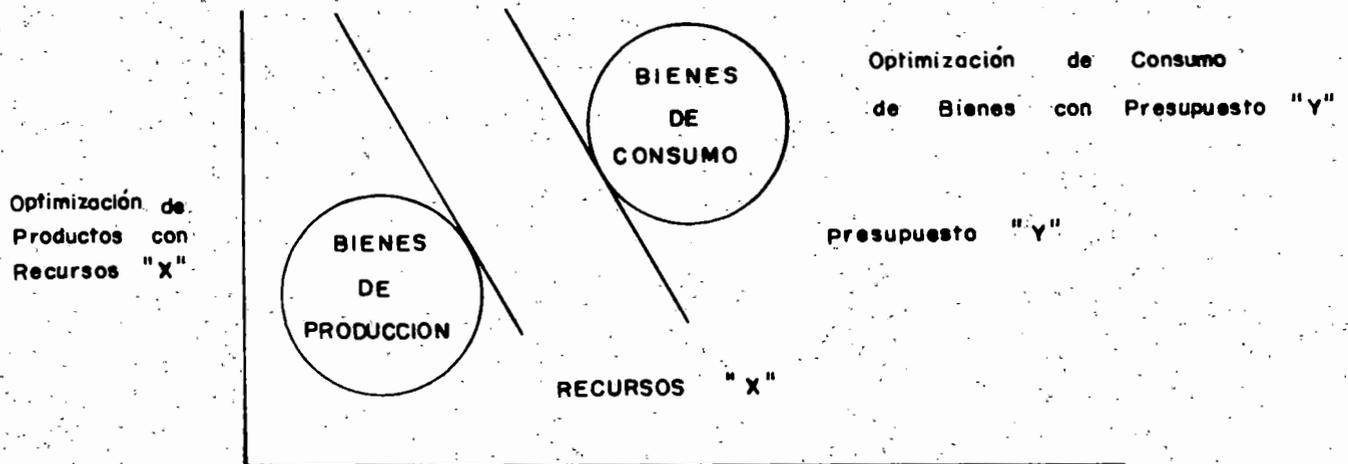


FIG. No. 1A

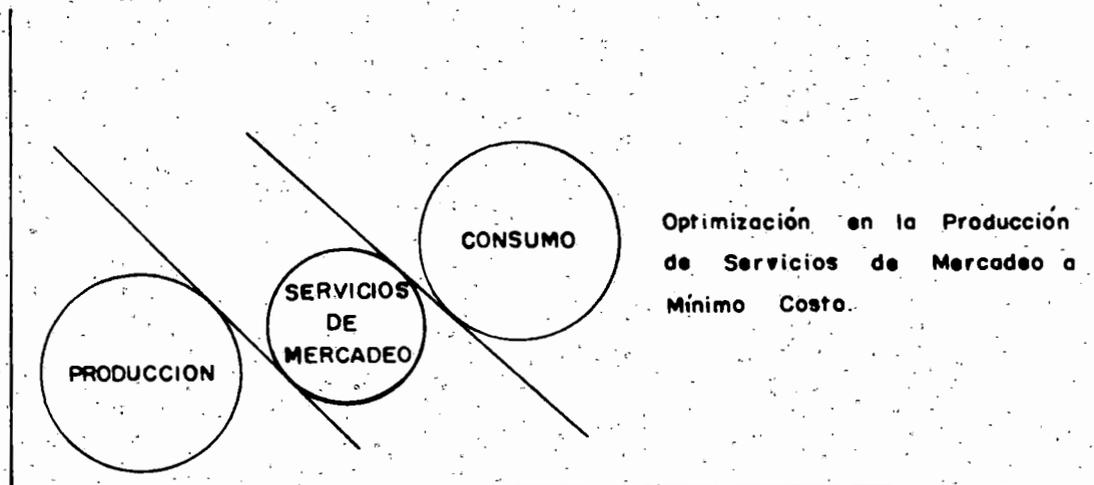
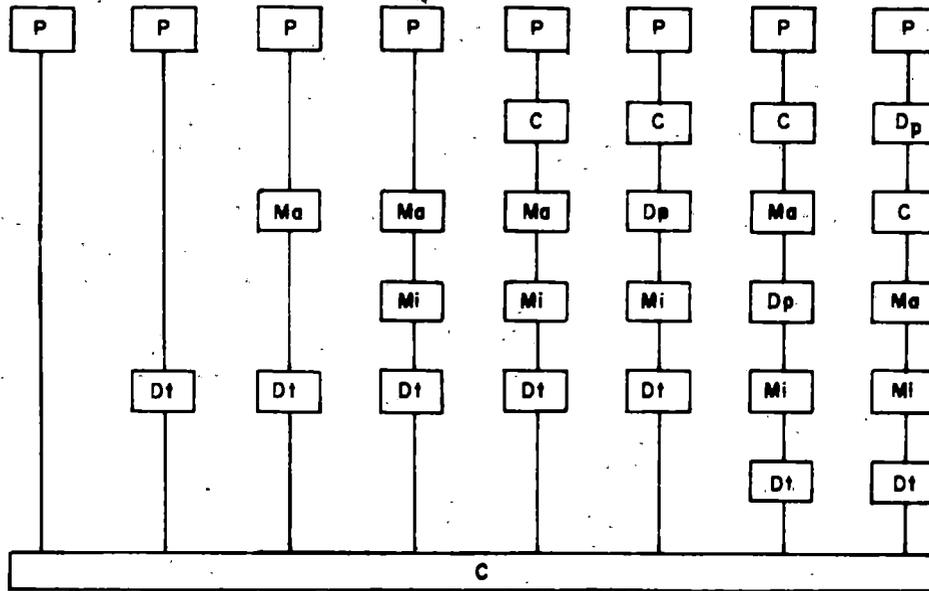


FIG. N° 2

CANALES DE MERCADEO

DIFERENTES UNIONES POSIBLES EN LOS CANALES DE MERCADEO

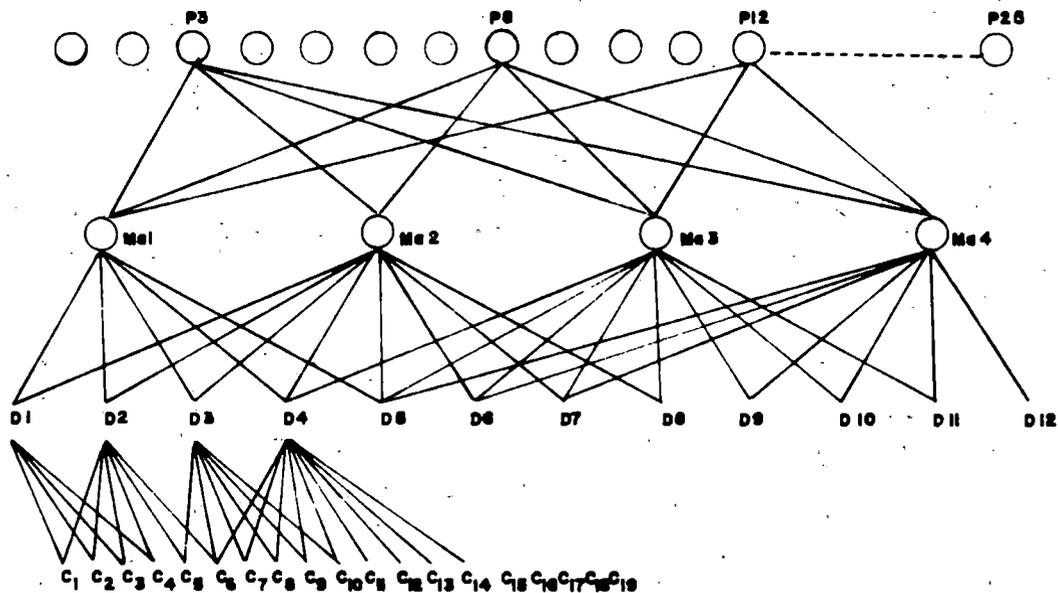


P = PRODUTOR
C = CAMIONERO
Ma = MAYORISTA

Mi = MINORISTA
Dp = DETALLISTA, PLAZA
Dt = DETALLISTA, TIENDA

FUENTE = PHILIP KORLER, MARKETING MANAGEMENT, (ENGLEWOOD CLIFFS, N. J.: PRENTICE-HALL, 1967) p. 366

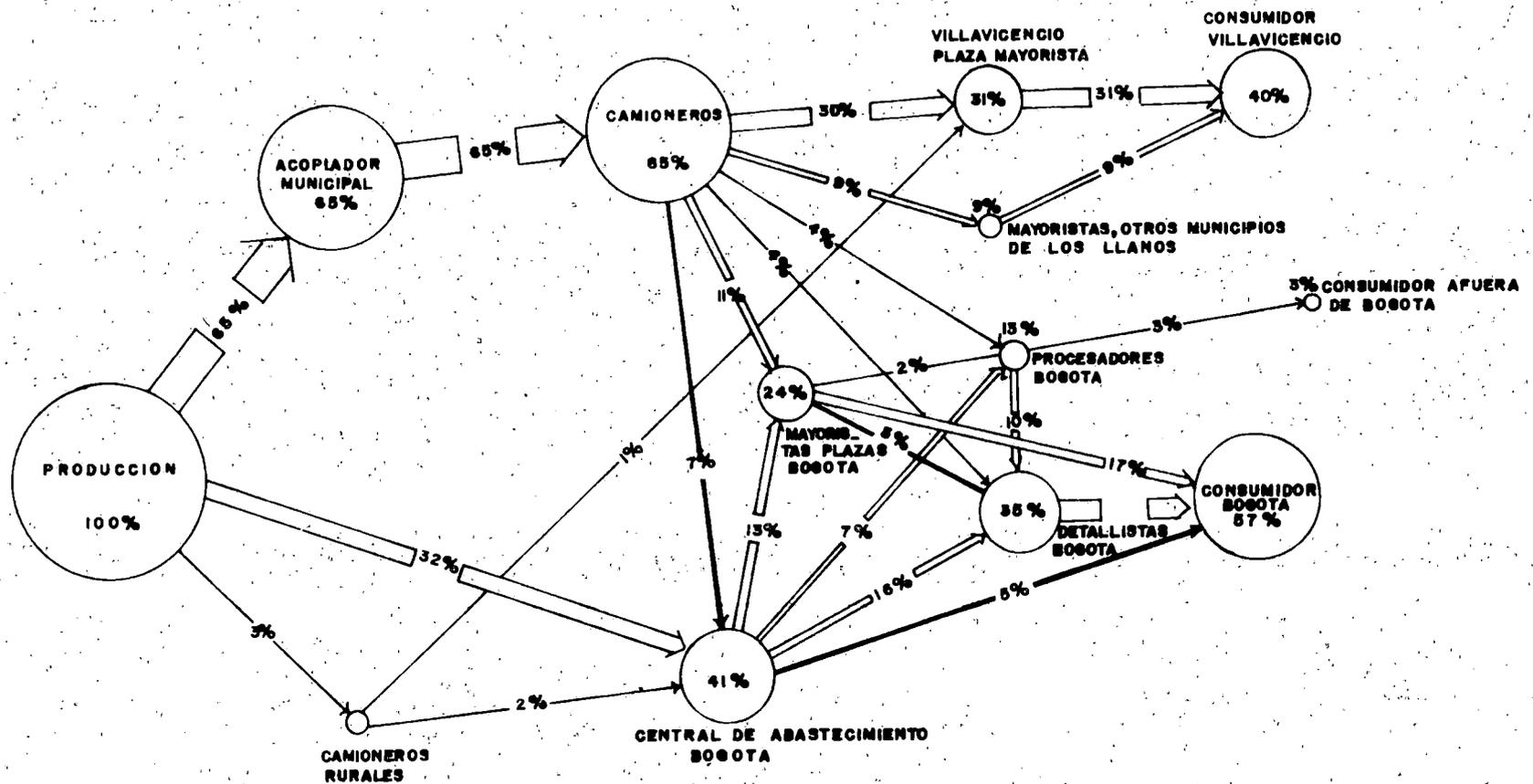
ABANICO DE PATRONES DE CANALES DE MERCADEO DESCRIBIENDO LOS FLUJOS DE PRODUCTOS



P = PRODUTOR D = DETALLISTA Ma = MAYORISTA C = CONSUMIDORES

FUENTE = GEORGE FISK, MARKETING SYSTEMS, (N. Y. N. Y.: HARPER ROW, 1967) p. 227

FIG. Nº 2 A
CANALES DE DISTRIBUCION PARA HORTALIZAS - CAQUEZA,
CUNDINAMARCA
1972



Las actividades ó servicios que se tienen que cumplir para efectuar los intercambios de bienes en el canal de mercadeo son los de interpretar la demanda (conocer precios correlacionados al volúmen en proceso), buscar clientes, comprar, acopiar, transportar, almacenar, sortear, empacar, promover, distribuir, clasificar, financiar y absorber riesgos. Como anteriormente se ha demostrado, la complejidad posible en los canales de mercadeo, se puede mencionar que quizás las funciones primera y última en la anterior lista son las más difíciles de realizar para cada agente dentro de cada canal. Como el agente de mercadeo, quien sea, tiene que estimar su propia demanda, el error que se comete al hacer dicha estimación implica un aumento geométrico del riesgo a través del canal de mercadeo. Si cada agente de mercadeo asigna un valor que representa el costo de este riesgo a él, los costos de mercadeo se elevan paralelamente.

Considerando que la probabilidad de certidumbre en cualquier estimación ó acción para cada agente ó intermediario es de 90% (ó sea 10% de riesgo), puesto que se sabe con certeza que no es del 100%, la probabilidad de certidumbre de una cadena de seis agentes con certidumbre individual de 90% es solamente:

$$.90 \times .90 \times .90 \times .90 \times .90 \times .90 = .53 \text{ ó sea } 53\%$$

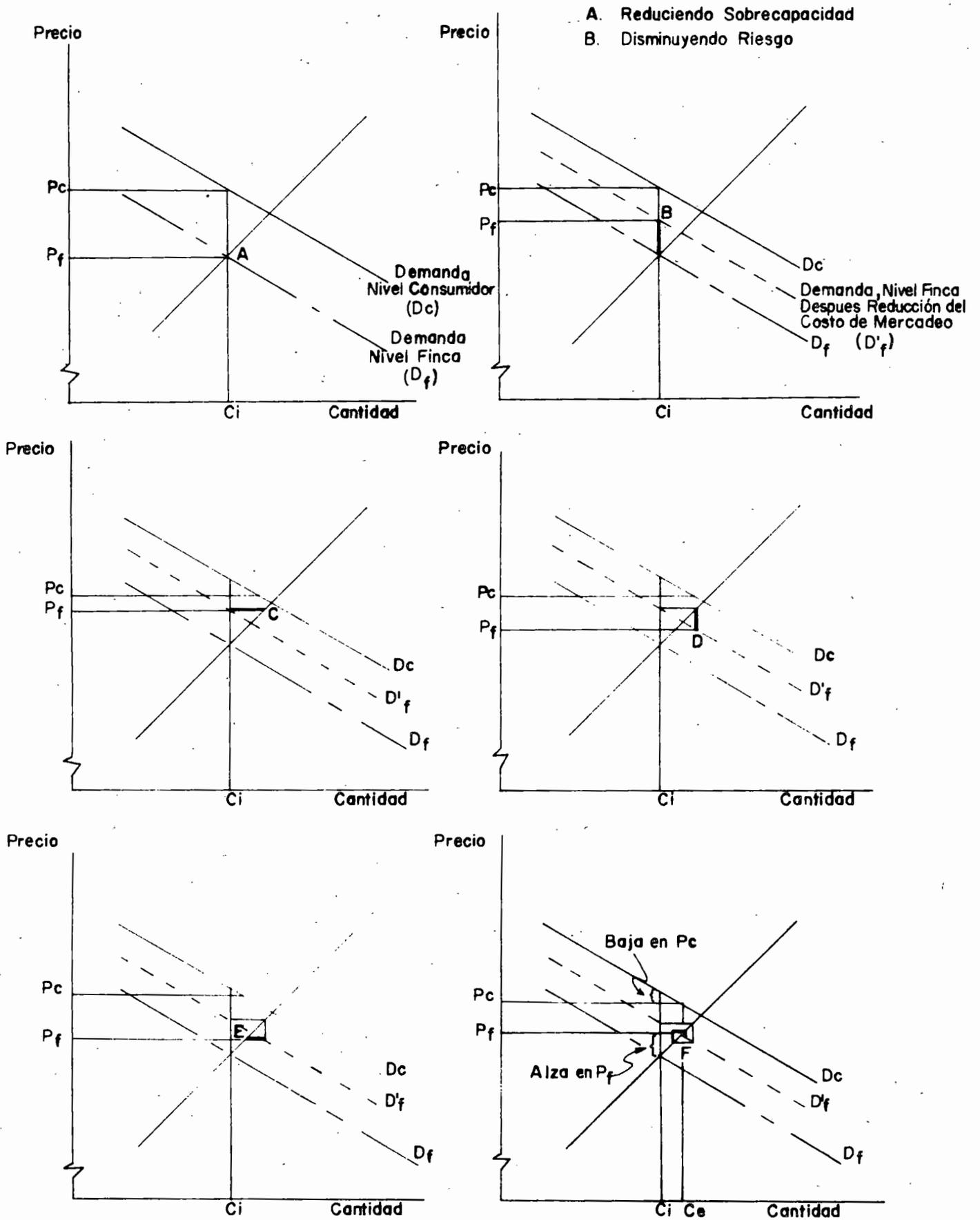
Ahora, analizando lo que pasa en los procesos de demanda final, demanda derivada y el margen de mercadeo cuando se reduce la incertidumbre, es decir cuando se reduce el precio de riesgo, tal acción que provocaría por consecuencia una reducción en el costo de mercadeo.

Al reducir el costo de mercadeo, aumenta la demanda derivada a D' en la figura 3 (el precio a nivel de finca aumenta desde A hasta B). Pero cuando el precio de demanda derivado es del punto B, la oferta correspondiente es C. Siguiendo, con la oferta C, cae el precio de demanda derivado, y el nuevo punto de equilibrio se establece, últimamente, en D. Lo que hemos visto es el famoso proceso de la telaraña (cobweb). En el punto de equilibrio D, podríamos ver dos hechos, 1) el campesino recibe un precio más alto que antes, al mismo tiempo que puede producir más bienes y 2) que el consumidor recibe el producto a menor precio. Además, la consecuencia de la baja de precios al consumidor crea un aumento relativo del ingreso familiar. El excedente de ingreso familiar logrado, a su vez permite un aumento de ahorros y/o incremento en la demanda para bienes de consumo. Como ahorro, es, por definición, inversión, y el crecimiento de demanda fomenta un incremento de la oferta que implica también aumento de inversión, se ve que el proceso antes descrito contribuye en la formación del capital nacional, meta prioritaria de los planes nacionales de desarrollo. Ambas consecuencias de la baja de costos de mercadeo realizan inversión, que, como se sabe, es formación o incremento de capital. De esta manera se alcanza tal vez la meta más importante para el desarrollo del país, que es el fomento de capital.

Se debería anotar en este momento que el proceso de mercadeo no es restringido solamente al mercadeo de los productos agropecuarios producidos en zonas rurales, sino que funciona en la misma forma para los bienes co

FIG. Nº 3

IMPACTO DE REESTRUCTURAR EL SISTEMA DE MERCADEO



no insumos agropecuarios y productos de consumo alimenticio. Al reducir costos de mercadeo, el consumo real aumenta y los precios de compra bajan, al mismo tiempo que el precio al productor industrial aumenta.

2. JUSTIFICACION DE LA REESTRUCTURACION DEL SISTEMA

El problema de mercadeo tiene características similares en las áreas de minifundio y en aquellas en donde el ICA tiene proyectos de desarrollo.

Si tomamos como ejemplo lo que ocurre en el PDROC vemos que la producción es sumamente variada, son comunes los cultivos múltiples e intercalados. En vista de este sistema de producción, se han dado cuenta que el sistema de mercadeo también es muy variado, en el sentido de que los agentes de mercadeo comercian varios productos a la vez durante todo el año. Por los resultados de 42 encuestas con camioneros - agentes de mercadeo o intermediarios - en el Oriente de Cundinamarca se observó que cada agente compra más de tres diferentes productos y la mayoría compran más de cinco. Esto muestra que hay poca especialización con respecto a ciertos productos, en el sistema de mercadeo, lo mismo como en el sector de producción.

En el mismo estudio se preguntó a los intermediarios algo sobre el sistema que ellos utilizaban para conocer precios de compra y venta. Las respuestas enseñaron que el sistema que existe no está bien desarrollado.

La mayoría de los intermediarios averiguan los precios en los mercados de venta uno ó dos días antes de su viaje de compra. Con estos análisis se podría concluir que la falta de información confiable en realidad aumenta el grado de riesgo, y entonces, causa un aumento en los costos de mercadeo al tratar de financiar posibles pérdidas o riesgos.

Hay otra observación además, referente al sistema de mercadeo que atiende el sector minifundista que fue desarrollado recientemente, uno en el mismo estudio del Oriente de Cundinamarca y el otro en un estudio en la zona de Anolaima^{*}. Estos estudios sugirieron que existe una sobre-capacidad en ciertos equipos en el sector de mercadeo de productos hortícolas. Esto quiere decir por ejemplo, los camiones que transportan los productos, no utilizan al máximo su capacidad disponible en cada viaje, ó sea que no van a sus mercados completamente cargados con productos agrícolas. El resultado de esta concurrencia precisamente sugiere que existe una ineficacia en el sistema.

Según Kenneth G. Swanberg, quien realizó el estudio en el Oriente de Cundinamarca en época de cosecha grande en Cáqueza, el porcentaje de utilización de los camiones es alrededor de 30% a 40%. En épocas de cosecha mitaca se reduce la utilización hasta 20%. También, este hecho

^{*}/ Pablo Torrealba 1972. Factibilidad de Centros de Acopio. Zona Anolaima. La Mesa. Informe Preliminar (Mimeógrafo)
Kenneth G. Swanberg 1972. El impacto Impacto en la Nutrición Generado por una Manipulación del Sector de Mercadeo Agrícola. Tesis Ph.D, Cornell University.

implica que hay una sobre-capacidad de mano de obra (alto número de intermediarios). Por razón de que estas situaciones son comunes y han permanecido por varios años, de muestra que el sistema tiene un aspecto crónico, ó sea, que los cambios en la oferta y demanda de los productos agropecuarios no tiene influencia para cambiar esta sobre-capacidad de equipo y mano de obra. Los tres aspectos de mercadeo arriba mencionados son precisamente los criterios para identificar una estructura de mercadeo de competencia altamente atomística, destructiva, ó excesiva, cuales son, sobre-capacidad de equipo ó planta, exceso de mano de obra, y que ellos sean condiciones crónicas. Además, se agrega a estas condiciones el hecho de que no existen grandes barreras de entrar al sistema de mercadeo para ser un intermediario nuevo.

Las conclusiones que se podrían sacar de estos análisis son de que existe un potencial para reducir los costos de mercadeo y al hacerlo, reducir precios de víveres al consumidor, aumentar ingresos al productor, y poner el sistema de mercadeo en ajuste económicamente, ó sea en condición de competencia aceptable. Los estudios han indicado que la acción que podría realizar este potencial sería la reestructuración del sistema de mercadeo hacia una mejor coordinación vertical. Esto significa una integración del ciclo económico de producción-distribución-consumo, aprovechando los beneficios de economía de escala, y minimización del riesgo al compartirlo.

3. SISTEMAS DE ASOCIACION EN MERCADEO

Si hay un sistema ineficiente, se debe buscar un programa de acción para erradicar tal ineficiencia. Se ha sugerido que la existencia de altos niveles de riesgo (que se pueden representar como costo ó primas adicionales para sufragar riesgos) y la sobre-capacidad de equipo y mano de obra, impone costos extras al sistema agropecuario de producción-distribución-consumo, que se pueden disminuir.

Una forma para reducir estos "costos extras" sería la reestructuración del sistema de mercadeo hacia una mejor coordinación vertical. Existen varias formas de reestructuración en zonas rurales. Una es la construcción de Centros de Acopio en zonas rurales. Pero mirando los márgenes de precios existentes en el sistema de mercadeo y calculando el costo de construcción y mantenimiento, se observa que tales centros aumentan el costo de servicios de mercadeo en vez de rebajarlos. Otro sistema es apoyar la creación de tiendas comunales veredales, mediante el otorgamiento de créditos de subsidio. Este sistema fue promovido por el Ministerio de Agricultura y existe actualmente en el Oriente de Cundinamarca. Sin embargo, dado que el crédito no tiene una tasa de interés comercial por ser fondos nacionales públicos, podría ser honeroso para el gobierno. Además, una red de tiendas comunales requerirán una fuerte inversión de fondos y un programa de coordinación para la compra y venta de artículos por mayor ó de lo contrario los tenderos quedarían aislados, y seguramente fracasarán.

Existen otras dos estructuras que tal vez permitan la afiliación voluntaria de los tenderos y a la vez, asegure que los riesgos previstos puedan disminuirse. Esas dos estructuras son una cadena cooperativa y una cadena voluntaria. La estructuración de las dos se muestra en las figuras 4 y 5.

Al presentar estos dos tipos de cadenas, se debería explicar bien a fondo cuáles son las diferencias entre ellas. En principio la administración de ambas cadenas debería ser muy eficaz en el sentido de realizar el trabajo al menor costo posible y buscar alta rentabilidad, maximizando las ganancias del capital invertido. La mayor diferencia radica en la política que toma la entidad en general, y el comportamiento de los accionistas. La cadena voluntaria sería una entidad privada con accionistas restringidos. Las ganancias de la entidad se distribuyen entre los accionistas según el monto de capital involucrado y su tipo de acción (común, limitado, u otro). La Junta Directiva, que nombra el Gerente de la Empresa, y maneja la política de ella, está formada por los accionistas. El número de votos de cada accionista está directamente relacionado al número de acciones que posea y al capital aportado, siempre tomando en cuenta la clase de acción y el poder de votación que corresponda según los estatutos.

En comparación a la anterior, la cadena cooperativa, que se propone, busca afiliar la mayor cantidad de campesinos posible, en principio en las

FIG. Nº 4
CADENA VOLUNTARIA

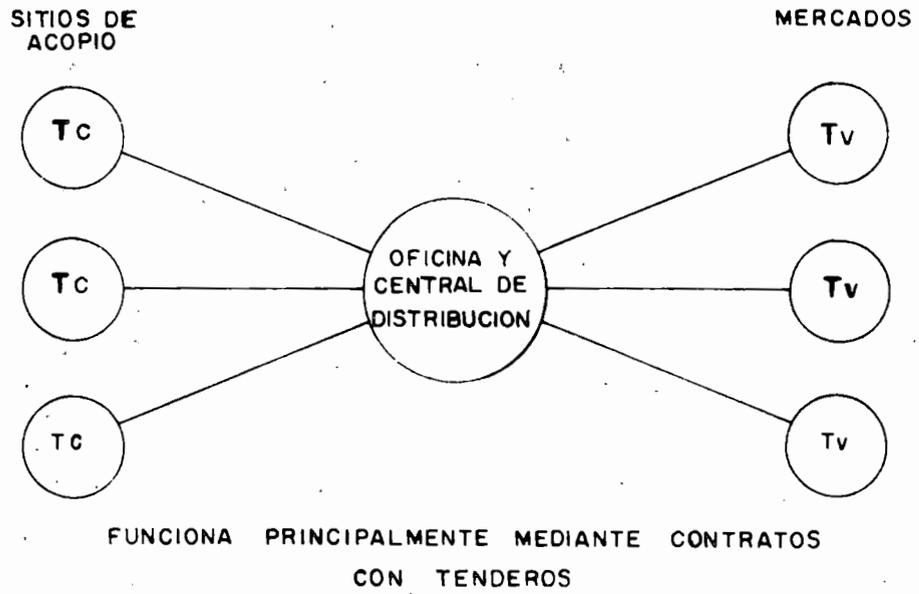
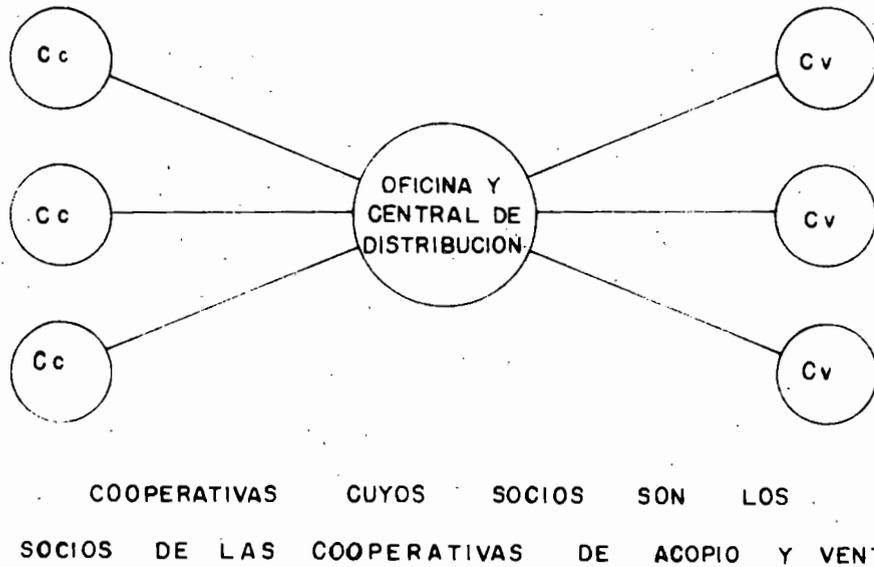


FIG. Nº 5
CADENA COOPERATIVA



áreas de influencia de proyectos de desarrollo del ICA y de aquellos frentes de trabajo donde se haya logrado una mejor organización del campesino y donde existan serios problemas de mercadeo. La propiedad y administración de esta cadena de cooperativas sería de los campesinos afiliados. Sin embargo, se podría proveer cierta participación de tenderos, camioneros y detallistas siempre y cuando su participación no riña con los intereses de los campesinos y no impida la libre determinación y control por parte de ellos. Segundo, la rentabilidad está limitada a 8 1/2% del capital invertido según las leyes de la SuperIntendencia Nacional de Cooperativas. La empresa privada no cooperativa, por el contrario no tiene límite con respecto a ganancias, solamente paga los impuestos correspondientes.

Si la cooperativa en realidad gana más que el 8 1/2% sobre el capital, tiene que repartir el excedente entre los socios, según sus montos de acciones.

Otra diferencia importante está en la forma de elegir la Junta Directiva. En el caso de la cooperativa, cada socio, no obstante su monto de acciones en valor ó número, tiene un voto. Entonces, la diferencia entre la empresa privada y la cadena cooperativa no está solamente en su funcionamiento económico y de servicios ni tampoco en su deseo de maximizar la retribución a su capital, sino en el control de la política interna a través del nombramiento de la Junta Directiva y la conformación de los socios.

En la cadena de cooperativa, existen dos formas también. La primera es la cooperativa central, que funciona como una cooperativa de primer grado, y todos los socios nombran la Junta Directiva. Las oficinas centrales a través de su Gerente, manejan todas las sucursales. La otra forma es la Federación de Cooperativas la cual es una cooperativa de segundo grado, y que se une a las cooperativas afiliadas de primer grado.

La Federación de Cooperativas es la organización que se sugiere para iniciar en los proyectos de desarrollo del ICA, en la cual los socios de la cooperativa central de segundo grado, serían las cooperativas ó entidades de primer grado, organizadas en cada proyecto. Los socios de la cooperativa de segundo grado serían los delegados de la cooperativa local y cada uno tendría un voto, no obstante su capital contribuído. En las figuras 6 y 7 se muestran los dos modelos de cooperativas.

4. MODELO DE MERCADEO

La estructura que se propone en este trabajo es la formación de una Federación de Cooperativas y además, vinculando otras entidades en forma directa como precooperativas, asociaciones o por contrato, grupos ó cooperativas de tiendas, transportadores, etc.. Se vé en la figura (8) que existe una red de organizaciones en tres niveles.

La siguiente es una descripción del sistema de mercadeo que se plantea:

FIG. Nº 6

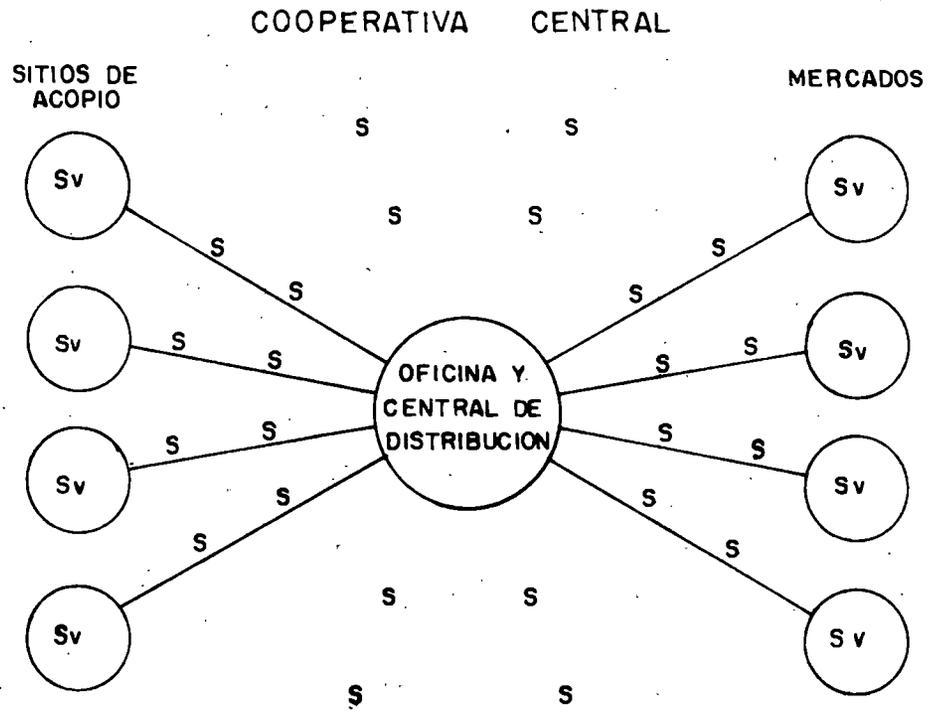


FIG. Nº 7

FEDERACION DE COOPERATIVA

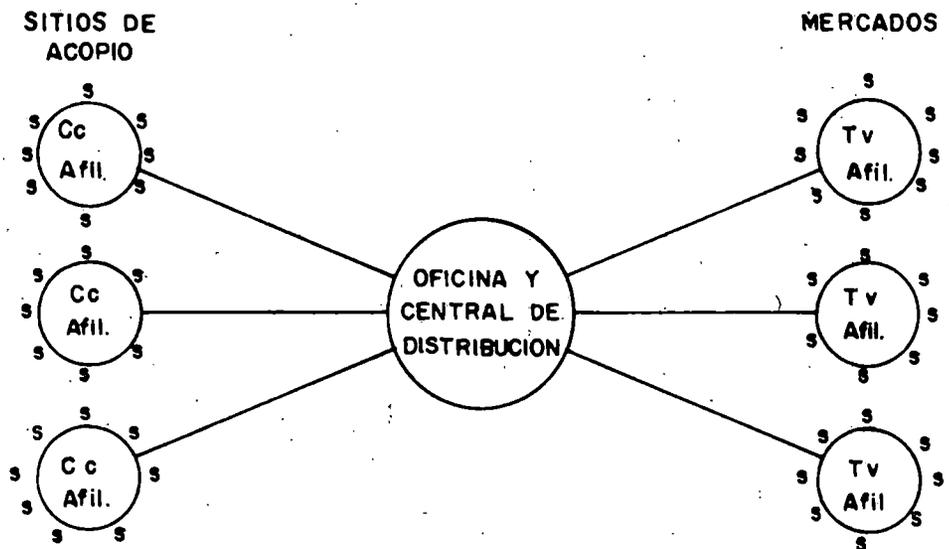
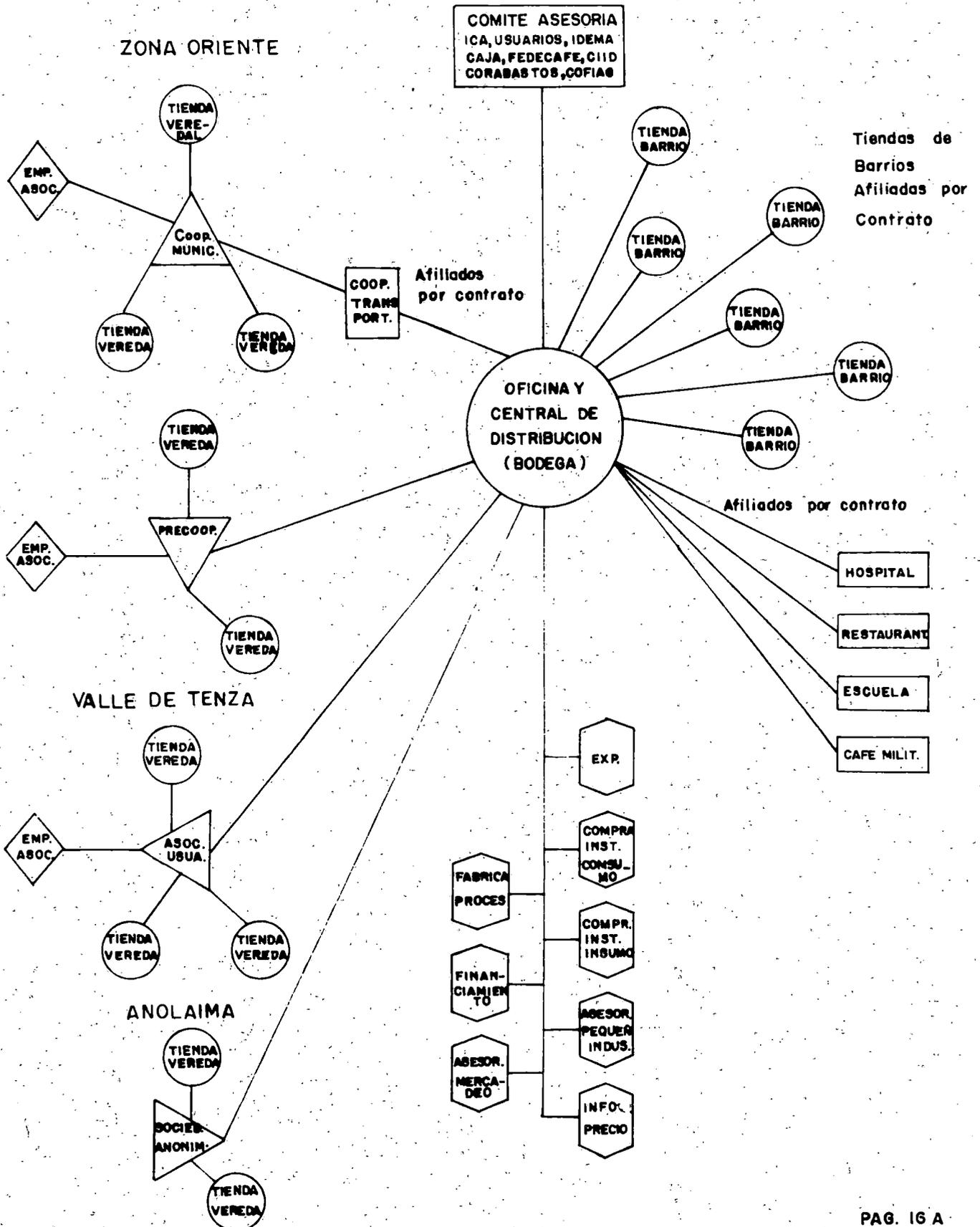


FIG. Nº 8
FEDERACION DE COOPERATIVAS
MERCADEO DE INSUMOS, VIVERES Y PRODUCTOS



Al nivel de acopio, aparecen tiendas veredales, empresas asociadas, asociaciones de usuarios, grupos de acción comunal, precooperativas y cooperativas municipales. La función principal de estas tiendas es el acopio de los productos agropecuarios que los socios están dispuestos a vender. Todas estas entidades son de primer grado.

Los servicios que estas entidades deberán recibir son los de provisión de artículos de consumo e insumo, venta de productos agropecuarios, ahorro y crédito y un crecimiento de su capital a través de inversiones asociadas a pequeñas industrias.

En el centro de la zona del mercado se ven las oficinas centrales de la federación que comparten lo que se podría llamar el segundo nivel de operación. Comprende una bodega de distribución donde se centralizan los productos acopiados en el primer nivel. Vinculados a las actividades centrales a este nivel son fábricas procesadoras, industrias de producción de insumos, industrias de producción de artículos de consumo, y además, entidades auxiliares como instituciones financieras, exportadoras, cooperativas de transportes y entidades gubernamentales de asesoría y apoyo.

El servicio de distribución a este nivel incluye compra por mayor de artículos de consumo e insumo para distribuir a los afiliados como son las entidades del primer nivel (cooperativas municipales, tiendas veredales, etc.).

Como en la oficina central serviría para coordinar todas las compras y ventas en el sistema, esta oficina puede proveer información y proyecciones sobre precios y volúmenes, ó sea análisis de oferta y demanda en la zona del mercado.

La función de la bodega de distribución será de recibir productos, reempacarlos y distribuirlos a los expendios del tercer nivel.

Como funciones secundarias hay la de entrega de productos defectuosos a los procesadores, y la venta de los productos de primera calidad a los exportadores. También, será necesario almacenar un poco, según el producto y la correspondiente oferta y demanda que enfrente.

El tercer nivel del esquema, que ya se ha mencionado, será el de los expendios. Ellos pueden ser tiendas o supermercados afiliados ó por medio de contratos. Igualmente, los productos podrían ser distribuidos a hospitales, restaurantes, cafeterías militares, etc.. Las entidades en este tercer nivel del sistema podrían ser cooperativas, empresas privadas, ó entidades oficiales. Con lo anterior hemos hecho una descripción de la estructura de la cadena de mercadeo, en forma de cooperativa de segundo grado.

Las ventajas que tiene esta estructura son:

1. La permanente información de precios y demanda, reducirá los riesgos de pérdida de productos y aumentarán los ingresos de los agricultores.

2. A través de contratos directos con los camioneros, disminuirá la sobrecapacidad y pérdida de costos fijos en el transporte de productos.
3. La nueva estructura propuesta elimina varios pasos en los canales de mercadeo, y en consecuencia se pueden reducir los costos totales en el servicio de mercadeo.
4. La nueva estructura permite el desarrollo de mejores sistemas de empaque y transporte de los productos desde su sede de producción hasta el consumidor, mejorando su capacidad de competencia.
5. La Federación como entidad, tiene la oportunidad de desarrollar una marca propia que permita la creación de prestigio y aceptación.
6. La clasificación antes de la venta asegura la máxima utilización de los productos, dando oportunidad de variar precios de acuerdo a la calidad.
7. La Federación puede desarrollar economía de escala en el uso de planta y permitir la compra por mayor de los productos de consumo e insumo.
8. La retribución de las ganancias sería distribuída a los socios, quienes serían, en su mayoría, los campesinos localizados en las zonas de los PDR del ICA.

En fin, la reestructuración que se propone trata de asegurar que a través

de la coordinación vertical, el mercadeo tanto de los insumos para producción como de los productos agropecuarios de consumo, se reduzca la ineficacia en la producción de tales servicios y a la vez provee un beneficio social y económico a la comunidad y al país.

5. CONCLUSIONES

Poniendo en práctica el sistema de la reestructuración, su éxito logrará las siguientes metas:

1. Aumentar efectivamente el ingreso per cápita de las familias campesinas afiliadas,
2. Bajar los precios al consumidor,
3. Dar las bases para la organización de un sistema de mercadeo de productos perecederos cuyos propietarios serán los campesinos,
4. Fomentar la organización comunitaria,
5. Aumentar la retribución de la utilización de insumos, y el uso de crédito.

En la búsqueda de estas metas se propone:

1. Que la Regional No. 1 siga con la promoción de cooperativas centrales municipales en todos los municipios que atienden,
2. Que la Regional inicie la formación de la Federación de Cooperativas,

3. Que las cooperativas vinculadas a la Federación traten de vincular a los tenderos locales como socios "especiales" o que arreglen contratos de servicios con ellos,
4. Que la Regional, en un principio, para iniciar el proyecto, establezca una bodega de distribución en Bogotá, que preste servicio de compra, venta, clasificación, reempaque, y distribución de productos, provea a sus afiliados la información de precios y análisis de demanda, utilizando para esto los fondos ICA - CIID, para una duración de un año,
5. Que la Regional, con fondos ICA - CIID, contrate un especialista de mercadeo por un año para promover y establecer, el servicio de mercadeo al por mayor a los detallistas,
6. Que la Regional contrate el personal requerido para manejar la bodega, en consecución de precios y mercados, y en lavado y empaque de productos para la venta.
7. Que se estructure tal Federación para que los socios y/o los tenderos de otras zonas donde hay proyectos de desarrollo rural, reconstrucción rural, asociaciones de usuarios, acción comunal, redes de cooperativas, ó comités pro-desarrollo, puedan vincularse directamente a tal Federación,
8. Que la Federación busque la vinculación de detallistas, cooperativas de consumo, o cualquier entidad que sirva para la venta de los pro-

ductos al detal, para que se desarrolle la cadena voluntaria detallista, y además, que busque ventas institucionales en la zona del mercado.

9. Que las cooperativas empiecen de una vez a prestar servicios de consumo, insumo y mercadeo,
10. Que en las oficinas de los proyectos y conjuntamente con ICA, IDEMA y CORABASTOS se establezca información de precios, a través de información diaria, radial y/o por agentes de las cooperativas, incluyendo proyecciones econométricas que desarrollarán evaluadores de los proyectos conjunto con las oficinas de Economía Agrícola del ICA en Tibaitatá,
11. Que las entidades interesadas en colaborar en la formación de esta Federación, formen un Comité asesor para prestar la promoción y ayuda técnica que las cooperativas requieren para iniciar tales trabajos, según se muestra en la figura 8. Las entidades que ya han demostrado interés son usuarias, IDEMA, FEDECAFE, COFIAGRO, y CORABASTOS. Entidades adicionales con quienes deberíamos conectarnos, son: CADENA DE FRIO, PROEXPO, CAJA AGRARIA, OPSA, y CEIMA,
12. Ofrecer capacitación en mercadeo cooperativo y filosofía del Proyecto a los técnicos del ICA, directores de las entidades que van a intervenir en los Proyectos como a los líderes campesinos.
13. Obtener aprobación del presente proyecto por parte de la Gerencia

General del ICA a la Regional No. 1, para ser puesto en marcha.

C A P I T U L O I I

INFORME ANUAL DE "COAGRIGAN"*

* Este capítulo fue realizado por Kenneth G. Swanberg y Alvaro Lesmes A.

1. ANTECEDENTES

El Ministerio de Agricultura, por intermedio del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, decidió establecer en la zona del Oriente de Cundinamarca un Proyecto de Desarrollo Rural con la meta de hacer de los pequeños explotadores agropecuarios verdaderos empresarios y mejorar el nivel socio-económico de los mismos.

Conocidas las características de la zona, la experiencia y pasos adelantados por el Proyecto se llegó a la necesidad de crear el primer comité pro-desarrollo, integrado por las diferentes entidades que laboran en la zona, y, un número igual de agricultores.

Como principio de solución dicho comité pro-desarrollo se subdividió en comités especializados en los cuales quienes verdaderamente toman las decisiones son los agricultores; fue así como el comité agropecuario tomó como base la creación de un almacén cooperativo en Cáqueza, para luego crear otros en los distintos municipios del Oriente de Cundinamarca a medida que el Proyecto vaya tomando los diferentes frentes de trabajo, esperando así resolver con ello los problemas de la compra y venta de insumos agropecuarios y productos de consumo básicos.

2. JUSTIFICACION

El aumento esperado de la demanda, para insumos agropecuarios, motivado por la adopción de técnicas generadas por el Proyecto, vino a agravar el problema de la distribución y precios de tales insumos. Por esta razón, se decidió fundar una sociedad cooperativa que suministrará a los agricultores los insumos requeridos y necesarios, mediante contactos directos con las fábricas productoras, teniendo en cuenta de que en esta forma de mercadeo podría abaratar los costos de los insumos, y a la vez bajar los costos de la producción en las explotaciones agropecuarias y con ello afectar en forma positiva el problema antes mencionado.

Dado el hecho de que el agricultor no necesita insumos, en toda época, se pensó en que la parte de consumo podría establecerse dentro del almacén, para que así el agricultor tuviera un aliciente durante todo el año para permanecer unido a dicha sociedad, y además, sostener la operación de ello para proteger la inversión económica de la empresa.

Después de analizar los sistemas de comercialización y ver la reducción resultante en la ganancia neta que tiene que sobrevivir el productor, se incluyó en los planes de servicio de la cooperativa la función de mercadeo de productos perecederos. Además, se está pensando que la cooperativa podría adelantar una forma de suministro de insumos por el sistema de anticipos, unidos con un concepto de seguros contra riesgos, y también, promover empresas asociadas, como sucursal de la misma entidad para el

aumento de capital en ella, y mejorando las retribuciones económicas.

En resumen, se busca unir a los agricultores, rebajar el costo de vida, disminuir el costo de producción de las explotaciones agropecuarias, organizar a los campesinos alrededor de una empresa común que les permita educarse y ser responsables de las mismas, resolver el problema de mercadeo de productos de la región y llevarlos a mejor precio a los consumidores, tanto en Bogotá como en la misma región.

3. MOTIVACION

Conocido el nivel intelectual de los agricultores de la región, se llegó a la conclusión de que uno de los puntos principales para el éxito de la empresa debería ser orientado a la educación cooperativa que se impartiera a los futuros miembros; fue así como a este respecto, se organizaron y estructuraron cursos de una semana a nivel veredal para así crearle consciencia franca y clara de lo que es el movimiento cooperativo a nivel local, nacional y universal.

El ayudante de técnico, Sr. Alvaro Lesmes, a su regreso del Instituto Cooperativo Interamericano de Panamá, en colaboración con la Super-Intendencia Nacional de Cooperativas y los demás miembros del equipo del Proyecto Rural del Oriente de Cundinamarca realizó seis cursos educativos sobre cooperativismo en el municipio de Cáqueza. También, se inició una motivación diaria para casi en un mes en el municipio de Chipaque

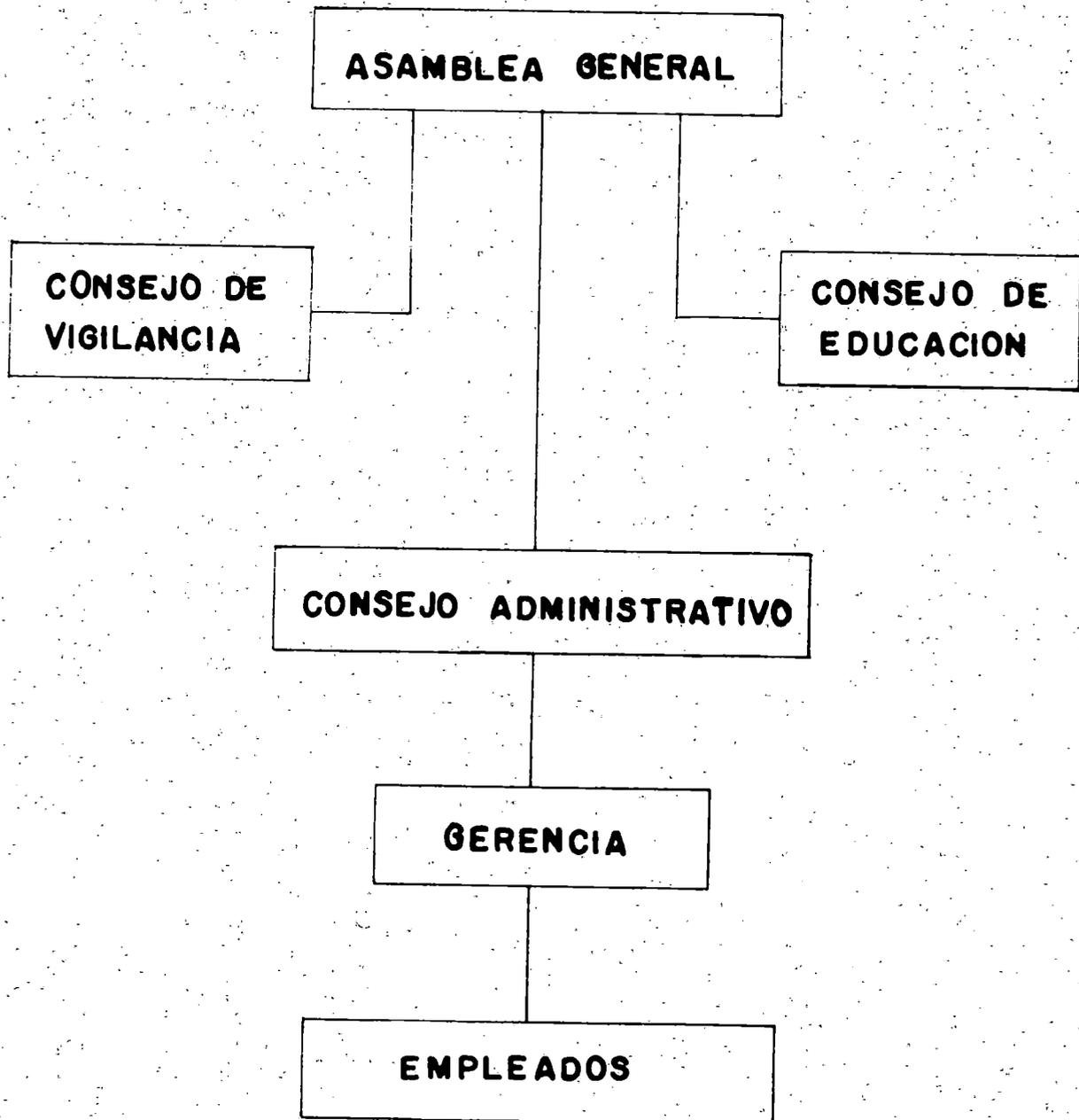
donde en un futuro cercano se piensa instalar el segundo almacén cooperativo, adjunto con la cooperativa ya existente de Ahorro y Crédito. Además, se están atendiendo las llamadas de los otros municipios de la zona, para dictar cursos similares conjunto con el SENA, en los municipios de Fosca, Une y Ubaque. Dentro de dichos cursos, se ha insistido mucho sobre la filosofía de los siete principios universales base del cooperativismo, así como sobre las diferentes dudas y malentendidos que existían dentro del núcleo de agricultores de la comarca.

4. ESTRUCTURA

Cumplido el paso anterior se procedió a elaborar un organigrama interno cumpliendo así con los requisitos exigidos por la SuperIntendencia.

- a. Asamblea General: Es la máxima autoridad de la cooperativa y está compuesta por todos los socios legalmente inscritos.
- b. Consejo de Administración: Elegido por la Asamblea General; compuesto por cinco personas que son: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, y Vocal. Estas personas son las encargadas de llevar el manejo administrativo de la Cooperativa.
- c. Gerente: Es el representante legal de la cooperativa dependiendo del Consejo de Administración.
- d. Consejo de Vigilancia: Vigila los intereses de la cooperativa y está compuesto de tres personas dependiendo de la Asamblea General.

ORGANIGRAMA DE COAGRIGAN



- e. Consejo de Educación: Encargado de la divulgación, fomento y educación de los socios de la cooperativa.

5. CREACION

Llenados los requisitos necesarios y completamente conscientes de la necesidad de la región, en asamblea general llevada a cabo el día 18 de enero, 1973 se acordó la apertura del almacén cooperativo el día 12 de febrero, 1973, que en adelante se llamaría COOPERATIVA DE AGRICULTORES Y GANADEROS DEL ORIENTE DE CUNDINAMARCA, COAGRIGAN.

Dicha decisión la tomaron los cuarenta socios fundadores, estableciendo ellos mismos las principales normas con las cuales se regirá el futuro de la Cooperativa.

Las más importantes son:

- a. La Cooperativa de Agricultores y Ganaderos del Oriente de Cundinamarca "COAGRIGAN" tiene como objetivo primordial proveer de artículos de consumo e insumos a los agricultores de la región.
- b. La Cooperativa debe establecer los servicios que complementen esta actividad para que sea eficaz, práctica y viable a los objetivos que se persigue.
- c. Se incluirá como función de la Cooperativa el establecimiento de ser

vicios de mercados y todo lo relacionado a dicha rama a nivel de veredas, centros de acopio, mercados mayoristas, y centros de consumo.

- d. Para financiar las actividades de la Cooperativa será permitido solicitar ayuda de cualquier entidad privada u oficial, nacional ó ex tranjera, especializada en promover el desarrollo que tienda a beneficiar a los socios.
- e. La cooperativa puede entrar a realizar cualquier contrato para adelantar estudios, investigaciones o hacer cualquier trabajo que requiera la sociedad para el beneficio de sus socios.

6. FUNCIONAMIENTO

La Cooperativa tiene su eje de actividades en los estatutos que se encuentran ya aprobados por la SuperIntendencia Nacional de Cooperativas, con su personería jurídica ya recibida legalmente, y por su registro local ante la entidad gubernamental municipal. El número de la personería es el 0776 de Julio 10, 1973.

En los 132 artículos que componen los estatutos de la cooperativa está contemplado muy clara y detalladamente cuáles son los deberes y derechos tanto como personal administrativo como de socios actuales y futuros de la sociedad.

Los Estatutos se dividen:

1. Denominación: Domicilio y ámbito territorial de operaciones.
2. Objeto y actividad de la sociedad.
3. Capital social y fondos de reserva.
4. Administración y funcionamiento.
 - 4.1 De la Asamblea General
 - 4.2 De la Junta de Vigilancia
 - 4.3 Del Consejo de Administración
 - 4.4 Del Gerente
 - 4.5 Del Auditor
 - 4.6 De otros empleados
5. Deberes de los socios

Derechos

Retiros
6. Responsabilidad de la Cooperativa y los socios.
7. Junta de amigables componedores
8. De los inventarios y balances
 - 8.1 Excedentes y su distribución
9. Fusión, afiliación y federalización
10. Publicación, interpretación, reglamentación y reforma de los estatutos

11. Comités especiales

11.1 Comité de educación.

7. EXPERIENCIAS Y ESTADO ACTUAL

Después de haber superado las etapas anteriores "COAGRIGAN" cuenta con ciento cincuenta socios legalmente inscritos, algunos en el principio, habiendo aportado acciones por un valor de \$200.00, cada uno, y posteriormente, algunos aportando acciones de menos valor. La suma total de las acciones aportadas es de \$13,960.00. El valor de las subcripciones es \$30,000.00.

En el principio del concepto, el grupo precooperativo decidió hacer la rifa de una vaca, la cual desarrolló, al cumplirse, un capital de \$8.000. Con esta suma se inició la venta de víveres, alquilando un lugar y empleando un almacenista. Al mismo tiempo se entró a la venta de insumos pecuarios. Hoy día se encuentra la cooperativa prestando un servicio de mercadeo en víveres, insumos agropecuarios y productos perecederos.

Durante el período de funcionamiento se ha realizado lo siguiente:

Total de Ventas durante 10 meses

Viveres	195.335.00
Insumos Agropecuarios	225.984.00

Ventas Mensuales

Viveres	19.534.00
Insumos Agropecuarios	22.598.00
Margen bruto de las ventas	7%
Gastos de Operación	16.404.00
Movimiento en Mercadeo de Productos perecederos ..	12.496.00

8. FUNCIONAMIENTO POR PROGRAMA

La Cooperativa "COAGRIGAN" ha venido trabajando desde su iniciación en febrero pasado en la siguiente manera: Con respecto a la compra y venta de víveres, las compras se están haciendo semanalmente en la Central de Abastos de Bogotá. Estas compras no eran de grandes volúmenes. La venta era dirigida solamente a los socios, quienes ahora cuentan con 150 familias. Los precios se mantendrán competitivamente con los otros expendios del pueblo, pero no se podrán competir con el furgón del IDEMA en los últimos meses.

La compra y venta de artículos de insumos agropecuarios se llevarán a cabo en estilo diferente. Un socio de la cooperativa quien tenía la distribución exclusiva de una marca de concentrados, vendió a la cooperativa con un descuento, y la cooperativa los vendió a sus socios. Las drogas fueron adquiridas de la Compañía Marck, Sharp and Dome, bajo la sugerencia del veterinario del Proyecto. Las semillas se consiguieron algu-

nas veces comprándolas del ICA en las granjas experimentales ó sitios comerciales en zonas de alta producción papera.

Cuando llegó la cosecha de varios productos hortícolas como la de repollo, remolacha, cebolla y lechuga, en los fines de Agosto, se exigió de la Cooperativa que entrara a dar servicios de mercadeo. Se empezó en aquella época a buscar una serie de salidas detallistas en Bogotá, conectándose in formalmente con unas tiendas miscelaneas de "COATIENDAS". Con unos pedidos de estas tiendas se dieron precios más justos para la compra en Cáqueza, y en esta forma, entregó a las tiendas directamente como 40 bultos por semana para las tres semanas de crisis en Cáqueza. Al ofrecer mejores precios para la compra en Cáqueza de los que se ofrecieron a los mayoristas, se conseguirán productos para llevar, pero al mismo tiempo los intermediarios subirán sus precios, también. Entonces, la política de la cooperativa era de que el campesino debería jugar precios entre la plaza y la cooperativa y coger lo que más conviniera a él. Por lo tanto, no obstante que merca a través de la cooperativa, el campesino recibe mejores precios. En este sentido la cooperativa actua como una palanca para subir los precios de la plaza. Cuando redujo la producción en la zona, los precios subieron comparados con los de Bogotá y entonces, se descontinuaría la compra en la cooperativa, es perando otra vez una crisis semejante a la ocurrida en Agosto.

9. SECCION DE CONTABILIDAD

C O A G R I G A N

Estado de Ganancias y Pérdidas - Período 10 meses terminando

Diciembre 6, 1973

Ingresos Varios

Rifa	8.000.00	
		8.000.00

Ventas

Viveres	195.335.00	
Insumos Agropecuarios	225.984.00	
Mercadeo	12.496.00	
		<u>433.815.00</u>

Ingreso Bruto		441.815.00
---------------	--	------------

Menos Costo de los Productos		<u>411.692.90</u>
------------------------------	--	-------------------

Margen Bruto		30.122.10
--------------	--	-----------

Menos Gastos de Operación		16.404.00
---------------------------	--	-----------

Ganancia Neta (Antes impuestos y retribuciones)		13.618.10
---	--	-----------

Retribución de Excedentes (en forma de aportación de más acciones)		12.434.10
---	--	-----------

Ganancia Neta (8 1/2% de capital aportado)		1.184.00
--	--	----------

Hoja de Balance

Período de 10 meses, terminando en Diciembre 6, 1973

Activo

Corriente

Caja	1.136.60
Banco	2.527.45
Cuentas por recibir	-----
Inventario (al valor del mercado)	23.884.05

27.548.10

Fijo

Equipo	20.000.00
Raíces	-----
Muebles	100.00

20.100.00

=====

47.548.10

Pasivo

Corriente

Cuentas por pagar	-----
-------------------	-------

Capital Social

Aportaciones (al valor)	13.930.00
Capital en exceso de acciones al valor	28.000.00

Ganancias Retenidas

5.618.10

47.548.10

=====

47.548.10

MARGENES BRUTOS Y NUMERO DE VUELTAS

Alimento	Precio Compra	Precio Venta	Margen Bruto	Número de Ventas/año
Aceite Vivi x 12 Uni.	220.00	234.00	6.4%	3
Promasa	120.00	127.20	6.0%	9
Arroz Huila	520.00	540.00	3.8%	15
Arroz Llanero	460.00	480.00	4.3%	45
Arroz Sopa	360.00	375.00	4.2%	15
Aspirina	23.00	25.00	8.7%	7
Aspirinetas	10.00	12.50	25%	2
Avena Quaker	203.00	216.00	6.4%	5
Azúcar en cubos	100.00	105.00	5.0%	6
Azúcar Común	161.00	180.00	11.8%	14
Azúcar refinada	224.00	230.00	2.7%	21
Biosol x 60	170.00	180.00	5.9%	11
Biosol x 24	170.00	180.00	5.9%	1
Biosol x 12	155.00	168.00	8.4%	3
Café Sello Rojo	500.00	525.00	5.0%	12
Café Sello Rojo	250.00	270.00	8.0%	10

Alimento	Precio Compra	Precio Venta	Margen Bruto	Número de Ventas/año
Canela Caja	80.00	90.00	1.2%	1
Cebada Perlada	42.00	45.00	7.1%	7
Cebada Perlada	45.00	52.50	16.7%	2
Cigarrillos Nevado	27.00	28.00	3.7%	6
Cigarrillos President	26.00	28.00	7.7%	7
Cigarrillos Nacional	20.52	21.60	5.3%	9
Cigarrillos Pielroja	20.52	21.60	5.3%	21
Cigarrillos Nal. Filtro	27.00	28.00	3.7%	5
Colgate Mediano	25.00	30.00	1.9%	1
Colgate Grande	42.00	48.00	11.9%	1
Colgate Gigante	75.00	78.00	4.0%	2
Color Zafiro	80.00	90.00	12.5%	3
Color Gaucho	7.68	8.00	9.4%	9
Comino Gaucho	7.68	8.00	9.4%	9
Comino Zafiro	80.00	90.00	12.5%	8
Commel Sobres	70.00	85.00	21.4%	3
Cuajo La Retorta	80.00	85.00	6.3%	13
Cuchuco Cebada	40.00	42.50	6.3%	12
Cuchuco Trigo	42.50	43.75	2.9%	11
Cuchuco Maíz	70.00	75.00	7.1%	4
Desenfriol DD	50.00	57.00	14%	3
Duryea	85.00	86.40	1.6%	9
Esponjas	100.00	144.00	44%	8

Alimento	Precio Compra	Precio Venta	Margen Bruto	Número de Ventas/año
Esperma Canal	120.00	121.00	0.8%	21
Esperma lisa	87.00	90.00	3.4%	14
Esponjilla	42.00	50.00	20.0%	7
FAB	170.00	180.00	6.0%	5
Fina	208.00	212.00	2.0%	20
Fósforos	8.28	9.00	9.0%	18
Fríjol	160.00	160.00	-	6
Gelatina	170.00	180.00	6.0%	20
Harina de Maíz	72.00	75.00	4.0%	3
Harina de Trigo	80.00	85.00	6.0%	6
Jabón Paramí	485.00	518.00	7.0%	2
Jabón 3 Estrellas	16.55	18.50	12%	1
Jabón Dersa Dorado	298.00	302.40	1.0%	5
Jabón Dersa Azul	298.00	302.00	1.0%	3
Jabón Elefante	480.00	500.00	4.0%	1
Jabón Azul Rey	480.00	500.00	4.0%	17
Lenteja	240.00	250.00	4.0%	10
Maíz Peto	70.00	82.50	18%	5
Maizena Grande	205.00	212.00	3.0%	5
Agrado	260.00	270.00	4.0%	3
Marcarilla	305.00	312.00	2.0%	2
Mejoral	23.00	25.00	0.9%	5

Alimento	Precio Compra	Precio Venta	Margen Bruto	Número de Ventas/año
Mejoralito	19.00	25.00	32%	3
Neurosan	23.00	26.00	13%	5
Nuteina	305.00	309.00	1.0%	5
Pastas	102.00	110.00	8.0%	22
Pepel	180.00	190.00	6.0%	8
Pilas Rojas	80.00	81.60	2.0%	10
Pilas Rojas medianas	62.00	64.80	5.0%	1
Pilas Rojas Grandes	79.00	82.40	4.0%	15
Pilas Blancas	65.00	66.00	2.0%	15
Sal Llanera	65.00	70.00	8.0%	48
Sal Yodada	50.00	50.00	-	30
TOP x 12	165.00	168.00	2.0%	8
TOP x 24	172.00	180.00	5.0%	8
TOP x 60	172.00	180.00	5.0%	11
Veladoras	13.95	15.00	8.0%	6
Vitina	305.00	309.00	1.0%	13
VIVA x 12	150.00	168.00	12%	1
VIVA x 24	172.00	180.00	5.0%	3
VIVA x 60	170.00	180.00	6.0%	10

PROGRAMA DE MERCADEO

Resultados Septiembre 10, 1973

	<u>Compra, Cáqueza</u>			<u>Venta, Bogotá</u>		
	Cantidad	Precio	Valor	Venta	Precio	Valor
Lechuga	12 doz.	\$10/doz.	\$120.00	6 doz.	\$20/doz.	\$120
				6 doz.	6.50 doz.	40
Repollo	8 blts	\$15/blt	\$120.00	1 blt	\$40/blt	\$ 40
				7 blt	\$15/blt	\$105
Haba	5 blts	\$70/blt	\$350.00	1 blt	100/blt	\$100
				4 blt	\$75/blt	\$300
Cebolla Blanca	2 blts	\$60/blt	\$120.00	1 blt	\$85/blt	\$ 85
				1 blt	\$80/blt	\$ 80
Remolacha	13 blts	\$70/blt	\$910.00	1 blt	110/blt	\$110
				2 blt	\$90/blt	\$180
				4 blt	\$80/blt	\$320
				6 blt	\$80/blt	\$480
Papa	8 blts	110/blt	\$880.00	10 blt	106/bly	1.060
	1 blt	\$90/blt	\$ 90.00			
	1 blt	\$75/blt	\$ 75.00			
Valor Total Compra			<u>\$2,665</u>	Valor Total Venta		<u>\$3,020</u>
Ganancia Bruta	\$355.00			Retorno	\$5.75/blt	
Transport. & Adm.	\$240.00			Remolacha - Cebolla - Haba		
Ganancia Neta	\$115.00					

10. PROYECCIONES

Como se ha visto, la cooperativa lleva diez meses de funcionamiento en víveres y algunos insumos agropecuarios. Todavía no se puede mover la cantidad que requiere, más que todo porque no tiene el capital de trabajo suficiente. Con un capital mayor se podría comprar más productos al por mayor. Tampoco, se ha entrado a la compra y venta de fertilizantes. Es to también requiere un mayor capital. Por estas razones, se piensa afiliarse a una Federación ó Central de Cooperativas, como CECORA, y también a IDEMA, para conseguir un crédito en especie para que pueda aumentar su movimiento. Además, se piensa seguir entrando y saliendo de servicios de mercadeo cuando sea necesario.

Como la cooperativa requiere aumentar su capital, y la personería jurídica le permite prestar de entidades comerciales y/o gubernamentales, se piensa formar una empresa asociativa de cría y engorde de cerdos. Los planes de factibilidad para tal proyecto se presentarán en Enero.

Aunque el Proyecto de Desarrollo Rural está sugiriendo un nuevo paquete de Tecnología a los campesinos, socios de la cooperativa, el bajo recurso individual que posee el minifundista le prohíbe tomar tales decisiones (aplicación de un paquete de tecnología 2 veces mayor de lo que están aplicando) sin sentir un fuerte riesgo y miedo. Entonces, es posible que la cooperativa pueda diseñar un plan de dar insumos como anticipos de mercadeo, con la restricción de que el inspector de la cooperativa observe

la aplicación de ellos y que los productos sean vendidos a la misma cooperativa en época de cosecha.

Se puede calcular, en acuerdo con la distribución de los experimentos de la región, qué porcentaje de agricultores (quiénes aplican el nuevo paquete) estarán en posiciones de pagar el préstamo, y los que no puedan, podrían pagar una parte justa, tomando en cuenta su potencial de pérdida y asegurando que no pierda en verdad. Este plan está proyectado para Febrero y Marzo.
