

***Los mercados y la construcción de tramas  
de valor en la Economía Social y Solidaria***  
(versión preliminar)

*Mercedes Caracciolo*

*Programa de Economía Solidaria. Documento de la  
Cátedra Economía Social y Solidaria. Enfoques  
Contemporáneos. IDAES. UNSAM. Buenos Aires.  
(v.15julio2013)*

INDICE	PÁGINA
<b><i>Presentación</i></b>	3
<b>I LA ECONOMIA SOCIAL Y LA COMPLEJIDAD DE LOS MERCADOS</b>	
1. Los mercados capitalistas	5
2. Mercados estatales no accesibles para la Economía Social	9
3. Mercados solidarios	9
<b>II EL MERCADEO ORIENTADO A LA CONSTRUCCION DE TRAMAS DE VALOR EN LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA</b>	16
1. El Valor agregado y su utilización en la Economía Social	16
2. La Economía Social y Solidaria también toma en cuenta los mercados. El enfoque de mercadeo	18
3. Construir tramas de valor: los conceptos	20
4. Metodología para construir tramas de valor en la Economía Social y Solidaria	29
4.1 Acuerdos sociales generales	29
4.2 Formulación del Plan	30
4.3. Como organizarse para formular el Plan y ponerlo en marcha	30
4.4 Seis pasos para la planificación de la Trama de Valor Económica	31
<b><i>Reflexiones finales</i></b>	43
<b><i>Bibliografía</i></b>	46
<b>ANEXO I:</b> Mercados solidarios en Buenos Aires y redes nacionales de distribución.	48

### ***Presentación***

Este trabajo se inició motivado por la frecuente queja de los pequeños productores “mi problema principal es la comercialización”. Conscientes de su complejidad, decidimos, hace ya unos años, intentar comprender las dificultades de la economía social en los mercados capitalistas. En un segundo momento tratar de identificar modalidades de relación con los mismos que tuvieran algún grado de autonomía de los mercados convencionales teniendo en cuenta la fuerte concentración existente en algunos de ellos.

En ese sentido, el mercado alimentario está altamente concentrado y tiene importantes consecuencias en los ingresos percibido por los pequeños productores, así como en el gasto diario de la mayor parte de la población. La búsqueda de dichas modalidades de comercialización con relativa autonomía a los mercados capitalistas fue positiva y se presenta en otra investigación en curso realizada con compañeros/as de otras instituciones. (Caracciolo, Dumrauf, Moricz, Real, Gonzalez.2012). La segunda parte de este trabajo plantea que la economía social, si se propone asumir formas solidarias, también necesita diseñar e implementar estrategias de mercadeo, que, según indican tanto la teoría como la evidencia empírica recogida, se sustenten en la construcción de tramas de valor, principalmente en los territorios, porque son el sustrato de los mercados solidarios. Con esta finalidad se desarrolla una metodología a través de seis pasos.

## ***I. LA ECONOMÍA SOCIAL Y LA COMPLEJIDAD DE LOS MERCADOS***

En la economía actual mundial, capitalista, globalizada y concentrada, diferenciamos tres tipos de mercados: i capitalistas, ii estatales y iii solidarios. Por cierto el mercado capitalista es el hegemónico, es decir es el que en última instancia establece el abanico de posibilidades en relación con la retribución del trabajo aportado en cada producto. Son los mercados capitalistas, los que definen precios y se constituyen en una referencia para el resto de los mercados. Los Emprendimientos Productivos de la Economía Social (EPES) en general no pueden ignorar estos parámetros y juegan con un margen en más o en menos que depende de los valores y de la política de mercado de dichos EPES. Es precisamente esta autonomía relativa que están teniendo algunos mercados de la ESS la que nos alienta a profundizar en sus prácticas y sentidos porque constituyen formas de ir construyendo otra economía.

La Economía Social <sup>1</sup> produce valores de uso, para consumo de sus miembros y de cambio, es decir para el mercado. Al mismo tiempo cuenta para este fin, básicamente, con el trabajo de sus integrantes. Por tanto, los mercados son espacios necesarios para las unidades productivas dado que allí se concreta la apropiación del valor agregado por cada una.

Nótese que hablamos de relación con los mercados y no de comercialización. Comercialización hace referencia al proceso puertas afuera del EPES, es decir a los canales que van del productor/emprendedor/a al comprador. Las relaciones de mercado se refieren a todo el proceso que va desde el insumo seleccionado para la producción hasta la entrega del producto terminado. Es decir en las relaciones de mercado se juega toda la estructura organizativa y productiva de cada EPES, y su vínculo con otros actores (proveedores de insumos y materias primas, compradores, servicios técnicos y financieros, etc.).

El mercado es un espacio real o virtual donde se establecen relaciones sociales de intercambio entre productores y consumidores en forma directa o, en la mayor parte de los casos, con la intermediación de otros actores que forman las cadenas –largas o cortas- hasta llegar a los consumidores finales. Como en todos los espacios donde se dan relaciones sociales, y más en este caso de tipo económico, en los mercados se expresan y juegan relaciones de poder entre sus actores.

---

<sup>1</sup> Diferenciamos economía social de economía social y solidaria o simplemente solidaria. La primera es aquella cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de sus integrantes y en la que los trabajadores son también los propietarios de los medios de producción es decir que no utilizan trabajo asalariado en forma permanente. En función de su capacidad de reproducción se diferencian en deficitaria, simple o ampliada. Sin embargo en la economía social puede haber inequidades de distinto tipo que no constituyen prácticas solidarias. Por eso entendemos que la Economía Social y Solidaria, se caracteriza además porque sus integrantes realizan prácticas en función de valores orientados al bien común, la equidad, la justicia, es decir por tener como finalidad la búsqueda de otra sociedad, otra economía y otra cultura, todo lo cual implica poner en juego otra política.

Los mercados fueron cambiando históricamente, originalmente eran los lugares donde los vecinos comercializaban los productos de primera necesidad. Sin embargo con la expansión colonialista, el surgimiento de las burguesías y la expansión del comercio exterior, a partir del siglo XVI se fue transitando de los mercados locales a una economía en donde muchos bienes y servicios pasan por los mercados y dejan de ser provistos por las familias, las comunidades o por el Estado. Nuevos escenarios territoriales ampliados, escalas productivas mayores, complejizaron los mercados. De relaciones de equivalencia se pasa a mayores asimetrías, intereses concentrados. Pero queremos resaltar que los mercados son tan antiguos como la humanidad, lo que ha ido cambiando son su grado de extensión y sus formas de funcionamiento (hace varios siglos que dejó de ser un espacio de intercambio entre pares).

### *1. Mercados capitalistas*

Los economistas clásicos y neoclásicos formularon una noción abstracta del mercadeo, en tanto un mecanismo auto-regulado a través de principios generados por el libre juego de la oferta y la demanda que no se corresponde con la realidad de la economía moderna que algunos autores critican certeramente. “Aún en los países capitalistas es imposible ignorar el papel fundamental de los elementos institucionales, de la herencia cultural y del contexto moral, de las relaciones de poder y los grados crecientes de monopolio que interfieren en los “automatismos” haciendo que gran parte de los precios (especialmente de los precios de las mercancías fundamentales: mano de obra, tecnología, petróleo, energía, minerales, etc.) sea fijada administrativa y políticamente a partir de negociaciones no siempre transparentes. Los precios son resultados de correlaciones de fuerzas y de creencias compartidas” (de Melo Lisboa, 2004). En los países capitalistas existen -según los países y las épocas- diferentes grados de regulación de los mercados. Precisamente la ideología neoliberal que se instala en Argentina y en el mundo desde fines de los años setenta<sup>2</sup>, fue una política deliberada e intervencionista por parte de los Estados para desregular y privatizar los mercados y facilitar así la concentración de la economía por parte de los grupos económicos que la habían promovido<sup>3</sup>.

Los neoclásicos o marginalistas (o neoliberales como se los llama popularmente) luchan por una sociedad de mercado autorregulado sin mediaciones políticas, por el libre juego que encubre intereses y relaciones de poder. Otros economistas alineados en la Escuela de Cambridge como Keynes o Amartya Sen, consideran que una sociedad que sólo se maneje por criterios de maximización de la ganancia individual en los mercados, sin consideraciones éticas, se encaminaría a su propia desaparición. Y en el mismo sentido, organizaciones sociales y partidos políticos, con una visión ética de la economía, luchan para que los estados regulen mediante legislación adecuada, el trabajo, el ambiente, los alimentos, el transporte, la salud, la educación por considerarlos bienes públicos que permiten cuidar la vida humana y la tierra que la sostiene, con resultados variables según los países y las épocas.

---

<sup>2</sup> Escuela de Chicago. Milton Freedman. Escuela Austríaca F Hayek,.

<sup>3</sup> La relación entre el estado y los mercados con una visión crítica respecto a la autorregulación de los mercados es desarrollada de manera brillante en 1944 por Karl Polanyi en su libro *La Gran Transformación*. FCE. Buenos Aires.2007

En esta línea, De Melo Lisboa (2004) señala que el libre mercado genera serios problemas entre los que destaca: a) la tendencia a que desaparezca la competencia entre unidades productivas y surjan monopolios, b) el carácter corrosivo del interés particular sobre el contexto moral, c) la ceguera del mercado frente a los bienes públicos y las externalidades negativas causadas a la naturaleza como resultado de la actividad de las empresas.

Los mercados capitalistas no son neutrales, son instrumentos económicos asimétricos, porque confluyen empresas con muy diferente capacidad económica y financiera. De hecho el proceso de concentración económica a nivel global que se viene dando claramente desde hace más de treinta años se gestó en relaciones comerciales y financieras injustas entre los tres actores de la economía: productores, intermediarios y consumidores –al interior de cada uno y entre los tres- y especialmente, entre los actores de los países del Norte –que operan a través de conglomerados multinacionales y los del Sur. Un ejemplo de lo señalado son las cadenas agroalimentarias en manos de corporaciones transnacionales que controlan los genes, las semillas, los insumos químicos, el comercio de alimentos y fibras, el procesamiento manufacturero y los supermercados. Dichas corporaciones ejercen un impacto negativo sobre los ingresos de la mayor parte de la población y sobre la salud de todos. (Sanchís y Pérez Rial, 2006)

El comportamiento de los mercados capitalistas está determinado en forma general por un conjunto de políticas macro y sectoriales globalizadas. En este sentido en los años 90 el “neoliberalismo” apuntó al quiebre del Estado y al predominio del mercado con escasas o nulas regulaciones o controles que son los que pueden evitar la concentración económica. En la última década predomina en buena parte de América Latina otra mirada sobre el rol de la inversión pública, las capacidades regulatorias del Estado, la promoción de sectores productivos estratégicos y la necesidad de fortalecer el territorio de la UNASUR como un actor en el escenario internacional.

El gran crítico de los mercados que pretenden ser autorregulados, Karl Polanyi, ya en la década del cuarenta (2007) invita a diferenciar la “sociedad de mercado” de la “sociedad con mercado”. Y de Melo Lisboa (2004) redondea acabadamente nuestra concepción de la ESS en esta temática cuando sostiene: “Tanto la mercadofilia liberal, que quiere eliminar la política, como la mercadofobia, que inversamente busca eliminar el mercado, son incapaces de percibir que el mercado es una realidad humana siempre políticamente construida (nunca intercambiamos cualquier cosa, de cualquier modo y con cualquiera), y ambas perspectivas son inadecuadas para afrontar el desafío de la regulación social de los mercados”.

Por su parte Zigmunt Bauman (Bauman, 2006) analiza los mercados capitalistas desde la perspectiva de los consumidores. Caracteriza -y es uno de los que más claramente define- qué es una “sociedad de consumo”. En este sentido sostiene que el sentimiento de pertenencia en la sociedad de consumo está mediado por el mercado. Si no se puede consumir, se producen sentimientos de exclusión y soledad. Es interesante marcar sintéticamente algunas características que este autor atribuye a la sociedad y a la cultura consumista:

- Las ofertas de consumo (de todo tipo) tienen fecha de vencimiento. Vivir el presente. Ni el pasado ni el futuro importan.
- La lentitud es sinónimo de muerte social.
- La diferencia sustantiva entre la cultura consumista y su antecesora la productivista es el valor acordado a la transitoriedad y a la duración respectivamente.
- La cultura productivista valora los beneficios de la demora de la gratificación del deseo (procrastinación).
- La cultura consumista valora lo novedoso por encima de lo perdurable. “Velocidad, exceso y desperdicio”.
- El consumismo se basa en la eliminación de regulaciones normativas (sociales y legales) respecto a lo que está bien y mal en la conducta humana. Es posible por la existencia de un entorno desregulado y privatizado centrado en los deseos de los consumidores. En la sociedad consumista la responsabilidad de las elecciones y sus consecuencias descansan en los actores individuales (y no en el Estado o en el conjunto de la Sociedad).

Las seis características mencionadas antes con tanta precisión por Bauman, constituyen un desafío enorme para todas las experiencias de la economía social y solidaria que por definición son críticas de la sociedad de consumo.

La mayor parte de la población mundial, por cierto, tiene bajos niveles de consumo y, como señalan los ecologistas, no sería sostenible un mundo en el cual todas las personas consumieran como las de los países del Norte o las de ingresos altos de los países del Sur.

¿Y qué les sucede a los EPES cuando salen a los mercados? Los EPES que tienen una reproducción tanto deficitaria como simple de sus recursos se relacionan en forma desigual con dichos mercados, es decir, en las transacciones comerciales que realizan; el valor agregado que se genera no permite satisfacer las necesidades familiares ni disponer de un excedente para ampliar la capacidad productiva. Por el contrario, los que pertenecen a la economía social y son del subtipo de reproducción ampliada tienen relaciones con los mercados que permiten su sostenibilidad en el corto plazo. Por cierto con todas las restricciones que impone un mundo con este tipo de globalización destructiva social y ambientalmente.

Como dijimos al comienzo, suele escucharse a integrantes de EPES, sostener que “El problema mayor que tenemos es la comercialización” con aclaraciones del tipo:” no tengo a quien venderle, o mi producto no sale, o el precio que me pagan no cubre el valor de mi trabajo, o no tengo como llegar al mercado, que los envases de vidrio son muy caros, que no tienen dinero para sacar el RNPE y el RNPA o para etiquetar sus productos, etc.”. En algunos casos el problema radica efectivamente en los canales de comercialización, o en algunos requisitos básicos para comercializar. En verdad la comercialización podría decirse que es el momento en que se pone en evidencia el mayor o menor poder del EPES para generar y/o retener el valor agregado por su trabajo, en relación con los restantes actores del mercado, aunque a menudo el problema se haya generado en el tipo de insumos o herramientas de trabajo utilizadas.

La siguiente tipología intenta reflejar nueve situaciones diferentes que se dan cuando los EPES –la oferta- se vincula con los mercados –la demanda-, señalando cuál podría ser el papel de las políticas públicas en cada caso.

### LA OFERTA Y LA DEMANDA Y EL PAPEL DE LAS POLITICAS PÚBLICAS

<b>Oferta</b>	<b>Demanda</b>		
	Existen canales y puntos de venta equitativos para la ES	Existen canales y puntos de venta pero no son equitativos para la ES	No existen canales ni puntos de venta
Oferta rígida por restricciones en los factores de producción, principalmente agua, tierra, maquinarias, equipamiento, tecnología, etc.	Acciones para fortalecer a la oferta mediante subsidios para maquinarias, equipamiento, herramientas, asistencia técnica, etc. y capital de trabajo	NO PARTICIPAR SINO EXISTE UNA FUERTE INTERVENCION ESTATAL PARA SU REGULACION	Evaluar posibilidad de construir mercados alternativos aplicando todas las herramientas requeridas para fortalecer a la oferta y a la demanda, consumo responsable/solidario
Oferta insuficiente pero flexible. Requiere capital de trabajo (inscripciones, insumos, personería jurídica, etc.)	Acciones de bajo costo para fortalecer la oferta. Crédito para capital de trabajo y asistencia técnica.	NO PARTICIPAR SINO EXISTE UNA FUERTE INTERVENCION ESTATAL PARA SU REGULACION	Evaluar posibilidad de construir mercados alternativos aplicando herramientas para fortalecer la oferta, crear canales de comercialización y promover el consumo responsable/solidario.
Oferta disponible. Requiere capital de trabajo para comercializar	Acciones para poder vender la oferta ya disponible. Crédito para comercializar.	NO PARTICIPAR SINO EXISTE FUERTE INTERVENCION ESTATAL EN SU REGULACION	Promover la creación de una demanda por los productos de la Economía Social/consumo responsable/solidario



Una apretada síntesis sobre la relación de la economía social con los mercados nos permitiría decir que:

La mayor parte de los actuales emprendimientos de la economía social se ubican en mercados precarizados, con escasos requisitos de capital para su ingreso, cadenas cortas de venta directa al consumidor, mercados con poca exigencia en cuanto a la calidad, cantidad y continuidad del producto, mercados de productos alimenticios y textiles a nivel urbano por ser mano de obra intensivos y con bajos requerimientos de capital para su ingreso, en comparación con otros rubros. A nivel agropecuario, un alto porcentaje de pequeños productores forman parte de cadenas agroindustriales largas, en las cuales el primer eslabón productor-acopiador, registra un alto nivel de informalidad (algodón, lana de oveja, fibra de camélidos, pelo de cabra, miel entre otros). Sin embargo, en los últimos quince años aproximadamente viene creciendo la cantidad de pequeños productores que reemplazaron los cultivos agroindustriales, debido a los bajos precios, por la producción de alimentos para abastecer ámbitos locales en las llamadas Ferias Francas o de la Agricultura Familiar.

Los emprendimientos a cargo de mujeres- y debido a sus restricciones de género – (se ubica en los mercados más pobres o informales), tales como las ventas en sus domicilio o a domicilio, venta ambulante, venta en ferias. (Caracciolo y Foti, 2010).

## ***2. Mercados estatales no accesibles para la ESS***

El Estado es un importantísimo vendedor de bienes y servicios en la economía. Piénsese no más en YPF, Aerolíneas Argentinas, Aguas Argentinas, por citar a los más importantes. Y también es comprador de insumos que requieren los hospitales, las escuelas públicas y las fuerzas armadas y de seguridad. En general estas compras están sujetas a mecanismos de licitación o compra directa en los cuales la mayor parte de los emprendimientos de la ESyS con la normativa actual no tienen posibilidades de participar. Nos vamos a referir más adelante, a aquellos mecanismos, localizados por ahora, que dispone el Estado para intervenir en la comercialización de la ESyS.

## ***3. Mercados Solidarios***

Son mercados contruidos por la ESS -en general con apoyo del Estado- Se caracterizan por establecer relaciones sociales entre productores y compradores basadas en una nueva ética que guía nuevas prácticas económicas: eliminación/disminución de la intermediación, precio justo, calidad, no explotación del trabajo, equidad de género, cuidado del ambiente.

El eje del capitalismo no es el mercado, como vimos al inicio, sino el capital. Los mercados de la economía social y solidaria, son posibles, porque existen experiencias, que veremos a continuación, que se manejan con cierta autonomía de los mercados capitalistas concentrados y con una lógica propia, y también son instituciones

socialmente necesarias en sociedades complejas, porque permiten intercambiar en forma coordinada los bienes y servicios.

En la economía social y solidaria, el mercadeo es una relación social visible entre productores y consumidores, que por cierto implica la compra de algún producto (entendido como bien o servicio). En cambio, en la economía capitalista se trata de un vínculo entre consumidores demandantes y un objeto de deseo; el productor parece estar intencionalmente oculto de modo de resaltar al objeto.

La búsqueda de otras formas de producir más solidarias no puede eludir el requisito de otras formas de consumir con las mismas características.

Cuando el productor se da cuenta que el consumidor es su mejor aliado, el valor del vínculo se vuelve más virtuoso, señalan algunos productores que son parte de redes que vinculan a ambos.

El Movimiento Agroecológico apunta también al vínculo de los productores con los consumidores cuando sostiene que “Entre los conflictos a resolver se encuentra la poca facilidad de los productores para encontrar espacios donde vincularse con consumidores afines (o los que podrían llegar a serlo), y uno más complejo es hacer desaparecer la sensación de competencia entre los productores participantes en un espacio de venta y la prioritaria organización entre ellos para no dejarse vencer por las propuestas de intermediarios que busquen comprar todos sus productos a cambio de un abaratamiento de la mercancía”. (MAELA, 2012)

Euclides Mancé (2004) diferencia los siguientes tipos de consumo: i alienado, el que se deja manipular por la publicidad y compra en función de los supuestos atributos o beneficios que le va a deparar más allá de los intrínsecos al producto, el consumo del mismo, ii compulsivo, el que realizan las personas cuyos ingresos no les alcanzan como para realizar un consumo consciente de sus necesidades y compran tratando de maximizar las cantidades sin tomar en cuenta calidad, ni a quien le compran., iii responsable, es el consumo hecho de manera crítica considerando ciertas cuestiones básicas como que no provenga del trabajo esclavo, que no deteriore los ecosistemas, que surja de una necesidad legítima y no de consumir por consumir, que tome en cuenta si es un producto nacional o importado, entre otras, pero cuya preocupación es básicamente individual, apuntando al bienestar del que consume –y puede incluir la compra a empresas de tipo capitalistas, iv en cambio el consumo solidario es el que se hace a emprendimientos de la ESS y por lo tanto permite que la economía solidaria se realimente.

El tema de los consumidores no ha sido suficientemente estudiado apuntando a conocer los intereses y necesidades que los llevan a buscar un consumo más responsable o solidario. En un reciente estudio sobre una Feria de la Agricultura Familiar que funciona en la UNLP se muestra que los consumidores valoran principalmente en su opción de compra, que se trate de productos frescos, de calidad y de que sean producidos por agricultores familiares (Caracciolo, 2012)

Cuando los consumidores pertenecen a redes de compra de la ESS los consideramos parte de la misma porque contribuyen a ampliar el circuito, a que circulen más bienes y servicios por las tramas de la ESS. El boicot a la compra de ciertos productos/empresas es una herramienta política, que los consumidores tienen para imponer su poder de compra en función de otra economía.

Para avanzar en esta línea y en forma bastante pionera, los movimientos vinculados con el llamado Comercio Justo (CJ) intentaron otras formas de producir y de consumir más respetuosas de las personas (productores y consumidores) y del medio ambiente. Hasta antes de la crisis del 2001 en Argentina, el llamado Comercio Justo era una alternativa tal vez más conocida en Europa que en América Latina

El CJ<sup>4</sup> se inició hace más de 50 años como una forma solidaria de relación entre algunas ONGs de los países del Norte y grupos de productores los países del Sur. Tiene entre sus principios i la compra directa de los productos de pequeños productores procurando evitar la intermediación innecesaria, ii el pago de un precio justo que garantice al productor una calidad de vida adecuada, iii el pre-financiamiento parcial de la producción destinado a los productores para que puedan salir de esquemas de usura, iv relaciones de confianza y respeto entre productores y consumidores. Busca aliarse con consumidores solidarios que compartan los mismos valores. A su vez sostiene algunos principios éticos básicos tales como la transparencia, condiciones de trabajo que garanticen la seguridad de las personas, igualdad de oportunidad y de trato es decir que están en contra de la explotación de los trabajadores en general y de la discriminación de personas por su género, cultura, raza, edad, y el cuidado del medio ambiente y de la salud.

Al interior del CJ existen distintos enfoques. Algunas organizaciones de comercio justo son movimientos que están en desacuerdo con los mercados capitalistas y proponen la integración en forma excluyente en redes comerciales de la economía social y solidaria principalmente para el mercado interno o con otros países del Sur, en tanto que otras promueven la exportación a consumidores de ingresos medios y altos, principalmente de los países del Norte. Entre ambas posiciones, operan un conjunto de actores con enfoques diversos.

Algunos autores han observado que el CJ es más que un intercambio comercial porque revela que es posible una mayor justicia en el comercio mundial. Proponiendo y promoviendo un cambio en sus reglas y prácticas actualmente bajo el control de la Organización Mundial del Comercio. El CJ muestra cómo es posible realizar negocios exitosos sin la necesidad de explotar a las personas (PROSAP; MINAGRI, 2009). El CJ pone en evidencia cómo los países centrales podrían colaborar con el desarrollo de los

---

<sup>4</sup> El Comercio Justo se inició con una experiencia de las Iglesias Menonitas en Estados Unidos y Canadá en los años 40, luego en los 50 continuó en Europa con la ONG Oxfam Reino Unido cuyo objetivo era que los consumidores de los países del Norte pagaran precios justos a los pequeños productores de los países del Sur. Con los años las redes de CJ fueron creciendo en todo el mundo (Hecho en Buenos Aires, 2003. Citado por Vázquez, L.J Evolución del comercio justo en Argentina: el caso de la yerba mate Titrayjú. mimeo. Facultad de Agronomía. UBA. 2006. Otros autores como Laura Perez E. (1998) sostiene que el inicio del comercio justo fue debido a un grupo de jóvenes holandeses, en los años 50 que decidieron colaborar con los productores en situación de pobreza de Sicilia. En abril de 1969 se inauguró la primera “tienda solidaria” en un pueblo de Holanda. En un par de años el movimiento de las tiendas solidarias se expandió por toda Holanda, Alemania, Suiza, Austria, Francia, Gran Bretaña y Bélgica. En aquella época el comercio justo era denominado –sostiene la autora- comercio alternativo-.

países del Tercer Mundo con la decisión política de establecer relaciones comerciales éticas (PROSAP, MINAGRI, 2009)

Los enfoques centrados en el comercio justo y el consumo responsable o ético han sabido rescatar el papel que podrían tener productores y consumidores para salir de la cultura consumista. Sin embargo no deberíamos idealizar estas relaciones en tanto también se juegan relaciones de poder, sólo que más equitativas porque están más reguladas y los actores son más pares. En este sentido creemos que la competencia es inevitable y puede ser conveniente si está orientada a mejorar la calidad de los intercambios y de las relaciones con los consumidores en función de una valorización de la trama de la que forman parte también –como se verá más adelante- proveedores y consumidores de un cierto mercado.

En Argentina, las redes o productores vinculados con el CJ se extienden a partir de la crisis del 2001/02 y se van consolidando. Sus productos se venden en ferias comunitarias, organizaciones barriales, cooperativas, ONGs, entrega domiciliaria, es decir en canales de comercialización alternativos y en menor proporción a través de las redes de comercio justo de los países del Norte. (Al final del documento hay un Anexo I, con información sobre algunos mercados solidarios de Argentina.)

Existe una enorme variedad de experiencias llevadas adelante por emprendimientos de la ESS que se asumen como parte de redes de comercio justo y consumo responsable. Otras, si bien no lo asumen, tienen variados grados de articulación de productores con consumidores apuntando a construir mercados más solidarios.

A continuación se presenta una tipología de formas de comercialización que se han identificado como parte de un proyecto de investigación en curso. Las mismas apuntan a establecer relaciones más equitativas entre productores y consumidores y por este motivo contribuirían a construir ESS<sup>5</sup>.

#### ***a. Relación directa de productores con consumidores. Las Ferias.***

Como han sido caracterizadas en varios documentos del INTA (INTA 2008) las llamadas Ferias de la Agricultura Familiar, o Ferias Francas,<sup>6</sup> constituyen mercados locales, espacios públicos, en los que se encuentran productores de hortalizas, frutas, productos de granja, encurtidos, embutidos, panificación, artesanías, etc. -con variaciones según el lugar- con los consumidores locales. Estas Ferias, se ha podido comprobar, tienen fines no sólo económicos, sino también socio- culturales y organizativos del sector de la economía solidaria (Barros, Bruno, Cieza, Dumrauf., Fontana, Gonzalez, Grandinetti, Malbrán, Mele, Picoti y Servat.2009). Un relevamiento realizado por el INTA hace cuatro años, da cuenta de la existencia de 144 Ferias de la Agricultura Familiar en la

<sup>5</sup> Esta tipología fue elaborada en el marco del proyecto “Mercados alternativos en la Agricultura Familiar” de la que participan el INTA, la Subsecretaria de Agricultura Familiar del MINAGRI y el Programa de Economía Solidaria del IDAES/UNSAM. Buenos Aires. 2012. Los ejemplos no agropecuarios no son extraídos del mencionado proyecto sino de otras fuentes, en general de entrevistas con sus actores.

<sup>6</sup> La primera Feria Franca se creó en Oberá, Misiones en 1995 con la participación de productores/as de la zona, el MAM, el Programa Social Agropecuario de la SAGPYA, el INTA y de la Municipalidad de Oberá.

Argentina (INTA, 2009). Número significativo sobre todo teniendo en cuenta que constituyen una tendencia en crecimiento. Hoy en día se calcula su número en unas 300. La mayoría se localiza en el NEA, aún cuando a partir del 2001 crecen significativamente en la Región Pampeana (Barros et al.2009) Si bien cada Feria enfrenta cuestiones específicas, algunas parecen bastante comunes a todas y como se señala en este estudio las Ferias deben encarar varios desafíos entre los que se cuentan: realizar una planificación productiva de los predios de los productores feriantes, obtener un protocolo de producción hecho en forma participativa que permita vender productos elaborados, tener mejores condiciones de logística y transporte de productos, generar una mayor interacción con los consumidores organizados y contribuir a la apropiación, autonomía y construcción de poder por parte de los productores involucrados a través de su organización.

#### ***b. Mercados concentradores asociativos***

En Pilar desde hace 20 años la colectividad boliviana, oriunda principalmente de las minas de Potosí, está organizada en la cooperativa 2 de Setiembre y gestiona el mercado concentrador de dicha localidad que ha recibido apoyo del Estado a través del INTA y del MDS, entre otros organismos. En Moreno la cooperativa Norchicha, conformada por agricultores familiares, en un 80% de origen boliviano, trabaja desde hace unos quince años consolidando su mercado concentrador de frutas y hortalizas. Hace unos años recibió en donación un predio del municipio para ampliar su infraestructura -2,7 ha- y recientemente un subsidio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca para construir las nuevas instalaciones. En una investigación sobre la Cooperativa 2 de Setiembre de Pilar (Castro 2007) se sostiene la hipótesis de que la importante experiencia organizativa previa, especialmente de los horticultores provenientes de las minas de Potosí que funcionan organizadamente, ha sido un factor de peso en la actual fortaleza de esta experiencia asociativa.

#### ***c. Cooperativas de comercialización de pequeños productores***

Los productores agropecuarios se han organizado tradicionalmente en cooperativas para comercializar sus productos y defender sus precios frente a los grupos concentrados que operan tanto en la región pampeana como en la extrapampeana, siendo menos frecuente las cooperativas de trabajo. Con el tiempo muchas de ellas se empoderaron llegando a la exportación de sus productos. Sin embargo en los últimos quince años, surgieron nuevas cooperativas en el agro vinculadas con situaciones conflictivas de fines de los 90 y principios de este siglo. Constituyen ejemplos, la Cooperativa cañera Ibatín en Tucumán, o CAUQUEVA en la Quebrada de Humahuaca. Esta última se caracteriza por la elaboración de una diversidad de productos de origen andino, con alto valor agregado y por la utilización de gran variedad de canales de comercialización. La Cooperativa Río Paraná en Misiones, que elabora la yerba mate Tritayjú es otra experiencia emblemática en materia cooperativa, la Cooperativa Coopafes en Mendoza, de producción y elaboración industrial principalmente de tomate, entre muchas otras.

A nivel urbano es menos frecuente la organización de emprendedores sólo con fines comerciales aunque es posible encontrarla en los rubros textiles y alimentarios que son por otra parte aquellos en los que predomina la nueva economía social.

#### *d. Comercializadoras (intermediación solidaria) o redes de comercio justo*

Las intermediación solidaria generalmente está a cargo de asociaciones civiles sin fines de lucro, cooperativas o fundaciones que trabajan con personas voluntarias y/o rentadas con el objeto de vincular a los sujetos de la ESS con los consumidores. Se manejan con los criterios y principios del Comercio Justo y el Consumo Responsable que ya hemos mencionado. Asumen tres formas visibles diferentes: unas las que se manejan principalmente por internet con distribución domiciliaria y dedicada a la comercialización de alimentos. En esta categoría se ubicarían Colectivo Solidario (que también vende en el Mercado Solidario de Bonpland en Palermo), Puente del Sur, Red Tacurú, Red de Comercio Justo del Litoral. Las otras se caracterizan por tener tiendas en lugares frecuentados por los compradores, bien localizadas, tales como Arte de Pueblos (comercializa productos de El Mercado de la Estepa, Silataj y Niwok) o Arte y Esperanza en la Ciudad de Buenos Aires, el Mercado Solidario de Bonpland o El Galpón en Chacarita, El Arca en Mendoza o La Enramada en Santa Fe. Y una tercera forma es la de las Cooperativas que se ubican en grandes Mercados Concentradores como el Mercado Central, comercializando sólo la producción de agricultores familiares con los que existe un vínculo de confianza. Un ejemplo de este tipo es la Cooperativa Agroalimentaria para el intercambio Regional- CAPIR- que funciona en el Mercado Central de Buenos Aires.

Esta modalidad de las Comercializadoras de intermediación solidaria pareciera tener un potencial de crecimiento importante. En algunos casos su principal restricción no es la venta sino, paradójicamente, la falta de volumen o de continuidad en la entrega de productos para la venta debido a diferentes restricciones que suelen tener los/las emprendedoras tales como sequías, el volcán Puyehue en Neuquén, inundaciones, o problemas familiares de sus integrantes que refuerzan lo ya señalado en cuanto a que, antes de la comercialización, existen o pueden surgir, dificultades vinculadas con la esfera de la producción. Aunque por cierto son frecuentes los problemas referidos a falta de lugares de acopio en las grandes ciudades o el alto costo del flete.

#### *e. Compre estatal*

El compre estatal para la economía social aún no tiene una legislación nacional que establezca la obligatoriedad de compra por parte del mismo Estado. Sin embargo existe un mecanismo previsto en el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional (Decreto 204/04) por el cual pueden ser proveedores del estado por compra directa emprendedores que cumplan con ciertos requisitos como estar inscriptos en el Registro Nacional de Efectores de la Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social y tener Monotributo Social, entre otros.

En este marco, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, implementa el Programa de Compra de Guardapolvos a emprendedores sean emprendimientos unipersonales, familiares o asociativos sin o con formalización jurídica. Los productos tienen un control de calidad realizado por el INTI.

En Misiones el Gobierno provee de “tickets” a los integrantes del Programa “Hambre Cero” para comprar productos hortícolas a los agricultores familiares que son feriantes y están nucleados en la Asociación Interferias de la Provincia.

A nivel municipal y en varias provincias, se vienen desarrollando interesantes experiencias de compra estatal de productos de la agricultura familiar, de textiles, de gastronomía, etc. Los Municipios de Morón, Moreno, Rosario son algunos ejemplos con trayectoria.

Lo que está menos trabajado aún es la conformación de unidades productivas mixtas entre el Estado y la ESS, así como existen entre el Estado y el sector privado con fines de lucro, sobre todo en rubros donde se requieren altas dotaciones de capital, sería la manera de que la ESS pueda participar en sectores con mayor innovación tecnológica y que generen mayor valor agregado. Si se busca que la ESS pase de gestionar emprendimientos de subsistencia a emprendimientos de reproducción ampliada, dirigidos a bienes y servicios públicos principalmente, la gestión asociada con el Estado parece indispensable.

*f. Gestión operativa del Estado para vincular a productores y consumidores*

*El Programa Frutas para todos* es promovido desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y desde algunos Gobiernos Provinciales entre los que se destaca el de Mendoza. Participan provincias, municipios y organizaciones de productores y otras organizaciones sociales desde 2011. El Estado brinda apoyo en toda la operatoria (equipos técnicos, camiones con cámara de frío, lugares de acopio y de venta, control de sanidad vegetal, etc.) y vincula a organizaciones de agricultores familiares con municipios para llegar a los consumidores con fruta de calidad y a buen precio. Las frutas se presentan en bolsas de 2kg a 5 kg –según la fruta- a 10 \$ (dato de mediados del 2012). Hasta la información que se dispone, habría cuatro provincias productoras que aportan sus frutas principalmente Mendoza y llega con las mismas a varios municipios del conurbano bonaerense y de la provincia de Córdoba.

Otro ejemplo de apoyo logístico del Estado para facilitar el vínculo entre productores y compradores lo lleva adelante la Municipalidad de Moreno a través del Instituto Municipal de Desarrollo Social de Moreno - IMDEL -y de la Banca Social de ese distrito y con financiamiento de la CONAMI/MDS. La Banca Social otorga crédito a quienes le compran a las emprendedoras de indumentaria y accesorios de Moreno (además de a las propias emprendedoras). Los/las compradores son comerciantes que adquieren sus prendas habitualmente en la Salada o el Once y La Banca Social les ofrece crédito con tasas de interés del 6 %, con el requisito de que compren a las productoras de Moreno. Funcionaría como una tarjeta de crédito dado que los compradores retiran la mercadería el día que el Municipio organiza una Ronda de Negocios utilizando un crédito otorgado previamente, ven la mercadería y se la llevan hasta el monto de crédito que disponen. Tienen un plazo para comenzar a pagar el crédito con cuotas muy accesibles en un banco de la localidad A los pocos días por su parte las emprendedoras de indumentaria y accesorios cobran en el banco por lo que vendió cada una.

Estas seis alternativas no son excluyentes, es decir un EPEs puede tener más de un canal de comercialización como se sucede con por ejemplo la Cooperativa Colectivo Solidario que tienen: i puesto fijo en el Mercado de Bonpland, ii ventas a domicilio con encargo por internet, iii compras y ventas a fábricas recuperadas y iv venta en dietéticas y verdulerías.

## **II. El MERCADEO ORIENTADO A LA CONSTRUCCION DE TRAMAS DE VALOR EN LA ESS**

En esta segunda parte nos proponemos analizar por qué no podemos hablar de ESS hasta que los/las productores/as hayan concretado en los mercados, por la venta de sus productos, un valor agregado que les permita una remuneración decente de su trabajo y un excedente para ampliación de la unidad productiva. Un segundo objetivo es proponer una metodología para que la formulación del plan de mercadeo se sostenga en la construcción de tramas de valor y evite dependencias con empresas poderosas que generan intercambios desiguales.

### **1. El Valor Agregado y su utilización en la Economía Social**<sup>7</sup>

La racionalidad económica de las unidades de la ES que se relacionan con los mercados a través de la venta de sus productos, apunta a maximizar el valor agregado (V.A.) por el trabajo en las mismas, a diferencia de las empresas capitalistas que tienen por objetivo maximizar una tasa de rentabilidad en relación con el capital invertido.

El V.A. es el incremento en el valor creado por la unidad productiva, es la riqueza creada por el emprendimiento en términos de bienes o servicios generados (expresado en la diferencia en pesos entre lo que vendió y lo que compró o gastó para producir lo que vendió). Una fórmula apropiada para el cálculo por parte de los productores/emprendedores/as es la siguiente:

V.A. = ingresos generados por las ventas-gastos efectivo + valor del cambio de inventario<sup>8</sup>

Este indicador sencillo da cuenta del tipo de reproducción de la unidad económica (simple, deficitaria o ampliada). Es apropiado para el monitoreo del Epes porque no complica a los/las EPES con el cálculo de amortizaciones, ni tampoco los obliga a tener que imaginar costos por su propio trabajo (las más de las veces sin contar con toda la información). Lo anterior no significa no valorar el trabajo incorporado por sus integrantes. Este es todo un tema en la economía social porque es frecuente que los EPES no asignen un valor económico a su trabajo cuando se trata de analizar si el precio obtenido por un producto es satisfactorio o si quieren y pueden fijar un precio, los precios que fijan son inferiores a los del mercados porque no contemplan el valor de su trabajo. Se podría sospechar que pudieron fijar el precio precisamente porque era inferior al de mercado. Nuestra propuesta en este punto es que teniendo en cuenta que

<sup>7</sup> Mi agradecimiento a Rubén Gurisatti y a Alejandro Lipsich con quienes a través de varios años de trabajo conjunto para la elaboración de Manuales para la Gestión del Desempeño y la Calidad de los EPES, que se citan en el pie de página siguiente, aprendí a avanzar en mi comprensión respecto a la importancia del valor agregado para gestionar los emprendimientos de la economía social y que intento volcar en este apartado.

<sup>8</sup> Se refiere al inventario tanto de insumos y materias primas como de productos que suelen variar entre un período de tiempo considerado y otro. Lipsich A., Gurisatti, R. y otros. "Serie Herramientas para la Mejora del Desempeño. Emprendimientos Productivos de la Economía Social". 4 volúmenes. MDS-IRAM. Buenos Aires. 2009.



los emprendedores de la economía social no son fijadores sino tomadores de precios, al obtener el dato del valor agregado por la venta de sus productos, los emprendedores/as pueden evaluar si esa cifra permite remunerar su trabajo y satisfacer sus necesidades y más aún si les queda un excedente para reinvertir en la unidad productiva, o en otro fin.

Más que calcular los costos de producción, y dado que los distintos mercados tienen bandas de precios, los Epes deberían conocerlos y analizarlos y fijar los propios considerando: las características de sus productos y sus necesidades como integrantes de la ESS que como tal tiene que relacionarse en forma estable y equitativa con consumidores responsables. Por cierto el precio de mercado que puede obtener un emprendimiento de la economía social aislado no es igual al precio que puede obtener por el mismo producto un emprendimiento de la economía social y solidaria que está construyendo mercados alternativos en forma organizada con otros pares y con consumidores responsables.

Estrictamente considerado el trabajo no es un costo, es parte del valor agregado, siendo así, los miembros del Epes pueden definir que monto de V.A –que incluye qué precios- deberían obtener para remunerar el trabajo de sus miembros. Incluso definir que por debajo de cierto valor agregado obtenido, el 100% por ciento iría para retribución del trabajo, y por encima de cierto V.A, un 80% iría para remunerar el trabajo –y cubrir adecuadamente las necesidades familiares- y un 20 % se podría destinar para mejoramiento del emprendimiento o que por encima de determinado valor un % del mismo se va a destinar a la organización del sector de la economía social, etc.

Los EPES agropecuarios podrían comparar el valor agregado real o hipotético obtenido en su predio con el salario del peón rural, o con el salario mínimo, intentando que el mismo supere algunos parámetros conocidos. También es posible comparar el V.A con el costo de las maquinarias o herramientas necesarias para que el EPES transite de una reproducción simple a una ampliada, entre otras posibles comparaciones que permiten evaluar el V.A que se está obteniendo o que se podría obtener.

El cálculo de costos en economías con relativamente baja utilización de insumos externos al emprendimiento implica un ejercicio poco útil al mismo tiempo que obliga a realizar una serie de supuestos sobre el costo de la mano de obra que son muy especulativas y en el fondo incorrectos metodológicamente.

Cómo calcular el costo de su trabajo como parte del costo de producción de una mujer emprendedora que cose para la venta en su casa al tiempo que cuida a sus hijos y los apoya en las tareas escolares? Parece más pertinente que los precios de sus productos se adecuen al del mercado al que va a vender tomando en cuenta las calidades, con un mas/menos que refleje la política de los integrantes del Epes (si están construyendo un mercado alternativo, si venden en un mercado con sobre oferta de este tipo de productos, si tiene otra oportunidad remunerada de empleo de su tiempo, etc)

Otras fórmulas pueden ser útiles desde la perspectiva de las agencias financiadoras de crédito o microcrédito, porque apuntan principalmente a evaluar la capacidad de repago del productor, pero no serían el mejor indicador para evaluar la capacidad de la unidad económica para crear V.A. Son las que toman en cuenta no sólo los ingresos (los provenientes de las unidades económicas y de las estrategias de reproducción de las familias de sus integrantes), sino también los egresos o gastos tanto de las unidades

económicas como de las familias. Entre éstas mencionamos:

Resultado del Emprendimiento:

Ingresos por ventas – Total de costos mensuales\*

(\*incluye remuneraciones)

Si se trata de Epes artesanales por ejemplo que tuvieran capacidad para definir el precio de su producto por existir una gran variedad de precios de mercado, puede ser pertinente el cálculo de los costos de producción incluyendo un valor por todo el trabajo utilizado contabilizando las horas efectivamente trabajadas según calificación de las tareas. Aunque en artesanías de alto valor juega más el diseño, la calidad y el nivel de ingresos del comprador que la cantidad de horas invertidas por el/la artesanos/as.

El monitoreo económico de Epes dedicados a la producción agroecológica –en particular la hortícola por su baja utilización de insumos comprados y alto uso de manode obra- resulta un ejemplo interesante para insistir en la conveniencia de no perderse en el cálculo de los costos de la mano de obra familiar que son difíciles de cuantificar porque varían según el producto y la época del año y considerar en cambio por el lado de los resultados cual es el valor agregado-y por lo tanto qué precio fijar- que debería generar dicha actividad de manera de satisfacer las necesidades familiares de acuerdo con pautas culturalmente definidas por la ESS según tiempo y lugar y considerando también que tratan de promover consumidores responsables. Y adicionalmente evaluar si el valor agregado generado permite la ampliación en el tiempo de la unidad productiva, por cierto sin explotación de asalariados, dado que el trabajo autogestionario o cooperativo es lo central de la economía social. Este V.A seguramente no podrá<sup>9</sup> variar mucho respecto a los parámetros que fijan los mercados capitalistas, aunque debe estar alerta en el caso de emprendimientos de economía social, si quiere ser solidaria, para no fijar sobre precios que superan los márgenes razonables –como ocurre a veces con las empresas capitalistas- y que afectan sobre todo a los consumidores de sectores populares.

Consideramos que el seguimiento del V.A a lo largo del tiempo es el mejor indicador que pueden tener los EPES para analizar la marcha de su unidad económica. Sin duda más adecuado que otros indicadores como el seguimiento de los costos, del volumen o del valor de las ventas. El Valor Agregado se puede calcular de diversas maneras según el tipo de decisión a tomar (Gurisatti, Lipsich, et al 2009): para todo el emprendimiento en relación con el trabajo disponible por todos sus integrantes, en relación con las jornadas efectivamente trabajadas (la comparación entre ambos indicadores otorga información sobre la medida en que se aprovecha el potencial de trabajo disponible), se puede calcular el Valor Agregado por trabajador/a y no menos importante - si se elabora más de un producto- el valor agregado simplificado por producto,(valor de las ventas menos costos de materias primas) lo cual da información respecto a qué producto es más conveniente desde el punto de vista unitario. (es decir, sin tomar en cuenta aún las cantidades que es posible colocar en el mercado).

En síntesis, los Epes necesitan conocer el valor agregado por su trabajo y apropiarse de la fórmula para su medición dado que su análisis es la más pertinente y sencilla para la

gestión de sus unidades productivas.

## 2. *La ESS también toma en cuenta los mercados. El enfoque de mercadeo*

Tomar en cuenta los mercados para la ESS no significa desconocer otros intercambios que se dan –y debieran incrementarse- entre los agentes económicos tales como la reciprocidad, la redistribución, etc. Es reconocer la centralidad que adquieren los mercados en economías complejas como la mundial y la Argentina en particular, y también significa considerar que es posible pensar en otros mercados menos concentrados y más justos.

Tomar en cuenta los mercados para la ESyS no es el enfoque de ventas que predominó hasta principios de los años 80´ que consiste en vender de todas las formas posibles lo que se ha producido sin tomar en cuenta las necesidades de los consumidores ni las dificultades existentes a lo largo de la cadena involucradas en la producción, la comercialización, y los servicios referidos a dicha cadena Y tomar en cuenta los mercados también es diferente del enfoque que prevalece hoy en día en el marketing empresario que es el de la potestad o soberanía de los deseos del consumidor. Que por cierto no es tan soberano porque las empresas tienen herramientas para incidir y manipularlos (Caracciolo Basco. 2007). La filosofía que subyace al enfoque de marketing es el de una guerra entre empresas, en la cual unos pierden y otros ganan, con el fin de posicionarse en la mente de los consumidores (Ries y Trout 1995), es decir con el fin de capturarlos simbólicamente.

Tomar en cuenta los mercados es bastante más que tomar en cuenta la comercialización o las ventas. Es tomar en cuenta los procesos de compra de insumos, producción, comercialización y servicios tanto a los productores como de éstos a sus clientes. Atraviesa vertical y horizontalmente dicho proceso. A modo de ejemplo, la decisión de qué tipo de semilla o de tela utilizar para elaborar un cierto producto, tiene que estar incluida en la estrategia de mercadeo del emprendimiento porque la elección del insumo o materia prima depende de quienes serán los consumidores de dichos productos (Caracciolo Basco, 2007). Con lo anterior queremos remarcar que un emprendimiento puede tener problemas para la venta de sus productos, pero la causa no estar en la esfera de la comercialización, sino en la tecnología que dispone para elaborar el producto, o en la utilización de una materia prima de calidad inadecuada, o en la distribución de tareas entre los integrantes del Epes, o en la falta de caminos transitables, entre otras.

Una estrategia de mercadeo para la ESyS debería considerar, por una parte, las fortalezas y oportunidades de los emprendedores y de sus territorios –controlando o mejorando sus debilidades y amenazas- y por otra parte, la generación de vínculos entre productores y consumidores teniendo en cuenta que el consumo no es sólo un hecho económico sino también cultural y simbólico, porque se compran productos que significan algo para el que los compra. Y puede ser un hecho político si los consumidores ejercen su poder como tales, controlando precios y calidades, controlando qué, cómo, cuándo y a quiénes compran. La orientación al cliente es a un cliente determinado al que la ESS organizada en tramas, podría elegir o construir como parte integrante de las mismas y al que por cierto debe satisfacer en sus expectativas.

Tomar en cuenta a los mercados no es contradictorio con pertenecer a la ESS. Ni tampoco significa que las unidades productivas de la ESS pasen a tener como objetivo

la obtención de la tasa de ganancia que se proponen las empresas privadas con fines de lucro. Por el contrario, significa decidir qué quieren y pueden producir los EPES, a quienes quieren vender sus productos, o con quienes desean relacionarse, qué necesidades de los consumidores querrían resolver. Sin omitir por cierto cómo es la estructura y dinámica de esos mercados a nivel sectorial y qué sostenibilidad sistémica ofrecen los territorios para producir y comerciar esos productos.

La idea de mercado, aún cuando esté regulado, introduce la de la competencia entre diferentes productores. En este sentido según de Melo Lisboa cuando la competencia. “...es guiada por un ethos no individualista y posesivo y orientada por la dimensión de la responsabilidad ecológico-social, además de estimular la innovación, proporcionar calidad y multiplicar las energías productivas, no trae los efectos perjudiciales de los juegos de suma cero (mercados tipo “gana-pierde”) de la economía casino predominante hoy en día...La economía social es la afirmación de la posibilidad de una economía manejada con reglas en las que todos ganen a través de una simbiosis entre cooperación/competencia” (de Melo Lisboa, 2004).

Por cierto participar en los mercados es un gran desafío para la ESS, aún cuando se trate de mercados construidos con una lógica propia, por los riesgos de la competencia desigual que pueden llevar a la acumulación de un EPES en desmedro de otro. El reaseguro que disponemos es que la ESS se basa en relaciones sociales de producción diferentes a las capitalistas, en relaciones autogestivas donde todos son los dueños y al mismo tiempo los que trabajan. Lejos estamos, sin embargo, de un facilismo que va contra algunas evidencias empíricas existentes.

*En síntesis el enfoque de mercadeo de la ESS, propone que las relaciones de intercambio de vendedores con compradores incorporen un enfoque que incluya todas las etapas o eslabones del proceso que va desde la compra de insumos y materias primas hasta llegar al consumidor final. Y que sólo una mirada sistémica –que incluya al territorio en sus dimensiones socioeconómicas, ambientales y políticas- contribuirá a la generación de un valor agregado mayor que permita satisfacer las necesidades de todos los actores del campo de la economía social y solidaria involucrados.*

### **3. Construir tramas de valor: los conceptos**

Los trabajadores autogestionarios que quieren trabajar y vivir en el marco de la ESS se encuentran principalmente con mercados capitalistas muy concentrados o mercados también convencionales que no son concentrados pero que son de pobres para pobres como las ferias que hay en la mayoría de los barrios periféricos de las ciudades y que apenas permiten la subsistencia.

La frase siguiente nos remite a algunas de las preguntas de partida para un buen análisis social del mercado: “Cuando impulsamos mercados alternativos -solidarios, populares, redes y mercados de comercio justo, ferias y mercados agroecológicos, mercados locales, redes de intercambio solidario, ferias del productor/a al consumidor/a, etc.- estamos cuestionando ese sentido hegemónico de la economía y el mercado. Nos estamos preguntando: ¿Quién consume y quién no? ¿Quién produce y quién no? ¿Por

qué? ¿Qué productos se comercializan en el mercado convencional? ¿Quiénes los producen y de qué modos? ¿Qué historias de vida y qué relaciones sociales hay detrás de un producto? ¿Quién se apropia del valor generado? ¿Cuál es el sentido último del consumo?... Estamos politizando el mercado, politizando la economía. Politizando, como dice Boaventura de Souza Santos, identificando relaciones desiguales de poder e imaginando colectivamente formas prácticas de transformarlas en relaciones de autoridad compartida”. (Caballero, L. 2012)

Las asimetrías de los mercados capitalistas hacen necesaria la construcción de nuevos mercados de la ESS, que por definición buscan la justicia y la equidad de manera sostenible. La complejidad de la tarea de construir un mercado tiene que ver con que es preciso construir una trama de agregación de valor territorial –dado que la construcción se ve facilitada cuando se localiza solo en este nivel -entendido como espacio de proximidad de los actores de la economía social-. Esta proximidad constituye un campo propicio para su empoderamiento -mediante la lucha, el dialogo, la negociación, la gestión asociada, las alianzas estratégicas-, que se puede traducir en prácticas transformadoras de los espacios locales a partir de un proyecto colectivo de construcción de poder vinculado a un proyecto de país.

¿Cuáles fueron las condiciones que posibilitaron la creación de las seis modalidades de mercados solidarios mencionadas antes? La hipótesis es que se precisa tanto una fuerte presencia del Estado como de la organización de los productores. Si falta alguno de los dos actores, pueden darse condiciones naturales o materiales para cierto producto o aparecer nuevos productos demandados por el mercado, pero difícilmente se construya un mercado solidario.

En este sentido, estas experiencias estarían construyendo Tramas de valor no sólo económico, sino también social, cultural/simbólico y político, y de esto modo contribuyendo a la consolidación del sector de la ESS con una base territorial. El concepto de Trama remite al nivel meso o de lo local tal como es visualizado por los actores que participan en el proceso.

*“La trama de valor está constituida por un conjunto de emprendimientos que se articulan entre pares –horizontalmente-, con sus proveedores de insumos y compradores –verticalmente- y con los servicios de apoyo técnico (nuevas tecnologías que aprovechen el trabajo) y financiero -en diagonal- y sobre una base o piso común – el territorio- para generar mayor valor agregado económico, por trabajador/a, por emprendimiento y por lo tanto también para el territorio” (Caracciolo, M.2010)*

La Trama de valor se diferencia de la cadena o eslabonamiento vertical porque esta última busca analizar y mejorar la articulación a los integrantes que participan en forma secuencial de todo el proceso productivo desde los proveedores de insumos y materias primas hasta el negocio minorista. Un ejemplo sencillo en la cadena algodón/indumentaria sería: producción agrícola algodónera, (algodón en bruto), desmotadora (separa la fibra de la semilla), hilandería (hila el algodón), tejeduría (elabora la tela), confeccionista (de prendas de indumentaria), distribuidor (transporta las prendas a diferentes negocios minoristas) y por último minorista. Es decir no incluye articulaciones horizontales, ni diagonales ni el soporte territorial. Y además, en general, implica relaciones de subordinación entre los diferentes eslabones. Existen numerosos estudios sobre diferentes cadenas de las ramas de la economía, y también con diferentes

enfoques, algunos que apuntan a una mayor integración de las mismas para ganar en eficiencia/competitividad y en el otro extremo se ubican los enfoques que analizan las relaciones de poder, las asimetrías que subordinan unos eslabones a otros.

Para abordar la estrategia de construcción de tramas de valor apelamos a la conceptualización que realiza Pierre Bourdieu ( Foti, 2013 ) acerca de la sociedad como un espacio pluridimensional -construido por los propios agentes o actores- como un conjunto de campos sociales determinados a partir del despliegue de sus propias prácticas, esto es, estrategias o acciones en defensa de sus intereses ligados a la posición que ocupan en función del capital acumulado que poseen, distinguiendo a priori entre el capital económico, cultural, social, simbólico y político. La posición de dichos agentes en los distintos campos en los que actúan se define según el volumen y la estructura de los capitales que poseen.

El capital social, entendido como una red de personas o de organizaciones, por cuya pertenencia, los agentes sociales obtienen recursos y beneficios de otros tipos de capital (en otros campos), está en la base y ‘atraviesa’ (al igual que el capital simbólico) a todos los demás tipos de capital, e implica intercambios materiales y simbólicos, y diferentes grados de intensidad y formalización. El poder que poseen los agentes como despliegue de relaciones de fuerza en los distintos campos- en su doble dimensión: física (en las cosas, en los cuerpos y en los campos) y simbólica (en las ideas, en las instituciones, en los hábitos) – se relaciona con el volumen global de capital que cada uno posee en forma individual y como grupo.

En efecto, construir una Trama en cualquier rama productiva, implica no sólo generar un volumen mayor de capitales, mediante el consenso entre los EPES, que en principio se supone tienen objetivos estratégicos similares, sino disputar esos capitales como instrumento de poder con otros agentes de fuera de la Trama, que operan con otras lógicas, y que juegan sus capitales para desplazar a “los más chicos”, mediante mecanismos que pueden ser perfectamente legales tales como dar más y mejor financiación al comprador, ser más visibles en las góndolas de los supermercados, presentar mejor sus productos aunque la calidad sea peor, etc. Cada actor ‘juega’ de acuerdo con la dotación de capitales que ha acumulado en los distintos campos en los que actúa y con su *habitus (disposiciones durables a pensar y actuar de una determinada manera)*. (Bourdieu, 2001).

La Trama es básicamente un dispositivo en el cual se entrelazan los mencionados capitales –económico, cultural, social y simbólico - y agregado nuestro, ambiental y político, siendo que, como señala Bourdieu, en nuestras sociedades el capital económico es el más importante. Es decir que la trama de valor económica es la que tiene más poder para unir y para confrontar con los de “afuera”. Significa que el dinero entrante circula internamente, facilita la producción, distribución y consumo y por lo tanto beneficia a más participantes de la misma. Esta circulación interna del dinero que ingresa impide que sea captado por actores externos- por ejemplo un empresario de fuera del territorio que gasta o invierte en otro lugar-. (Caracciolo, M.2010).

La Trama genera también agregado de valor social, porque los actores que participan fortalecen su identidad como parte de un colectivo

La trama genera también agregado de valor ambiental, cuando sus actores logran mejorar en su proceso productivo alguno de los indicadores referidos a la afectación del ambiente tales como avanzar en la disminución de productos químicos, reciclar los residuos, utilizar los microorganismos de la propia naturaleza, etc.

La Trama también facilita el surgimiento de valor agregado cultural y simbólico porque se crean nuevos valores de justicia, equidad, reciprocidad que a su vez refuerzan el reconocimiento y valoración de la misma tanto por parte de sus integrantes como para otros, y valor agregado político cuando ese colectivo encara prácticas solidarias pensando no sólo en su emprendimiento sino en cambios más amplios en lo político. (Caracciolo, M. 2010)<sup>10</sup>.

El concepto de Trama de agregación de valor reconoce afinidades con otros conceptos como el de Estructura de Sostén (INTA, CONAMI/MDS.2010) que se basa en desarrollos teórico prácticos paralelos<sup>11</sup> al de trama de valor al que hacemos referencia en el párrafo anterior. Tienen en común que asignan importancia a la articulación de todos los actores que están involucrados o interesados en generar innovaciones o cambios económico-productivos en forma sostenible en el territorio (productores, escuelas/universidad, Centros de Investigación y Desarrollo, productores de herramientas/equipos y maquinarias, organismos del Estado, y asociaciones de representación). Con respecto al nivel adecuado para conformar las estructuras de sostén, se plantea que “Ello abre paso a pensar en cómo construir otro tipo de tecnología que no sea universal (en el sentido de que se piense para un actor sin rostro, anónimo), ni que sea focalizada (que resuelva el problema específico de un individuo), sino que se ubique en el centro de ambas. Para situarla en ese lugar, consideramos que debe reunir , al menos, las siguientes características: a) ser cogestionada; b) involucrar a todos los agentes del territorio, no solo a los productores, sino a los pertenecientes a la estructura de sostén; c) ser sistémica (que el impacto tenga efectos positivos sobre todo el conjunto de agentes evitando generar contradicciones, y en efecto, minimizando el surgimiento de procesos limitantes o resistentes al cambio que la misma propone impulsar)”.(MDS , CIPAF/INTA) Este enfoque les permitió al INTA y al MDS junto con otras

<sup>10</sup> La metodología de construcción de tramas de valor fue probada en tres talleres realizados en Chole Chol, Gral Roca y Bariloche, con la participación de promotores de microcrédito de la CONAMI/Secretaría de Economía Social/MDS junto con el Centro de Referencia de Rio Negro. 2012

<sup>11</sup> Un antecedente del concepto de estructura de sostén utilizado en el trabajo del INTA y MDS fueron los estudios que desde el diseño industrial realizaron varios autores como Bernatene, Canale, Justianovich y otros s/f echa., en donde señalan su apoyo a la gestión para el fortalecimiento del agregado de valor en procesos vinculados al cuero, a la leche caprina y a la recuperación de vidrio. En este tercer caso se construyó la estructura de sostén, se les asesoró en la personería jurídica, seguridad laboral, mejoras de proceso (optimización energética en gas y calor en hornos de fundición), diseño de nuevos productos (ej frascos requeridos por emprendimientos de la región) y la elaboración de un manual de buenas prácticas en el proceso de revalorización del vidrio reciclado.

Sostienen siguiendo a Lane y Maxfield (Lane y Maxfield, 2005) que “Es necesario que las estructuras de sostén (...) sustenten las acciones de los actores del (sistema) ofreciéndoles la posibilidad de responder a los propios cambios el nuevo contexto (...) mirando adelante y valorizando los factores de éxito de las propias raíces locales...” (citado por Justianovich, Bernatene, Ungalo, Calo, Canale. s/f). Los autores también se nutren del enfoque de la dinámica socio-técnica, “que incluye patrones de interacción de tecnología, instituciones, políticas, racionalidades y formas de constitución ideológica de los actores...”(Thomas, 2008)

instituciones y con los actores locales, generar cambios tecnológicos, largamente postergados, cuyo resultado fue una mejora en los ingresos de todos los agentes. A modo de ejemplo en el trabajo mencionado de ambas instituciones se menciona a la Cooperativa de Mimbreros del Delta.

La categoría trama de valor tiene en común con la de estructura de sostén el considerar que los cambios en las cadenas de valor dependen de las relaciones sociales que las posibilitan, es decir, en el poder de los actores, en los proyectos políticos que los sustentan, y en la importancia de la articulación en los territorios de aquellos sujetos que tienen necesidades y objetivos similares.

En este trabajo ponemos el eje en el análisis y la construcción de Tramas de valor económicas. El objetivo teórico y metodológico está en disponer un marco para incorporar aquellos cambios, aquellas alternativas que –tanto en el esfera de la producción como de la distribución y el consumo– permiten incrementar el valor agregado del conjunto de los integrantes de la trama (proveedores, productores, consumidores, servicios técnicos y financieros, y soporte territorial) que pertenezcan, por definición de Trama, a la ESS.

En el proceso de construir Tramas de valor, la teoría de los capitales de Bourdieu nos permite mostrar las contradicciones que existen con otros actores del territorio con diferente y/o mayor capital económico, social, cultural y simbólico, que llegan a los mercados con productos similares y muy frecuentemente con precios inferiores y que ponen en juego dichos capitales para destruir a las Tramas. Y también se juegan relaciones de poder entre los integrantes de la Trama en las negociaciones y acuerdos que tienen que sostener para decidir un tema central a la misma como es por ejemplo el de la distribución del valor agregado entre cada uno de sus integrantes. El tema es más complejo que el de la fijación de un precio justo entre productores y consumidores, de por ejemplo las hortalizas de una Feria Franca. Como ejemplo, en una Trama textil hay actores con muy distintas tareas: el productor/a de ovejas, el esquilador/a, la que hace el hilado, la que lava la lana o la tiñe, la que hace el tejido, la que confecciona la indumentaria, la que vende en el local, la que lleva los registros, el que arregla las máquinas y herramientas, la que limpia el local, la que capacita, la que brinda apoyo técnico, el que arregla las herramientas y maquinarias, los consumidores/as, las instituciones financieras, todos constituyen la Trama, y desde sus principios solidarios desean que se remunere en forma justa y equitativa a cada tipo de integrante. La práctica de la distribución del V.A entre tantos actores diversos, muestra que es preciso darse tiempo, debatir y acordar criterios en el marco de la ESS y teniendo sobre la mesa los números que surjan de registros reales. De lo contrario la solidaridad se diluye en medio de enfrentamientos que sólo generan fragmentación. Si bien, como hemos señalado, priorizamos la construcción de tramas de valor económica, consideramos que los primeros pasos deben dirigirse a construir una mínima y sólida base de capital social, como se verá en el punto en el punto 3 Metodología para la construcción de Tramas de valor.

Un ejemplo promisorio de abordaje multiactoral e interdisciplinario para construir cadenas de valor, como lo llaman, es el que propone el equipo del Mercado de la Estepa junto con Surcos Patagónicos, que vienen trabajando hace más de diez años en la línea Sur de Río Negro –básicamente con artesanías de lana de oveja en el marco de la ESS– y que en esta ocasión se diversifican hacia el guanaco. Sostienen sus promotores:



“Recientemente fue aprobado, por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación a través de FONARSEC/ANPCyT, un proyecto productivo de Desarrollo Social, Investigación y Transferencia de Tecnología para desarrollar una cadena de valor artesanal en base a la fibra de guanaco en el territorio patagónico, en el que se potencian esfuerzos combinados de la sociedad civil con instituciones públicas y se revalorizan los saberes regionales de la población rural. Su principal objetivo es incidir en el diseño de políticas públicas en favor del paradigma de la Economía Social y Solidaria y la regulación participativa del aprovechamiento responsable de recursos naturales públicos en Argentina. (Dreidemie y Killmeate.2013). En este proyecto que se inicia intervienen otras instituciones como el INTA y la UNRN. Desde nuestro enfoque, si un proyecto tiene efectivamente un abordaje multiactoral e interdisciplinario, estaría construyendo algo más que cadenas de valor, estaría construyendo Tramas de valor.

Un concepto que puede parecer similar al de Trama de valor, pero que es cualitativamente distinto es el que acuñó Michel Porter. Interesado en la mejora de la competitividad de las empresas desarrolló en los 90 el concepto de cluster (aglomerado) al que define como *“Un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo determinado, ligadas por similitudes y por áreas complementarias”* (Porter, 1998. Traducción de MC). Lo que tiene de interesante el concepto de cluster que acuña Porter es el de la articulación de actores en un mismo territorio que tengan funciones tanto parecidas como complementarias. Esta dimensión es rescatada en el concepto de trama.

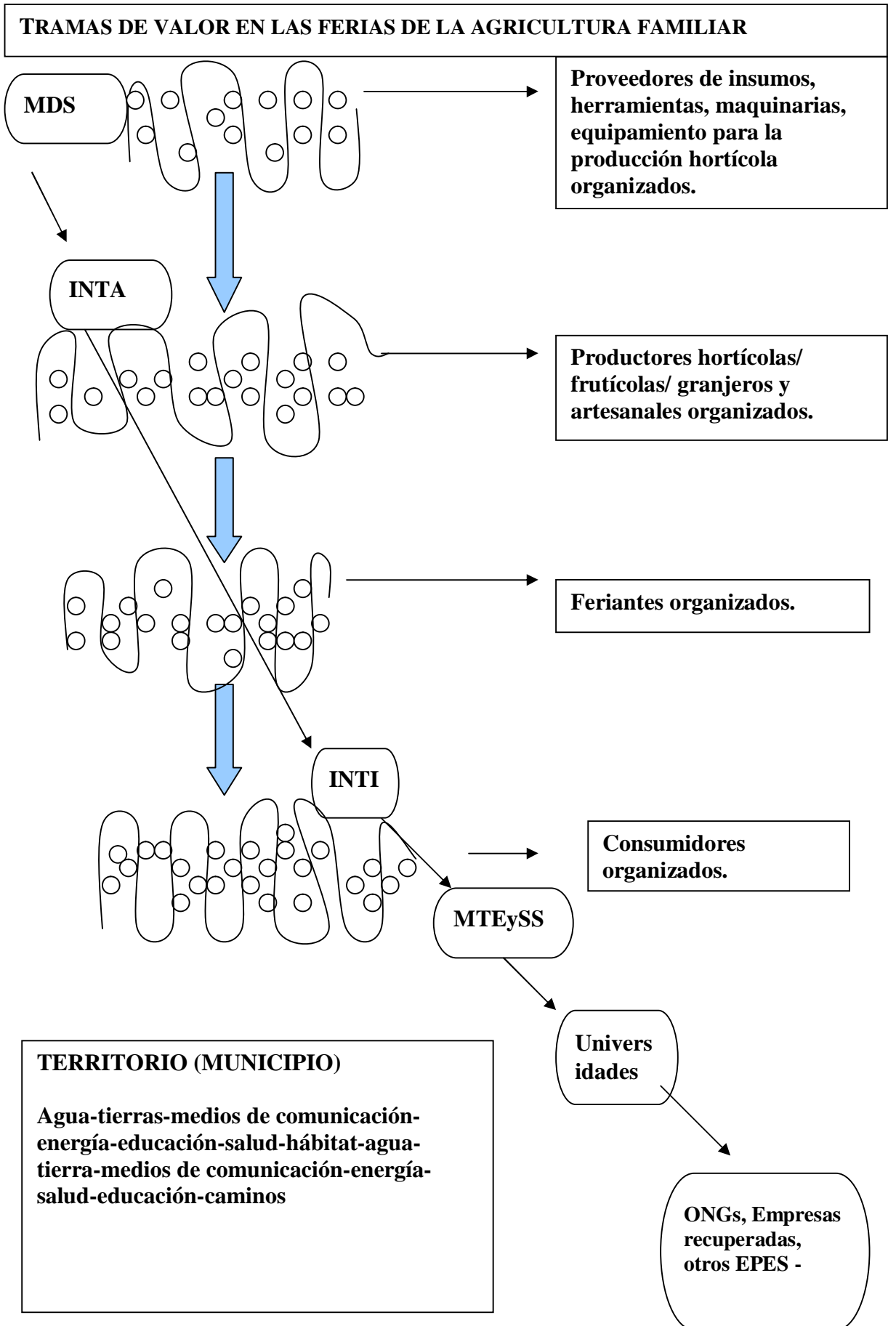
Como señalamos en un trabajo anterior: *“Este concepto –el cluster- se diferencia del de trama de valor que proponemos en dos aspectos: 1. el cluster se utiliza básicamente para que las empresas de un territorio compitan más exitosamente con las de otros territorios.<sup>12</sup> Por el contrario en la trama se refuerzan mutuamente los objetivos económicos con los socio-culturales y los políticos de los productores asentados en un territorio y 2. la trama es inclusiva. Y la inclusión social en dos sentidos: i) se espera que la trama inserta en un territorio sirva como modelo para otras tramas en otros territorios, o que pueda haber intercambios por complementariedad entre tramas de diferentes territorios. ii) la participación activa de los consumidores en las tramas. En este sentido para que existan otras formas de producir es preciso que existan otras formas de consumir: el consumo solidario como propone Euclides Mancé (Mance. 2004.)*

Por cierto la construcción de tramas de valor en los territorios requiere la utilización de diferentes herramientas que trascienden el nivel micro de los emprendedores/productores o de un grupo de ellos y que se refieren a políticas públicas: créditos, asistencia técnica, investigación, promoción de organizaciones e instituciones y acuerdos institucionales de gestión asociada. También requiere ir creando en el territorio condiciones sistémicas para la producción y la comercialización tales como caminos, energía, agua, tierras, salud, educación que son la base de la trama. Como nos dijera una campesina/artesana de la Puna Jujeña “si no hay caminos no hay precio”. Y lo anterior no puede dejar de encuadrarse en un proyecto político de país transformador en beneficio de las mayorías.

---

<sup>12</sup> Muy recientemente (2011) Porter viene trabajando sobre temas referidos a la responsabilidad social empresaria con la comunidad y a que los objetivos de ganancia de las empresas no deben ser superiores a los sociales.

Como se puede observar en el Gráfico que se presenta a continuación en la página siguiente- de un caso hipotético de Trama de Valor en una Feria de la Agricultura Familiar- en sentido vertical aparecen todas los actores que se articulan desde la provisión de insumos hasta el consumidor final, en sentido horizontal se observa a cada uno de esos actores organizados, en sentido diagonal se puede ver a los distintos organismos , instituciones, o emprendedores que prestan servicios técnicos y/o financieros a los actores de la ESS. Y en la base el territorio con sus caminos, medios de comunicación, energía, salud, educación, etc que podemos decir conforman las condiciones de contexto que hacen posible la producción, la comercialización y el consumo de la población.



La misma dinámica de la Trama implica que ninguno de sus componentes es un dato fijo y menos aislado sino que, y a modo de ejemplo, si en un territorio se carece de caminos de salida adecuados para llevar la producción al mercado, el disponer de un camino transitable pase a ser parte del plan de trabajo de la Trama. Plan de trabajo que no es una carpeta cerrada sino una guía para disputar poder, recursos materiales y simbólicos en el territorio, en relación con el municipio, y con otros actores sociales, de manera que arreglar el camino sea percibido por todos como una prioridad.

Los mercados locales – de relaciones más bien directas entre productores y consumidores, por oposición a las cadenas largas- parecen ser los más apropiados para generar tramas de valor agregado en lo económico, lo social, lo cultural, lo simbólico y lo ambiental y lo político. Esto sería así porque permiten:

- *Abastecimiento de productos alimenticios más conocidos y con más regularidad.* Se puede verificar el origen y como fue producido..
- *Disminuir los traslados de la mercadería* y por lo tanto el costo del flete, de las cámaras de frío y de los envases más resistentes que encarecen el costo del producto para los consumidores
- *Mejorar las condiciones de negociación* al trabajar cerca del consumidor, ganar clientes y asegurarse el cobro, practicar el trueque, etc.-En los ámbitos productivos rurales, diversificar las fincas y dar trabajo a toda la familia.
- *Fortalecer la formación de capital social.* Son lo opuesto al anonimato propio del no vínculo entre productores y consumidores que caracteriza a los supermercados.
- *Propiciar el rescate de los valores culturales* de cada pueblo o ciudad - compartidos por productores y consumidores- que permiten crear una identidad, un sentido de pertenencia
- *Motorizar la producción local* porque el dinero que entra al circuito del pueblo/ciudad se queda circulando en el lugar más tiempo. Cuando el consumidor local compra, elige favorecer a su gente, a sus amigos, a su familia-, y no a una cadena anónima de comerciantes/intermediarios.
- *Seguridad alimentaria* “Los mercados locales favorecen la seguridad alimentaria porque permiten conocer quien lo hizo, cómo lo hizo y si recibió un precio justo<sup>13</sup> y “La gran fortaleza de las ferias francas a futuro es que son un sistema alimentario mucho más eficiente en el uso de energía, pocos insumos sin fletes, sin intermediarios y a un precio justo”<sup>14</sup>. En el 2012 se habla de Soberanía Alimentaria para referirse en términos similares a lo que más de diez años atrás Cametti llamaba seguridad alimentaria y se lo define como “ Es el derecho de todos los pueblos a planificar su agricultura para atender prioritariamente a toda su población, con alimentos en abundancia, baratos, de buena calidad, inocuos, de aceptación cultural y durante todo el año para llevar una vida sana” (CIPAF. 2007)
- *Involucrar a los municipios en modalidades de gestión asociada* del territorio, gestión asociada con los actores sociales mayoritarios, es decir los que trabajan y viven en el territorio.

<sup>13</sup> Cametti, R.”Coya”. Boletín del PSA de Misiones. Misiones. 1997

<sup>14</sup> Cametti,,R”Coya”- Boletín del PSA de Misiones. Misiones. 1997

- *Ampliar la participación de las mujeres.* La mayor parte de los que venden en las Ferias locales son mujeres. Las tareas vinculadas a la comercialización les permiten salir del ámbito doméstico. Las ferias son lugares de intercambio no sólo comercial sino también cultural y social, para conocer a otras mujeres y otros hombres de otras realidades, para conocer “modelos de ser mujer diferentes” y tener más opciones para elegir.<sup>15</sup> Las mujeres parecen tener, según algunas encuestas, mejor trato para relacionarse con consumidores/as y sobre todo cuando se trata de productos alimenticios a los cuales, adicionalmente, pueden agregarle valor al producto primario elaborando dulces, conservas, fiambres, quesos, yogures, etc. Y no menor, una tradicional y sabrosa receta de cocina, por ejemplo.

Por cierto las Ferias no son la única modalidad que se pueden desarrollar en los mercados locales, una poco trabajada aún en Argentina pero que tiene gran potencialidad es el comercio local por parte de los municipios a través de distintos rubros, entre otras posibilidades.

#### **4. Metodología para la construcción de tramas de valor**

##### **4.1. Acuerdos sociales generales**

Como hemos señalado<sup>16</sup>, para Bourdieu, el capital social es el conjunto de recursos actuales y potenciales que pueden obtener los actores sociales a partir de la participación en una ‘red’ durable de relaciones sociales más o menos institucionalizada, esto es entre actores que se conocen y reconocen como parte de un mismo colectivo. En este sentido, el armado de la Trama podría considerar las siguientes cuestiones:

- Sumar a todos los que tienen que ver con la trama de valor y que tienen intereses similares
- Tener un espacio físico para reunirse en forma periódica. Compartir cada vez más espacios (venta, trueque, producción)
- El método de trabajo es el principio a partir del cual se ordenan los distintos elementos que hacen a cualquier construcción social. Nos referimos aquí a la implementación de un método participativo, autogestionario, aplicado tanto a la investigación, como a la capacitación y la gestión de diferente tipo de acciones (Fals Borda, 1985).
- Discutir en base a hechos concretos y a datos numéricos si corresponde. No apurarse a tener acuerdos, darse tiempo para negociar

<sup>15</sup> A los varones que participan de la ESS les interesan más las actividades comerciales, en principio, cuando se trata de relacionarse con mayoristas, distribuidores, acopiadores, o la industria, pero la relación directa con consumidores la consideran “poco masculina”, como me dijo una productora de las Ferias Francas de Misiones “les da vergüenza vender huevos, o verdura y entonces ahí nos metimos nosotras”.

<sup>16</sup> Foti, P. “Principales conceptos de Pierre Bourdieu: lo social” Documento de la Cátedra “Economía Social y Solidaria. Enfoques Contemporáneos”. Programa en Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. Buenos Aires. 2013.

- Pensar que las tramas de valor dan beneficio en el mediano plazo y dan solo más trabajo en el corto plazo
- La confianza entre los integrantes se va construyendo a partir de hechos concretos, no pedirla de entrada.

**4.2. Formulación del Plan:** se trata de un camino con los pasos que se deben recorrer para llegar desde donde estamos hasta donde queremos llegar

- Y en ese camino hay que definir :
  1. Los objetivos de corto plazo (menos de 1 año)
    - i. Las actividades para alcanzar esos objetivos
    - ii. Las personas responsables de cada una
    - iii. El capital económico, cultural, social y simbólico necesario
  2. Los objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)
    - i. Las actividades para alcanzar esos objetivos
    - ii. Las personas que trabajarán en cada una
    - iii. El capital económico, cultural, social y simbólico necesario
  3. Los objetivos de largo plazo (más de 3 años)
    - i. Las actividades para alcanzar esos objetivos
    - ii. Las personas que trabajarán en cada una
    - iii. El capital económico, cultural, social y simbólico necesario

#### 4.3 Como organizarse para formular el Plan y ponerlo en marcha

El Plan se podría formular organizando las funciones de la siguiente manera:

- **Equipo técnico:** incluye a los técnicos/promotores con más formación o experiencia de los emprendedores/productos de la trama que deben recoger información sobre la trama, procesarla y analizarla
- **Mesa Local:** Además del equipo técnico anterior, incluye a los emprendedores/as más comprometidos, gobierno local/provincial, instituciones técnicas, de desarrollo social, etc. Valida los avances del ET, y le realiza recomendaciones, colabora en la difusión de los avances y convocatoria al Foro Local.

- **Foro Local:** Integra a todos los actores que son parte de la Trama. Analiza la información presentada y crea consensos entre los actores para el Plan de Construcción de la Trama de Valor.

Estos tres tipos de actores se deberían realimentar dialécticamente en forma permanente, poniendo en juego su capital económico, social, cultural y simbólico de manera de avanzar en la conformación de ese colectivo de colectivos o red de redes.

Nótese que no incluimos como requisito para comenzar a participar en una Trama la existencia de *confianza* entre sus integrantes. Este valor – *los lazos de confianza* – que es visto como central al concepto de capital social por los enfoques funcionalistas (Putnam, Coleman, Banco Mundial, etc.), no es algo que se logre en forma inmediata o espontánea y por tanto la exigencia de este requisito termina por constituir una barrera de acceso al capital social para la mayoría de las personas en la sociedad actual. La confianza se va generando a partir del trabajo en conjunto, de compartir objetivos, de necesitarse por tener distintas habilidades, del diálogo, etc.

#### **4.4. Seis pasos para la planificación de la Trama de Valor Económica**

Este primer ejercicio que ponemos a consideración de los actores de la ESS se propone desarrollar una metodología de seis pasos para planificar tramas de valor económico. Esto no significa descuidar la construcción de tramas en las otras dimensiones (social, simbólica, cultural, ambiental y política) que deben construirse al mismo tiempo. En el Cuarto Paso particularmente, incluimos las actividades que se planifican para crear tramas en las otras dimensiones señaladas, porque la trama de valor económica debe ir acompañada de tramas en particular en la organización política de los actores que es lo que por último le dará sostenibilidad a la misma.

*Primer Paso: Análisis de la estructura y dinámica del mercado en el que se insertan los Epes interesados en conformar una Trama. (a nivel macro y sectorial)*

*Segundo Paso: Diagnóstico de la Trama (análisis a nivel meso o del territorio)*

*Tercer Paso: Alternativas teóricas posibles para mejorar el valor agregado en la Trama*

*Cuarto Paso: Planificación del mercadeo para aumentar el valor agregado dentro de la Trama.*

*Quinto Paso: Plan de ventas*

*Sexto Paso: Costos y financiamiento*

#### **PRIMER PASO**

*Análisis de la estructura y dinámica del mercado en el que se insertan los Epes interesados en conformar una TRAMA. (A nivel macro y sectorial)*

No siempre productores y técnicos tienen información actualizada y precisa sobre el tipo de mercado en el que están operando, sobre las variables macroeconómicas y sectoriales que influyen en el día a día de sus emprendimientos. Tipos de cadena, grados de concentración y de integración de las mismas, relación importación/exportación, tasas de interés, tipo de cambio, financiamientos disponibles, tendencia de los precios y el consumo, cambios tecnológicos, regulaciones estatales, etc. Se trataría de buscar, principalmente por internet, la información más relevante y pertinente que afecta a él/ los productos con los que trabajan. A continuación un listado de las principales variables:

1. Tipo de cadena (corta cuando es venta directa al consumidor, media con algún eslabón de procesamiento, mayorista o distribuidor y larga con varios eslabones que pueden incluir algún proceso industrial o un nuevo procesamiento o simplemente funciones mínimas como el acopio y la distribución). Cuanto más distante se encuentra el Epes del consumidor final menor control del precio. Cuan integrada está, es decir si algún eslabón controla a otro, y si existe un eslabón dominante en la cadena (que se apropia en forma inequitativa del valor agregado por el conjunto de la cadena) Para este ítem conviene hacer un gráfico que muestre las diferentes modalidades de vinculación entre todos los integrantes de la cadena y cuál es la utilizada más habitualmente por los Epes.
2. Grado de concentración (mono –uno- u, oligo, -pocos- polio –vendedor- y psonio –comprador-) o por el contrario mercados concurrenciales con muchos compradores y muchos vendedores. Ej. para los televidentes, cablevisión del Grupo Clarín es un ejemplo de oligopolio y para los productores de pelo de cabra de la Patagonia, los que le compran el pelo son un oligopsonio, o las empresas que compran el tabaco a los pequeños productores de Misiones también lo son.
3. Requisitos de capital económico para su acceso (alto, medio o bajo. Como es evidente se requiere más capital para fabricar un auto que una mesa)
4. Requisitos de capital social para su acceso (vinculaciones, pertenencias étnicas, clubes, barrios, etc.)
5. Requisitos de capital cultural para su acceso (nivel educativo, títulos, cultura, etc.)
6. Grado y tipo de regulación estatal para su funcionamiento (los alimentos y los medicamentos son de los más regulados. OMC, SENASA. Bromatológica, impositiva, normas de seguridad, etc.)
7. Tendencia del mercado: nuevo, en crecimiento, estancado o decreciente/desaparición. Nicho de mercado (como ejemplo, hace unos años el helado se tomaba sólo en verano actualmente su consumo creció porque se desestacionalizó en alguna medida)
8. Financieras (disponibilidad de crédito/subsidio para inversiones y para capital de trabajo y condiciones del mismo)
9. Tecnológicas (disponibilidad de investigaciones, asistencia técnica y capacitación)



10. Grado de apertura comercial y tipo de cambio (los aranceles de importación/exportación y el tipo de cambio alientan o desalientan determinadas producciones. Las restricciones a la importación de textiles permiten que muchos EPES se dediquen a esta actividad)

11. Impositiva, (tipo de impuestos y progresividad de los mismos. El monotributo social permite facturar a los más chicos.)

## **SEGUNDO PASO**

### **Diagnóstico de la TRAMA (análisis a nivel meso o del territorio)**

#### ***1. Articulación horizontal (entre Epes)***

1. Historia de los Epes que conforman la Trama: antigüedad, por qué surgieron, con quienes, ciclo de vida de los Epes y de sus miembros. Experiencias organizativas previas. Sus logros y dificultades.

2. Describir a los emprendimientos indicando tipo de actividad, productos en cantidades y proporciones que se destinan al autoconsumo y los que se venden en el mercado (bienes y/o servicios), zonas rurales o urbanas. Proximidad/distancia entre sus integrantes. Caracterizar al producto/s de la forma más completa posible.

3. Condiciones de trabajo: dónde trabajan, lugar propio, prestado o alquilado, disponibilidad de espacio, existencia de medidas de seguridad, disponibilidad de energía (luz, gas, etc.).

4. Dedicación a la actividad (tiempo parcial o tiempo completo).

5. Unipersonales, familiares, asociativos o comunitarios. (Relaciones sociales de producción. Contratación de asalariados transitorios y/o permanentes, propiedad de los recursos y distribución de los resultados económicos. )

6. Edad y género.

7. Forma jurídica, indicar cuál.(si tienen)

8. Disponibilidad de maquinarias, herramientas, equipamiento. Tipo de tecnología utilizada con especial atención a su sostenibilidad social y ambiental. (si podrán reponerla y como afecta al ambiente)

9. Disponibilidad de espacio para la producción y el acopio (de materias primas y productos terminados), tierra, agua y energía.

10. Tipo de Registros que llevan: pedidos, ventas, compras, pagos, stocks, tareas realizadas según: horas de trabajo, remuneración, género y edad. Deudas, cuentas a cobrar.etc

11. Grado de cumplimiento de la normativa vigente (registro de establecimiento, de producto, facturación, etc.).

12. Tipos de reproducción de las unidades productivas: deficitaria, subsistencia, ampliada. Valor agregado generado por emprendimiento (cuan heterogéneos/homogéneos son) y por trabajador/a

13. Visión y valores de los integrantes, en particular respecto al asociativismo como forma de organizar la actividad económica y a la retribución equitativa del trabajo y de los resultados económicos entre los integrantes de una posible Trama.

14 Actividades que vienen realizando orientadas a ampliar el capital social, cultural, simbólico, ambiental o político del colectivo.

## ***2. Articulación vertical***

### ***2.1 Conocer a los proveedores de insumos y materias primas Qué insumos o materias primas se necesitan***

1. Los proveedores: quienes son, de donde son, cuántos son y qué poder de negociación tienen (grado de concentración, grado de integración con otros eslabones)

2. Acceso a la materia prima e insumos que necesitan en las cantidades requeridas

3. Acceso a las materias primas e insumos que necesitan en las calidades requeridas

4. Acceso a las materias primas e insumos que necesitan con la continuidad y en la oportunidad requeridas.

5. Acceso a las materias primas e insumos que necesitan a un costo factible para el Epes.

6. Existencia de otros proveedores con los cuales no se han vinculado. Indicar causas.

### ***2.2 Conocer cómo llegar al mercado y a los compradores/ clientes.***

Caracterizar el sistema de distribución que consiste en la forma cómo llegan los productos desde los productores a los consumidores. Puede basarse en una relación directa entre productores y consumidores o en la existencia de intermediarios (mayoristas, consignatarios, minoristas, etc.). Cuáles son los costos, y las condiciones

de la distribución. Es preciso conocer también quiénes son los compradores actuales de sus productos. Eslabón de la cadena donde se ubican los compradores de los Epes (acopio, industrialización, mayoristas, minoristas, consumidores finales). Segmentar el mercado de acuerdo con los criterios que le permitan apuntar mejor a posibles nuevos clientes o a clientes tradicionales con un producto más de acuerdo con sus necesidades. Los clientes pueden ser consumidores finales, fabricantes o algún intermediario.

1 Quiénes y cuántos con los clientes, según: localización geográfica, ingresos, edad, género, escolaridad, cultura, valores, necesidades, permanentes o transitorios.

2. Sistema de distribución del producto (intermediarios, fabricantes, minoristas, directo al consumidor.) y poder de negociación que tienen los Epes en el conjunto de la cadena productiva.

3. Dónde venden. (en el negocio del comprador, en sus casas, local comercial, feria, o mercado solidario, ambulante, puerta a puerta, etc.)

4. Ventas individuales, asociativas, ambos, depende del momento y del producto

5. Costo del traslado del bien o servicio al lugar de venta.

6. Criterio de fijación de precios (por precios de mercado, por costos de producción, por el valor agregado, por la política de los Epes, otros criterios).

7. Comparación del precio con el de la competencia teniendo en cuenta calidad, y segmento de mercado al que se dirige.

8. Cómo les pagan. Existencia de facilidades.

9. Adecuación de la infraestructura disponible en el lugar de venta. (ubicación, tamaño, higiene y seguridad, electricidad, gas, equipamiento, etc.)

10. Grado de estabilidad/estacionalidad de la demanda en el tiempo y en el año.

11. Adecuación de la cantidad producida a la demandada.

12. Adecuación de la calidad a la que demandan los clientes en la doble acepción de calidad: i) utilidad, estética, imagen o significado, envase, surtido, garantía, servicio técnico ii) conocida/ declarada, estandarizada y estable.

13. Continuidad y oportunidad de los productos en el mercado.

14. Conformidad de los clientes con su trato (amabilidad, conocimiento del producto que vende, escucha quejas y sugerencias para mejorar el producto, etc.)

15. Realización de algún tipo de promoción o publicidad del producto. (folletos, carteles, catálogos, boca a boca, radio, muestras, degustación, etc.).Cómo se comunican

las características que destacan que son una Trama de la ESS y que sus productos son diferentes a los del mercado convencional.

16. Valoración de los compradores, capital simbólico, respecto a los Epes y a sus productos. Disposición de los compradores para contribuir y ser parte de la Trama.

17. Existencia de otros compradores/ clientes con los cuales no se han vinculado y los motivos.

**3. *Articulación diagonal: conocer los servicios técnicos y financieros*** para mejorar la calidad, cantidad, continuidad y costos de los productos.

1. Disponibilidad de apoyo financiero (institución, destino, montos y condiciones)

2. Disponibilidad de apoyo técnico (institución, destino, tipo de tecnología en sentido de si es social y ambientalmente sostenible y condiciones).

3. Disposición de los servicios técnicos y financieros existentes para conformar y ser parte de la Trama.

**4. *La base de la trama: Conocer el territorio***

1. Normativa existente a nivel municipal. Capacidad de cumplimiento de la misma por parte de los Epes. Disposición del Municipio para trabajar las normas junto con los Epes y las instituciones que los apoyan.

2. Disponibilidad de tierra, agua y energía adecuadas para la elaboración y para la venta de los productos.

3. Disponibilidad de caminos y medios de comunicación accesibles para llegar a los mercados. Costos del flete.

4. Disposición de las autoridades municipales para contribuir y ser parte de la conformación de la Trama.

**TERCER PASO**

### *Alternativas teóricas posibles para mejorar el valor agregado*<sup>17</sup>

#### 1. Vender más productos

- a) *más volumen (+ cantidad)*
- b) *nuevos productos (+ variedad)*

#### 2. Aumentar el Valor Agregado Unitario (por producto)

##### a) *Eficiencia No originada en la productividad:*

- i. mejorar la comercialización (modificar el canal o acceder a otros consumidores)
- ii. modificar las pautas de consumo del mercado (consumo solidario o comercio justo)
- iii. mejorar la calidad
- iv. mejorar el diseño

##### b) *Eficiencia originada en la productividad*

##### i. disminuir los costos (disminuir los desperdicios de recursos)

- Materias primas e insumos (compras caras o uso innecesario)
- Tiempo improductivo (problemas de organización de la producción)

##### ii. disminuir la cantidad de trabajo (disminuir los desperdicios de esfuerzos)

- Diseño del producto inadecuado (difícil de producir)
- Proceso inadecuado (método ineficiente)
- Tecnologías inadecuadas (máquinas, herramientas, y equipos inadecuados)
- Conocimientos y habilidades inadecuadas (falta de formación)

A continuación damos algunos ejemplos posibles para aumentar el valor agregado con la mirada puesta en el conjunto de la Trama y no pensando en un emprendimiento aislado. Por cierto el listado no es exhaustivo, sin duda existen otras opciones que

---

<sup>17</sup> La clasificación corresponde a Gurisatti, R. Clase sobre Valor Agregado en la ESS en la materia “Enfoques contemporáneos de la ESS” de la Maestría en Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. 2013

dependen de cada caso en concreto. Nótese que la primera alternativa que proponemos para ambos puntos 1 y 2 son iguales, es decir en ambos casos se requiere que la Trama consensúe valores, visiones, objetivos estratégicos.

***1. Vender más productos (más volumen y/o más variedad)***

a) consensuar valores, ¿serán parte de una ESS?, formas de propiedad, visión de la Trama, objetivos estratégicos y políticas de la Trama tales como distribución del trabajo y de los beneficios, entradas y salidas de los integrantes de la Trama, etc. (por asistencia técnica y capacitación en la Trama)

b) producir más volumen o cantidad (por sumatoria de los productos de los miembros de la Trama y por identificar consumidores que se incorporan a la Trama .Asistencia técnica a la organización para identificar consumidores)

c) producir nuevos productos más adecuados a las necesidades de los compradores en diseño y calidad (por disponer de asistencia técnica grupal, al conocer mejor a los compradores, disponer de financiamiento. Productos más sanos, más naturales, agroecológicos, identificación de origen, marca colectiva.

d) ofertar mayor variedad de productos (por sumatoria de los diferentes productos de los integrantes de la Trama o por innovaciones tecnológicas que permiten disponer de diferentes productos con la misma materia prima. Por asistencia técnica y financiamiento a la Trama)

e) producir con continuidad (entre todos los Epes se puede cubrir la demanda a lo largo de todo el tiempo)

f) obtener una distribución equitativa del valor agregado entre todos los integrantes de la Trama (por compartir visión estratégica y valores), y con el resto de actores que no pertenecen a la misma (por mejora de la capacidad de negociación de la Trama, por mayor conciencia respecto a la importancia de un precio más justo, por disponer de crédito para capital de trabajo que permite esperar el mejor momento para la venta)

g) especializar a uno o más Epes de la trama para brindar servicios post venta a los clientes (por asistencia técnica a la organización, disponer de financiamiento)

h) obtener alguna de las formas de monotributo (por asistencia técnica a la organización)

i) acordar con el municipio pautas de inocuidad de los alimentos y otras normas municipales (por asistencia técnica a la organización)

j) realizar una promoción del/los productos y de la Trama (a través de los medios más accesibles para la misma, resaltando sus valores, capital simbólico, disponer de financiamiento y asistencia técnica a la organización)

k) eliminar un eslabón de la intermediación (por disponer de financiamiento para capital de trabajo que permite esperar el mejor momento para vender, instalar un mercado solidario minorista)

l) mejorar las habilidades y capacidades de sus integrantes en temas productivos, económicos y de gestión (por asistencia técnica y capacitación a la organización.)

m) ampliar el capital social y cultural de la Trama mediante la realización de actividades culturales, recreativas, etc.

## ***2. Aumentar el V.A unitario (por producto)***

a) consensuar valores, ¿serán parte de una ESS?, formas de propiedad, visión de la Trama, objetivos estratégicos y políticas de la Trama tales como distribución del trabajo y de los beneficios, entradas y salidas de los integrantes de la Trama, etc. (por asistencia técnica y capacitación en la Trama)

b) disminuir la cantidad de materias primas o insumos (no comprar cantidades que exceden la demanda para no generar stock de materiales sin uso, o por mejor método de producción o diseño. Asistencia técnica grupal)

c) comprar los insumos o materias primas a menor precio (mediante compras conjuntas)

d) disminuir la cantidad de trabajo (por mejor método o mejor maquinaria/herramienta, o mejor tecnología o trabajadores más capacitados .Asistencia técnica a la organización o financiamiento para incorporar tecnologías)

e) disminuir los costos de las instalaciones para la comercialización (por uso asociativo de dichos espacios)

f) disminuir los gastos de flete (por utilizar un vehículo de un Epes de la trama o por menor costo unitario al transportar un mayor volumen de mercadería)

g) disminuir los costos de mantenimiento de los vehículos para el transporte de mercadería debido a la mejora de los caminos. (por negociaciones de la organización con el municipio)

h) disminuir los costos de energía por instalación de gas natural en el/los barrio/s donde se localizan el/los Epes. (por negociaciones de la organización con el municipio)

i) mejorar las habilidades y capacidades de sus integrantes en temas productivos, económicos y de gestión (por asistencia técnica y capacitación a la organización.)

## **CUARTO PASO**

***Planificación del mercadeo para aumentar el valor agregado dentro de La Trama.***

Como dijimos antes, la estrategia más adecuada puede ser una combinación de **1. Vender más productos** o **2. Aumentar el V.A. unitario** o una sola de ellas. En el CUARTO PASO deben precisar a través de qué actividades concretas se realizará. Con esta finalidad deberían comparar y pensar una estrategia que haga coherente lo relevado en el PRIMER PASO, que consistió en una mirada general a la estructura y dinámica del mercado a nivel macro y sectorial, con lo relevado específicamente en el SEGUNDO PASO que es el diagnóstico a nivel meso o del territorio referido a: i las características de los Epes, es decir de la oferta (articulación horizontal) ii con las características de los compradores (articulación vertical) y analizar si se dispone de los proveedores adecuados (articulación vertical) iii y de la asistencia técnica y financiera necesaria (articulación diagonal) y iv de la infraestructura y decisión política apropiada (soporte territorial), con lo planteado en el TERCER PASO que son las opciones teóricamente posibles para mejorar el valor agregado en la Trama, y a partir de ahí avanzar con este CUARTO PASO que consiste en planificar la Trama real.

Los puntos 1 a 7 de este paso son los estratégicos, a saber: tipo de Trama, quienes serán parte de la misma, productos identificados como oportunidades de mercado, segmento del mercado que podrían atender y básicamente, los valores y la visión estratégica de sus integrantes en el mediano/largo plazo, en relación con los clientes y en el mercado. Y no menor, los criterios para la distribución del valor agregado al interior de la Trama. A partir del punto 9 hasta el punto 24 se trata de explicitar cuestiones más operativas, es decir cuya modificación es más sencilla que en los primeros siete puntos referidos a cuestiones estratégicas.

1. Definir si será una trama:
  - i. por producto (cadena corta, media o larga). Pueden ser productos similares derivados de una misma materia prima por ej: fruta en barra, mermelada, jalea, en almíbar, etc. O productos de un mismo rubro ej: variedad de hortalizas.
  - ii. por proximidad (incluye trueque). Con productores de distinto tipo de bienes y servicios que se encuentren en una zona acotada, definida por ellos mismos como de proximidad.
  - iii. ambas.
2. Definir si será una sola Trama o si se conformará más de una de acuerdo con los canales de comercialización utilizados ej. i puesto propio en una feria o mercado, ii distribución domiciliaria, iii venta a negocios minoristas. En un caso como el planteado, la mayoría de los eslabones pueden ser los mismos ej.: proveedores, instituciones de asistencia técnica y financiamiento, y solo presentar variaciones en la articulación vertical referida a los compradores.
3. Definir quienes serán al inicio parte de la Trama (productores/as, proveedores/as, compradores, organismos de asistencia técnica y financiera,



municipios, etc.) En general el proceso se inicia con un solo eslabón de la cadena productiva y se van sumando con el tiempo otros actores.

4. Qué producto/s identificaron como oportunidades de mercado. Sus características.
5. Características específicas de los clientes que necesitarían esos productos (segmentación del mercado). Quiénes podrían ser los clientes, según: localización geográfica, ingresos, edad, género, escolaridad, cultura, valores, necesidades, permanentes o transitorios/turistas
6. Valores de los integrantes de la Trama. ¿Serán parte de la ESS?, formas de propiedad de los recursos.
7. 7 Visión estratégica de los integrantes de la Trama de 3 a 5 años. Cómo quieren que los vean los clientes en el futuro. Posicionamiento de el/los productos y de la Trama en relación con los clientes. Por ejemplo, éstos serán parte de la Trama “la Trama se considera parte de la economía social y solidaria”, “son de la agricultura familiar”, sus productos “son muy ricos”, “son muy baratos”, “son muy lindos”, “son muy duraderos”. “son cómodos”, “son sanos”, “son agroecológicos”, etc. según sea el producto.
8. Acuerdos de trabajo entre los integrantes de la Trama. (criterios para la distribución del trabajo y de los resultados económicos entre los integrantes de la Trama según capacidades, necesidades, género, tiempo de trabajo. Licencias por enfermedad, embarazo etc, horarios, requerimiento de nuevos trabajadores/as con perfiles no disponibles en la Trama y las formas de incorporación a la misma.)
9. Exigencias normativas municipales, provinciales y nacionales. Acceso a la seguridad social (que harán para avanzar en el cumplimiento de las mismas o para su modificación según el caso)
10. Qué métodos de trabajo, tecnologías, diseños, utilizarán. Cuentan con las maquinas, herramientas, equipamiento, métodos, conocimientos para llevarlas adelante.
11. Quiénes van a ser la competencia. (empresas que no serán parte de la Trama).
12. Qué productos ofrecerán comparados con los de la competencia en cuanto a precio y calidad. ¿Están dirigidos al mismo segmento de mercado?
13. Facilidades/dificultades para acceder a los insumos y materia prima necesarios en la cantidad, calidad, continuidad/oportunidad y precio requeridos. Condiciones de compra en cuanto a financiamiento, plazos.
14. Qué calidad (en la doble acepción de calidad) tendrán los productos en relación con lo demandado por los compradores.

15. Qué cantidad podrán producir en relación con la demandada por los compradores.
16. Continuidad y oportunidad de la venta de los productos en relación con la demandada por los compradores.
17. Cómo será el sistema de distribución, la logística de la comercialización (venta a acopiadores, a la industria, comercializadoras solidarias, mayoristas, minoristas, dejar el producto en consignación en los comercios, venta directa al consumidor: en sus casas, a domicilio, reparto en ferias y otros mercados solidarios.)
18. En caso de que vaya a existir, cuál será la infraestructura que se dispondrá en los lugares de producción, de acopio y de venta. (Tamaño, higiene y seguridad, electricidad, gas, equipamiento, etc.)
19. Condiciones de venta. (financiado o contado).
20. Forma de pago (trueque, moneda social, moneda de curso legal)
21. Horarios de atención
22. Cómo se promoverá el producto para comunicar que pertenece a la Trama y sus ventajas en relación con otras ofertas (redes virtuales, radio, medios gráficos, boca a boca, folletería, degustación gratuita, muestras gratuitas, etc.)
23. Capacitación y/o asistencia técnica de los integrantes del Epes para las nuevas tareas que requiere la Trama. En que temas requieren y quien la proveerá.
24. Actividades para promover la creación de tramas de valor social, cultural, simbólica, ambiental y política.

## QUINTO PASO

### *Plan de ventas.*

En **este quinto paso** deben definir el tamaño del segmento de mercado al que podrían llegar, teniendo en cuenta:

1. Qué cantidad se está vendiendo en el territorio que han recortado.
2. A cuánta gente todavía no le llega el producto.
3. Cuáles serían las posibilidades de venta de los Epes a partir de lo relevado en el diagnóstico.

## SEXTO PASO

### *Costos y financiamiento.*

1. Cuáles serán los gastos del plan de mercadeo (infraestructura para la producción y/o para la venta, maquinarias, herramientas, equipamiento, insumos, materias primas, flete, envase, empaque, almacenamiento, carga y descarga, cadena de frío, equipamiento, promoción, asistencia técnica y capacitación, otros.)
2. Monto y condiciones del crédito/subsidio necesarios para financiar el plan de mercadeo par la trama de valor.
3. Distribución del valor agregado (en \$) entre los integrantes de la Trama de valor.

## LAS PLANILLAS DE LA PLANIFICACIÓN

El relevamiento de datos necesarios para desarrollar los seis pasos anteriores requiere del diseño y aplicación de formularios, registros, planillas, etc específicos para cada caso y acordes con los recursos disponibles en cada organización, que permitan disponer de la información necesaria para cada uno de los ítems que se plantean en los seis pasos. Cada ítem debe ser transformado en un indicador preciso y en lo posible sencillo de medir. Los integrantes del Equipo Técnico, deberán abocarse a diseñar y aplicar, junto con los restantes integrantes de la Trama, los instrumentos mencionados para que el diagnóstico y planificación de la misma sea confiable.

Un ejemplo resumido de una Trama en el rubro gastronomía: si se conforma una organización (articulación horizontal) que nuclea a Epes del sector gastronómico que quieren vincularse en forma directa con consumidores urbanos de un determinado territorio, éstos deberían trabajar consolidando su capital social mediante la definición consensuada de objetivos estratégicos, valores, acuerdos básicos de trabajo, en qué productos de gastronomía sumarían la producción y en cuales otros se especializaría cada uno y se complementarían. No se podría descuidar la identificación de otros actores del territorio que compiten o podrían competir con los mismos productos, y a los que no se podría sumar a la Trama. Si la organización logra avanzar en estas cuestiones es posible pensar en articulaciones con proveedores de harina, hortalizas, etc.(vertical) para las que se requiere cierto poder de negociación, por ejemplo para mejorar los precios de insumos/materia prima, precios, fechas de entrega, etc. Del mismo modo la organización podría acordar espacios e identificar consumidores (vertical) diferenciados para algunos productos también diferenciados, especializados o más artesanales, y sumar la producción de todos sus integrantes para otros productos más indiferenciados y de consumo masivo. Probablemente la organización requiera asistencia técnica en algunas cuestiones vinculadas a las nuevas modalidades de producción y/o comercialización y asistencia financiera (articulación diagonal) para compra de insumos, mejorar el equipamiento, entre otros para adecuarse a la nueva relación con los mercados. Y por último la Trama debería considerar las limitaciones y potencialidades del territorio para su desempeño y la manera de superar mediante la organización de los actores las restricciones existentes. A modo de ejemplo si faltan

caminos de salida transitables todo el año, si carecen de gas natural, etc. No deberían descuidar la cuantificación de los gastos incrementales que-en un comienzo al menos-requerirá el nuevo plan de mercadeo y las posibilidades de obtener financiamiento en condiciones accesibles. Los integrantes deberían calcular el valor agregado que cada uno obtenía antes de incorporarse a la Trama con el que obtendrían con la Trama ya implementando las nuevas prácticas.

### ***Reflexiones finales***

Retomando los objetivos planteados al inicio, creemos haber fundamentado respecto a la necesidad y la posibilidad de construir mercados alternativos a los convencionales capitalistas que constituyen un obstáculo para la realización del valor agregado de los Emprendimientos de la Economía Social y Solidaria.

La ESS debe darse estrategias de mercadeo que permitan abordar los procesos de intercambio con una mirada sistémica que tome en cuenta a todos los actores que intervienen en el proceso y también con una visión no economicista sino multidisciplinaria que revele todos los capitales en juego, no solo el económico.

Introducimos el concepto de tramas de valor económico, social, cultural, simbólico, ambiental y político, para referirnos a las distintas dimensiones de la sociedad en las que los actores de la economía social deben sostener complejas articulaciones y confrontaciones para que esta sea también solidaria. Porque todas esas dimensiones están presentes en los mercados, solo que no siempre están visibles para la ESS y generalmente son otros actores poderosos quienes las activan en su propio y exclusivo beneficio.

La mayor parte del trabajo esta dedicado a presentar una metodología que se inicia con una trama social originaria, es decir el capital social mínimo para iniciar la partida y que luego desarrolla, a lo largo de seis pasos, el proceso necesario para construir una Trama de valor económica. Otros estudios deberían intentar sistematizar los procedimientos para construir tramas en las otras dimensiones así como los efectos y multicausalidades emergentes.

En la ESyS se busca promover relaciones entre actores con rostro. En este sentido, sin bien los mercados de proximidad o locales son los más adecuados, no siempre esto es posible y la intermediación solidaria –tanto por parte de organizaciones sociales como del Estado- cumple una función importante en los casos en que existen distancias físicas entre unos y otros.

Para que las tramas tengan sentido, es preciso que sus integrantes incorporen nuevas actividades que permitan mejorar el valor agregado para el conjunto de sus integrantes, para que adquiera sentido aquello de que “juntos podemos más”, aun cuando difícilmente sea en el corto plazo.

¿Qué es una Trama de valor en síntesis? Es el resultado de un esfuerzo inmenso de las organizaciones sociales y principalmente del Estado, para movilizar su capital político

hacia la construcción de dispositivos institucionales en los que la producción, el consumo y el comercio que los une se organicen en función de los parámetros de la ESS. Y estos son, ni más ni menos, que generar valor agregado en condiciones de equidad, justicia y sostenibilidad. Las formas concretas que adopten dichos dispositivos –principalmente en lo referido a la participación del Estado en los mercados- serán sin duda diferentes por ejemplo entre los pescadores artesanales de río que entre los que intenten fabricar una vacuna de alto costo económico y alto impacto social.

Las actuales políticas públicas orientadas a la ESS deberían avanzar en la integralidad de las acciones -y de sus respectivas áreas del Estado- y revisar los destinos del financiamiento de manera más afinada en relación con las necesidades de las organizaciones, de manera de cubrir demandas permanentes y bastante generalizadas vinculadas con la tierra, el agua, la infraestructura, la logística, el crédito para financiar la comercialización, las normas bromatológicas, la formalización como cooperativas, entre otras cuestiones decisivas para crear tramas de valor.

En el **ANEXO I** se incluye una lista de mercados solidarios, principalmente vinculados con el rubro alimentos.

**Bibliografía consultada**

- **Barros, A. Bruno, C. Cieza, R. Dumrauf, S. Fontana, P. Gonzalez, E. Grandinetti, J, Malbrán, I. Mele, M. Picón, F. Servat, M.** "Construcción de Mercados para la Agricultura Familiar: la Feria del productor al consumidor Manos de la Tierra". INTA. 2009-
- **Bauman, Z** "Vida de consumo". Ed. FCE. Buenos Aires. 2007
- **Bernatene, M y Canale, G** "Indicadores de impacto social para las gestiones de diseño y tecnología en unidades productivas de baja escala. Aportes para su construcción". En *Jornadas de Diseño Industrial para el Desarrollo Local*. 2008. FADU/UBA. UNLP. Buenos Aires. 2008. Citado por MDS e INTA. "La Juntada "Microcrédito, tecnología y gestión asociada en la agricultura familiar. Buenos Aires. 2010.
- **Bernatene, M del R, Justianovich, S, Ungaro, P, Caló, J y Canale, G.** "Nuevos paradigmas pedagógicos en diseño industrial: cadenas de valor, reconversión histórica, generación de entornos innovadores y sustentabilidad. En *V Encuentro Latinoamericano de docentes de diseño*. UNC. s/fecha. Versión digital.
- **Bogado, R.** "Las ferias francas de Misiones en el programa de promoción del microcrédito para el desarrollo de la economía social Carlos Cajade". Centro de referencia de misiones. MDS. Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Microcrédito y Economía Social. Buenos Aires. Noviembre 2010
- **Caballero, L.** "Mercados, agroecología y Economía Solidaria". Boletín No 10 setiembre 2012 del Movimiento Agroecológico de América Latina y el Caribe.
- **Caracciolo Basco, M y Foti, M del P.** *Las mujeres en la Economía Social y Solidaria. Experiencias Rurales y Urbanas.* Asociación Lola Mora. IDAES/UNSAM.UNIFEM. Buenos Aires. 2010
- **Caracciolo, M.** "Tramas de valor en la Economía Solidaria". II Foro de Economía Solidaria. Programa Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. Buenos Aires. 2010
- **Caracciolo, M, Dumrauf, S, Moricz, M, Gonzalez, E y Real, A.** "Modalidades alternativas de comercialización en la agricultura familiar". Versión digital INTA, SSAFLiar, IDAES/UNSAM. 2012
- **Caracciolo, M.** "Estudio de los consumidores de la feria de la agricultura familiar Manos de la Tierra". IPAF Pampeano INTA IDAES/UNSAM. Ed INTA. 2012.
- **Caracciolo, M y Foti, M del P.** *Economía Social y Solidaria. Aportes para la construcción de una economía alternativa. Documento de la Cátedra de Economía Social y Solidaria. Enfoques Contemporáneos. Programa Economía Solidaria.* IDAES/UNSAM. Buenos Aires. 2013
- **Castro, D.** "Consolidación de la organización para el desarrollo productivo de pequeñas explotaciones hortícolas. El caso de la Cooperativa 2 de Septiembre de Pilar." Tesis de Grado, Universidad de Luján, 2009
- **De Melo Lisboa, A.** *Mercados Solidarios. En La Otra Economía.* Cattani, A. Organizador. Ed. UNGS, Altamira y Fundación OSDE. Buenos Aires. 2004
- **Dreidemie, P y Killmeate, P** "La Economía Social puesta en ejercicio por medio del desarrollo de un circuito socioproductivo de fibra de Guanaco en Patagonia" Asociación Civil Surcos Patagónicos. Departamento de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes, UNRN. Rio Negro. 2013

- **Fals Borda, O.** “Conocimiento y poder popular”. Ed Siglo XXI. España, Argentina, Mexico y Colombia. 1985
- **Foti, P.** “Principales conceptos de Pierre Bourdieu: lo social” Documento de la Cátedra “Economía Social y Solidaria. Enfoques Contemporáneos”. Programa en Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. Buenos Aires. 2013
- **Gandulfo, A.** La consolidación del Plan de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra”. En 2º Seminario. El desarrollo local y la economía social desde la perspectiva de la integración regional. Aportes de las Universidades del MERCOSUR. MERCOSUR, UNDP, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires. 2006
- **Gurisatti, R**”El valor agregado en la Economía Social y Solidaria”. Documento de la Cátedra Enfoques contemporáneos de la ESS. Programa de Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. 2011
- **INTA.** Sistematización del Primer Encuentro/Taller: “Feria de Ferias Verdes, del productor al consumidor, por la Soberanía Alimentaria”. Bahía Blanca 6 y 7 de Diciembre de 2008
- **INTA y CONAMI/MDS** “La Juntada. Microcrédito, tecnología y gestión asociada en la agricultura familiar”. Ed INTA. MAGyP y MDS. Buenos Aires. 2010
- **INTA Proyecto** “Análisis de sistemas de comercialización y financiamiento para la PAF, en las Regiones NOA, NEA y Pampeana”, PNTER 2322. 2009
- **Maela.** Boletín No 10. 2012
- **Mancé, E.** Consumo Solidario. En Cattani, A. Organizador. La otra economía. Ed. Universidad General Sarmiento. Ed. Altamira. Fundación OSDE. Buenos Aires 2004
- **Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.** PROSAP. Comercio Justo en América Latina, situación en Argentina. Buenos Aires. Octubre de 2009.
- **Perez E. L.** Comercio Justo: ¿quimera o realidad. En Revista Perspectivas Rurales No 3. Mercados alternativos y pequeños productores. Año 1, No2. 1998. San José. Costa Rica.
- **Polanyi, K.** La Gran Transformación. Ed. FCE. Buenos Aires. 2007
- **Porter, M.** “Cluster and the New Economics of Competitions” Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1998.
- **Ries, A y Trout, J**” **Marketing de Guerra**”. Ed Mc Graw Hill. Madrid. 1995
- **Sanchis, N y Pérez Rial, A.** “Comercio Internacional, agricultura y alimentación”. Serie herramientas de capacitación. . Red Internacional de Género y Comercio. Capítulo Latinoamericano. Ed. Argentina 2007
- **Thomas, H** “Actos, actores y artefactos”. Sociología de la tecnología. UNQ. Bernal.2008. Citado por MDS e INTA. “La Juntada ”Microcrédito, tecnología y gestión asociada en la agricultura familiar. Buenos Aires. 2010.
- **Tsakoumagkos, P. Carvalho, C. Rossi, C. Plano, J.L. y Bramuglia, G.** Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas. Serie Estudios e Investigaciones No 7. Proinder. SAGPYA. Ministerio de Economía. Buenos Aires 2004
- **Vazquez, LJ** Evolución del Comercio Justo en Argentina: el caso de la yerba mate Titirajú. Internet. 2006

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>



## **ANEXO I MERCADOS SOLIDARIOS DE ALIMENTOS EN BUENOS AIRES Y REDES NACIONALES DE COMERCIALIZACION (Lista no exhaustiva).**

### **MERCADOS**

**1. Mercado de Economía Solidaria Bonpland:** productos agroecológicos, de empresas recuperadas en alimentos, limpieza y textiles, artesanías, indumentaria y alimenticios de la agricultura familiar de diversas regiones del país. Alberga nueve organizaciones. Bonpland 1660 entre Honduras y Gorriti. Palermo Viejo. Todos los Martes, Viernes y Sábados de 9 a 20 hs. <https://www.facebook.com/mercadosolidario.bonpland>

**2. El Galpón:** Centro Comunal de Abastecimiento. Feria Productores. Miércoles de 9 a 13 hs. Sábados de 9 a 15 hs. Av. Federico Lacroze 4171. Calle empedrada al fondo. Estacionamiento propio. [www.elgalpon.org.ar](http://www.elgalpon.org.ar)

### **REDES E INICIATIVAS DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION**

**1. Cooperativa la Asamblearia:** creada por un grupo de vecinos de la zona norte de Bs As, participantes de la Asamblea Nuñez y la Asamblea popular de Nuñez-Saavedra. Comercializan productos alimentarios como quesos, dulce de leche, miel, artículos de limpieza, cosmetica natural, condimentos, conservas, embutidos, frutas secas, dulces. Están asociados con productores y grupos como, Fincas Quillahué del Sur, Marnuvi, Federación de Cooperativas de Olivicultores Tradicionales de La Rioja, etc. Para conocer la modalidad de distribución: tel. 4451 0682/4730 4581 [www.asamblearia.com.ar](http://www.asamblearia.com.ar) [info@asamblearia.com.ar](mailto:info@asamblearia.com.ar) Contacto: Claudia Giorgi

**2. Cooperativa COLECTIVO SOLIDARIO.** Distribuyen a domicilio más de 150 productos de 20 productores de capital como del interior del país. Los productos son elaborados por Cooperativas de Trabajo, Empresas Recuperadas por sus Trabajadores y Emprendimientos de la Agricultura Familiar Asociativos.

Los pedidos se realizan a [pedidos@colectivosolidario.org](mailto:pedidos@colectivosolidario.org) o para información a [info@colectivosolidario.org](mailto:info@colectivosolidario.org), hasta el día jueves y los viernes y sábado se distribuyen a domicilio. Los envíos tienen un costo de \$15 y se realizan solamente dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (y con un mínimo de compra de \$150). Para al por mayor, pedidos en oficinas, centros culturales, fábricas, etc. consultar por otros días de entrega.

**3. TACURÚ, Red de Economía Solidaria:** Iniciativa de un grupo de organizaciones de trabajadores desocupados, trabajadores autogestionados, movimientos campesinos, grupos de estudiantes y graduados que buscan dar respuesta a la comercialización de sus productos y servicios, promoviendo la organizaciones de un consumo responsable. Es un espacio abierto para el encuentro entre productores y consumidores en busca de construir lazos de economía social solidaria. Para pedidos e información: 15 3161 9988 (Tamara) 15 6163 6241 (Anabella) <http://tacuru.ourproject.org>

**4. PUENTE DEL SUR:** Distribuidora de productos de la economía popular: yerba, hierbas aromáticas, grisines, escabeches, mermeladas, fideos caseros, artículos de limpieza, muzzarella, miel, harina integral, especias, etc.  
[puentedelurcoop@gmail.com](mailto:puentedelurcoop@gmail.com) Tel: 5353-9271

#### 5. RED DE COMERCIO JUSTO DEL LITORAL

La red propone que cada organización asociada se constituya como un nodo de producción, consumo y/o distribución. Así, todas las organizaciones envían sus productos a todos los nodos de la Red reduciendo recursos logísticos. Recibe asimismo en forma de intercambios las producciones de otras empresas sociales, de esta manera cada organización diversifica sus productos y multiplica sus nodos de venta sin agregar comercialización intermediaria. La red del Litoral tiene hoy 5 espacios de venta directa a los consumidores y tres Nodos de Distribución Solidaria. Participan de la Red con sus productos y sus actividades sociales en sentido amplio La Verdecita, Poriajú, Lalen, Ultimo Recurso, Mercado Solidario de Santa Fé, La Asamblearia de Buenos Aires y AFIH de La Banda Santiago del Estero.

[Comerciojustolitoral@gmail.com](mailto:Comerciojustolitoral@gmail.com) (54-0341) 156186346

#### 6. RED DE COMERCIO JUSTO DE CORDOBA

Vende principalmente cabritos artesanales además de otros productos del NOA y yerba mate de Misiones. [redcomerciojusto@hotmail.com](mailto:redcomerciojusto@hotmail.com) [www.redcomerciojustocba.com.ar](http://www.redcomerciojustocba.com.ar)

#### 7. COOPERATIVA AGROALIMENTARIA PARA EL INTERCAMBIO REGIONAL (CAPIR). Referente Pedro Gaetan. Puesto en e el Mercado Central de Buenos Aires

##### POR

##### PRODUCTOS:

**1. PASTAS DEL SUR:** surge como proyecto productivo en 2003 en el marco del Centro Cultural Flores Sur. Hoy comercializan ñoquis, pan dulce, tallarines, ravioles, canelones, panes rellenos, salsas, tartas, etc.  
 Contacto:

[pastasdelsur@kolgados.com.ar](mailto:pastasdelsur@kolgados.com.ar)

Tel.: 4633

2822

**2. COOPERATIVA LACTEA MONTE CASTRO/MUZZARELLA EL SEPTIMO VARON:** empresa recuperada por sus trabajadores en Floresta, famosa por su muzzarella El Séptimo Varón, que tiene como actividad la producción de quesos.  
 Direccion: Alcaraz 4316/ Contacto: Hugo Córdoba  
 Tel.: 4639 8500  
[quesosseptimovaron@yahoo.com.ar](mailto:quesosseptimovaron@yahoo.com.ar)  
[lacteosmontecastro@argentina.com.ar](http://lacteosmontecastro@argentina.com.ar)

**3. GRISINOPOLI:** Cooperativa la Nueva Esperanza, recuperada por sus trabajadores. Producen grisines, pan francés, pre-pizzas, budines, tapas de empanadas, pascualinas, bizcochos, etc.  
 Tel: 4772 1001

[grissinopoli@hotmail.com.ar](mailto:grissinopoli@hotmail.com.ar)

Contacto: María Pino y Adriana Blanco

**4. COOPERATIVA DE TRABAJO LA ARGENTINA:** es el nombre que asumió la confitería y panadería Americana a partir de que sus trabajadores decidieron recuperarla ante el abandono patronal. Comercializan harina, confituras, dulces, azúcar, todo tipo de panificados, por mayor y por menor.  
 Contacto: Cristian Castillo  
 Azcuénaga 727/ Tel.: 4951 2647

**5. FABRICA DE ESCOBAS SANTA RITA - A.M.I.D. :** el AMID es una asociación que trabaja dando trabajo a mujeres maltratadas y sus niños desprotegidos. Calle Gob. Costa 2793, Alejandro Korn, Partido de San Vicente.  
 Tel.: (02225) 42 2639  
[amid\\_ong@hotmail.com.ar](mailto:amid_ong@hotmail.com.ar)

**6. LOS PIBES DEL PLAYON:** empresa social cooperativa dedicada a fabricar alfajores artesanales de marca Porteños. En el Barrio de La Boca, donde tienen un centro de ventas y promoción, los pueden encontrar nada menos que a una cuadra de la cancha de Boca. Iberlucea 938  
 Contacto: Cristina Mangravide  
 Tel.: 4303 4010  
[lospibes\\_playon@yahoo.com.ar](mailto:lospibes_playon@yahoo.com.ar)

**7. COOPERATIVA PANIFICADORA M.A.M.A. :** empresa social que da trabajo e inserción social a jóvenes de los hogares MAMA. Se especializan en panificados y pizzas.  
 Tel.: 4580 6000  
[mama@hogaresmama.org.ar](mailto:mama@hogaresmama.org.ar)

**8. COOPERATIVA DE TRABAJADORES RURALES Y PRODUCTORES:** combinan producción agropecuaria ecológica y natural, con elaboración sana, sin químicos. Algunas de sus producciones son: pollos, verduras, huevos, dulces, quesos, etc. En esta cooperativa pueden encontrar pollos de campo, pizetas, dulces de estación, conservas, caramelos, dulce de leche, entre otros productos. Rivadavia e Iturralde, San Vicente.  
[trabajadoresrurales@gmail.com](mailto:trabajadoresrurales@gmail.com)  
 Tel.: 011 155 660 1661

**9. CASA CAMPESINA - CE.CO.CA.I. :** a través del Centro de Comercialización Campesino Indígena (CE.CO.CA.I.). Entregas a domicilio yerba mate Yemico y otros pequeños productores y asociaciones.  
 Bulnes 14 // Tel.: 4958 0679

**10. La Parcela (CEDEPO):** integrada por 26 familias, están en La Carolina Rural. Reparten pedidos una vez por semana. La caja básica consta de hortalizas de estación a elección más una aromática. En cada pedido se pueden agregar huevos, frutas, pollos, conejos y otros productos.  
 Tel.: 4256 2812  
[lparcelapedidos@hotmail.com](mailto:lparcelapedidos@hotmail.com)  
 Lunes de 9 a 16 hs.

**11. Cooperativa agropecuaria “Asociación de productores familiares de Cañuelas Ltda.** Cañuelas. Productos agropecuarios diversificados y agroecológicos. Contacto: Alicia Alem  
[aliciafpc@gmail.com](mailto:aliciafpc@gmail.com)

**12. BURBUJA LATINA:** proyecto productivo y asociativo de artículos de limpieza surgido en la Asamblea Popular de Caballito 'Gastón Riva'. Producen y comercializan detergentes, jabón,

limpiavidrios, desodorante para pisos, jabón en polvo, suavizantes, etc.  
 Avellaneda 645 // Tel.: 4901 2385  
 Contacto: [burbujalatina@yahoo.com.ar](mailto:burbujalatina@yahoo.com.ar)  
 Lunes a Viernes de 9 a 17 hs.

**13. FANA/Mo.Ca.SE. -V.C.:** grupo de estudiantes que participa, apoya y comercializa productos elaborados por el Movimiento Campesino de Santiago del Estero (MOCASE). Escabeches, dulces, etc.  
 Contacto: [faeal@yahoo.com.ar](mailto:faeal@yahoo.com.ar)

**14. COOPERATIVA DE TRABAJO AVICOLA MORENO:** Grupo autogestionado que produce productos del sector avícola en la zona de Moreno.  
 Tel.: (0237) 481 0619  
[avicolasmoreno@argentina.com](mailto:avicolasmoreno@argentina.com)

**15. SASETRU GESTION OBRERA PASTAS SECAS:** Tel.: 4265 0809/ 155 117 0462  
[quesosseptimovaron@yahoo.com.ar](mailto:quesosseptimovaron@yahoo.com.ar)  
[lacteosmontecastro@argentina.com.ar](mailto:lacteosmontecastro@argentina.com.ar)

**16. AGUAS MINERALIZADAS Y SODAS:** Cooperativa 15 de noviembre.  
 Catedral Buenos Aires 363  
 Pablo Nogués / 1613  
 Provincia de Buenos Aires  
 Tel.: (02320) 48 0253  
[sodalacoop@yahoo.com.ar](mailto:sodalacoop@yahoo.com.ar)

**17. DULCE DE BATATA Y MEMBRILLO:** Cooperativa de Trabajo Alimentaria San Pedro Ltda.  
 Eduardo Depietri 420  
 San Pedro 2930  
 Tel.: (03329) 155 98858  
[coopalisp@hotmail.com](mailto:coopalisp@hotmail.com)

**18. COOPERATIVA EL AGUANTE:** recuperada por los trabajadores y ubicada en la Provincia de Buenos Aires, elaboran toda una línea completa de productos panificados. Producen pan francés, pre-pizzas, budines, tapas de empanadas y pascualinas, bizcochos, etc.  
 Tel.: 4763 1300  
[coopelaguante@yahoo.com.ar](mailto:coopelaguante@yahoo.com.ar)

**19. COOPERATIVA DE TRABAJO MALVINAS:** empresa recuperada cooperativizada dedicada a la fabricación de productos alimenticios como palitos salados, papas fritas y maníes fritos.  
 Hipólito Yrigoyen 238, José C. Paz, Bs As.  
 Tel.: 155 339 1389

**20. CAMINEMOS JUNTOS:** es un emprendimiento productivo-cooperativo solidario que se especializa en la cría y comercialización cooperativa de conejos para carne. Comercializan la pieza limpia con un peso aproximado de entre 1.5 y 2 kg. También preparan y venden escabeche

de conejo. Entregan a domicilio.  
Tel.: (0237) 4871667/4889 [fercol@fullzero.com.ar](mailto:fercol@fullzero.com.ar) / [gaperez61@fullzero.com.ar](mailto:gaperez61@fullzero.com.ar)

**21. COOPERATIVA DE PRODUCTOS RURALES PARQUE PEREYRA  
IRAOLA:** Productos hortícolas agroecológicos. Contacto: Humberto  
[crisnoemi\\_13@hotmail.es](mailto:crisnoemi_13@hotmail.es)