



MINISTERIO DE GANADERÍA
AGRICULTURA Y PESCA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

DIRECCIÓN GENERAL DE LA GRANJA
(DIGEGRA)

**de Manual
Comercialización
de Frutas y
Hortalizas
Frescas**

Manual de comercialización de frutas y hortalizas frescas

Ing. Agr. Alejandro Pizzolon
Dpto. Promoción y Desarrollo CNFR

COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

MESA EJECUTIVA

Presidente	Ermes Peyronel
Primer Vicepresidente	Ing. Agr. Mario Costa
Segunda Vicepresidente	Macarena Castro
Secretario General	Fernando López
Primera Secretaria	Silvia Cardeillac
Segundo Secretario	Edinson Aldao
Tesorero	Mario Buzzalino
Pro Tesorero	Mario Colom

EQUIPO TÉCNICO

Coordinador Ejecutivo	Ing. Agr. Gustavo Pardo
Responsable del Departamento de Promoción y Desarrollo	Gustavo Cabrera
Responsable del Departamento de Orientación Contable y Contralor Legal	Cr. Víctor Durán
Responsable del Departamento de Difusión y Publicaciones	M ^a del Luján Bentancor

Colaboración

Ing. Agr. Rogelio Modernel

Ilustraciones
Rolando Salvatore

Impresión
R. Pose - Imprenta Rojo
Euclides Salari 3460 A
Tel. 22151812

Dep. Legal: 357.401

INTRODUCCIÓN	5
EL COMERCIO DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN URUGUAY	7
• Pongámonos de acuerdo en algunos términos.....	7
• ¿Cómo y quién define el precio que paga el consumidor final? ...	10
• ¿Cómo y quién define el precio que recibe el productor?	12
• El intermediario, ¿es necesario?.....	12
• Márgenes de comercialización	17
• Algunos problemas de la comercialización, claves para los productores.....	19
• ¿Qué medidas pueden tomar los productores para mejorar la comercialización de su producción?	21

El presente manual pretende describir cómo funciona el comercio de frutas y hortalizas en Uruguay y cuáles podrían ser las alternativas de mejora de los resultados económicos para los productores.

Comienza con una breve descripción de las generalidades del comercio de frutas y hortalizas frescas, con los flujos de dinero y productos que ocurren en el proceso.

También se busca explicar cómo se forman los precios y las funciones que realizan los distintos agentes de la cadena comercial.

Posteriormente se plantean las problemáticas de la comercialización, y se culmina con un análisis de las posibilidades que tienen los productores para mejorar las condiciones de comercialización de sus productos.

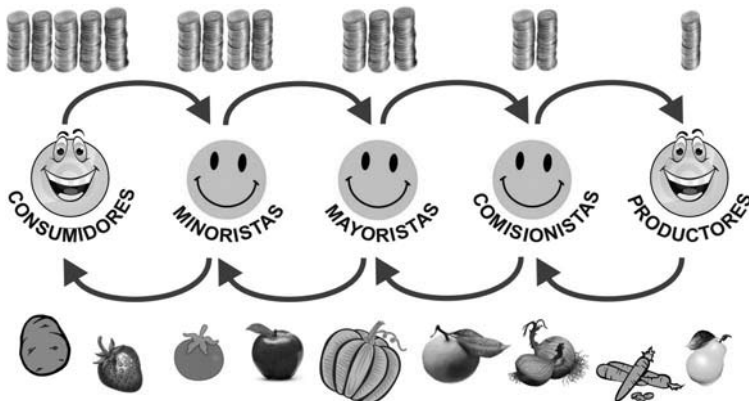
El comercio de frutas y hortalizas en Uruguay

Pongámonos de acuerdo en algunos términos

Muchos términos son definidos o tienen significados distintos, según en el ámbito en que se utilicen y desde el punto de vista de quien lo define. En la jerga de nuestro mercado hortifrutícola, hay términos que podemos definir de la siguiente manera:

Cadena de Comercialización

Significa que desde los consumidores se gasta dinero en compras de productos, una parte del cual llega a los productores. Por otro lado, los productos cosechados en los predios llegan hasta los consumidores por distintas vías.



Los protagonistas de la comercialización

Mayorista: Comerciante que vende al minorista al por mayor. Puede comprar para vender o vender a comisión. Cuando vende a comisión, la mercadería es propiedad del productor hasta que la compra el minorista. Cuanto mayor es el precio al minorista, más ganan el mayorista y el productor, pues es un porcentaje del precio final. En cambio, si el mayorista compra para vender, la mercadería pasa a ser de su propiedad, y cuanto más caro vende, más gana; y en este aumento de la ganancia el productor no participa. Por otra parte, si tiene que malvender, el que pierde es el mayorista y no el productor.

Comisionista: Es un mayorista que vende mercancías a cambio de una comisión (su ganancia). Esta definición se aplica a la comercialización de cualquier tipo de mercancía, pero en la hortifrutícola le asignamos un significado más local, más de nuestras zonas de producción hortifrutícola.

Los mayoristas-comisionistas (en adelante mencionados como comisionistas para simplificar el análisis) son quienes realizan el traslado de los productos hacia el mercado mayorista y la venta en dicho lugar; y son los agentes comerciales que están más ligados a los productores.

Consignatario: Mayorista que recibe mercadería a consignación. La diferencia entre este agente

comercial y el comisionista, radica en que el consignatario está instalado en el mercado y recibe la mercadería que los productores le llevan; no recorre las zonas levantando la mercadería como hace el comisionista. En general, este mayorista utiliza la comisión en su transacción con el productor.

Lechuza: Mayorista de segunda venta, compra a otros mayoristas para vender al minorista. Este término tiene connotaciones negativas, debido a que en épocas remotas estos comerciantes manipulaban el precio. En el pasado tenían mucho poder económico y un gran conocimiento del mercado; concentraban la mercancía que se suponía entraría al mercado en poca cantidad, y fijaban un precio donde el gran beneficiario era él mismo.

Actualmente son pequeños comerciantes y el valor que agregan es, por ejemplo, comprar cajones, clasificarlos y acomodarlos en envases más chicos, lo que les permite vender a un precio mayor por kilo. También grandes mayoristas “lechucean” cuando deben completar una entrega, por ejemplo, a un supermercado.

Dimensión del mercado hortifrutícola

El comercio de frutas y hortalizas frescas supone un volumen de aproximadamente 400 mil toneladas anuales de productos, que son consumidos en Uruguay.

La mayor parte del mismo proviene de las dos zonas productoras más importantes del país (sur y litoral norte), y en su gran mayoría es distribuido desde el Mercado Modelo de Montevideo hacia todas las localidades del país.

¿Cómo y quién define el precio que paga el consumidor final?

Toda venta de frutas y verduras supone que existe un vendedor y un comprador. El vendedor tratará de vender al mayor precio posible, y el comprador, comprar al menor precio posible.

Ante esto, surge la siguiente pregunta: ¿cómo se determina este precio?

En general existen dos formas:

- **administrativa:** es decir, el Estado fija un precio; por ejemplo el precio de la leche fresca pasteurizada, el precio del boleto de ómnibus, etc.
- **oferta/demanda:** fijada por un mercado donde se enfrentan la oferta y la demanda.

A modo de ejemplo, el precio del ganado se fija entre los oferentes (productores o consignatarios) frente a los frigoríficos.

El ejemplo más claro de fijación del precio por parte del mercado, es el de las frutas y hortalizas frescas.

La función del mercado mayorista es justamente esa: formar el precio hacia el minorista y hacia

El precio que paga el consumidor final, se determina por vía administrativa (el Estado fija un precio); y por oferta/demanda (la fija el mercado).

el productor, ya que allí se enfrentan la oferta (mayoristas) y la demanda (minoristas) en el mismo momento y lugar.

Todo este proceso comienza con las necesidades del consumidor final, que compra al minorista los vegetales que utilizará en la elaboración de sus alimentos.

Si bien hay mercaderías con precios más estables que otros (en general asociados al carácter perecedero de las mismas) todas presentan variaciones en el tiempo.

Estas oscilaciones en los precios (en el corto plazo) de las frutas y verduras, son provocadas por las más diversas causas. Un día lluvioso, por ejemplo, determinará que los feriantes compren poco o nada (pues al ser al aire libre, la concurrencia de compradores a la feria se verá resentida), con lo cual la oferta en el mercado se enfrentará a una menor demanda, y el precio bajará. El aumento de turistas en el verano incrementará el número de demandantes, de modo que la oferta se enfrentará a una mayor demanda, y podrá lograr precios mayores.

Entonces, **aquí se forma el precio mayorista**. El minorista agregará a ese precio una cierta cantidad de dinero que le permitirá obtener una ganancia y cubrir los distintos costos que implica poner a la venta la mercadería, entre ellos la pérdida física de parte de la misma. Este puede ser un porcentaje sobre el precio de venta, o un monto fijo por bulto.

La función del mercado mayorista es formar el precio hacia el minorista y hacia el productor.

¿Cómo y quién define el precio que recibe el productor?

Al precio que recibe, el mayorista restará la comisión (normalmente entre un 15 y 20%) y otros gastos, entre los que se destaca el flete. El resultado de esa resta es el precio que recibe el productor.

El productor es un “tomador de precios”, no hay garantía que ese precio que logra le permita tener una ganancia; puede perder, ganar, o empatar, cosa que en general no ocurre en el resto de la cadena, salvo que sucedan pérdidas muy grandes e imprevistas.

Precio que recibe el productor = precio que recibe el mayorista menos su comisión y otros gastos.

El intermediario, ¿es necesario?

Algo de historia

En relación a las frutas y verduras, el Presbítero Pérez Castellano, en su *Carta sobre la situación de Montevideo y la Campaña*, dice: “En el costado sur de la Plaza Mayor, donde hoy se levanta el edificio sede del Club Uruguay, los vendedores de frutas y verduras instalaban sus puestos, acomodando la mercadería sobre jergas o lonas tendidas sobre el suelo. Las legumbres, hortalizas y frutas, en buena medida, provenían de las chacras del Miguelete, donde, desde los años de la fundación, los más tenaces fueron echando la bases de la agricultura que alcanzará un estimable nivel hacia los años 1880... Las amas de casa que concurrían a la plaza de las verduras, encontraban en ella una gran variedad de

hortalizas, que se cultivaban todo el año; numerosas especies de lechugas –flamenquillas, capuchinas, romanas, holandesas, blancas, moradas– y de escarolas, coles, coliflores, bróculis, nabos, apios, cardos, alcauciles, pimientos, espárragos, espinacas, chirivías, zanahorias, remolachas, rábanos, berenjenas, papas criollas y de Canarias, tomates, ajos, y cebollas.

No era menor la abundancia y variedad de frutas, naranjas chinas, limones reales y comunes, peras de cinco especies, manzanas de muchas más, duraznos priscos, blancos y amarillos, frutillas, melones criollos y de Valencia y sandías. Es más, como la producción era superior a la demanda de la población montevideana, se llevaban a vender a Buenos Aires apreciables cantidades de peras, membrillos, manzanas y otras frutas.”

En esa época, entonces, era posible que el productor, que tenía su chacra muy cerca de la ciudad, vendiera directamente al consumidor en esos espacios públicos.

En 1908 se construye el primer mercado mayorista (llamado Mercado Agrícola) por parte de la municipalidad de Montevideo. En ese momento, Uruguay tenía poco más de 1 millón de habitantes y Montevideo casi 310 mil, estando abastecido el interior por cinturones verdes que rodeaban las capitales departamentales.

En 1934 (la población había llegado a algo más de 1 millón 800 mil habitantes) un grupo de productores

granjeros adquirió un terreno y comenzaron a construir un nuevo mercado a su costo: el Mercado Modelo.

En el año 1970 había más de 14 mil productores hortícolas y 3 millones de habitantes. Ante esto nos surge la siguiente pregunta: ¿cómo harían y cuánto les costaría a esos productores llegar con su mercadería hasta el —aproximadamente— millón de hogares del país?

Toda la problemática asociada a estas preguntas llevó a que aumentara la cantidad de intermediarios que realizan esta función de reunir mercadería en una cantidad suficiente como para justificar el traslado hacia el mercado.

También desde el lado de la demanda los cambios fomentaron esto, ya que el crecimiento de la población y la concentración de la misma en la capital del país y capitales departamentales (conjuntamente con la desaparición de los cinturones verdes de las ciudades del interior y la zonificación de la producción en el sur y litoral norte); determinaron que el primer paso en la comercialización (mayoreo) se realizara en Montevideo, a cargo de los mayoristas de los Mercados Agrícola y Modelo.

Estos nuevos eslabones se fueron consolidando (mayoristas en todas sus variantes y distintos tipos de minoristas), y se fueron adaptando a la nueva realidad del negocio, especializándose en las tareas necesarias para desarrollar las distintas funciones que se explican a continuación:

Funciones de los agentes comerciales

El **consignatario** es un mayorista que realiza las funciones de presentación de la mercadería en el puesto, repase y acondicionamiento de la misma, selección de los clientes y a quién dar o no crédito, etc. Este mayorista corre con todos los costos de mercado (piso, luz, teléfono, changadores, etc.) pero no con el flete.

Efectúa la liquidación al productor, descontando la comisión sobre el precio de venta al minorista. Si bien llamamos consignatario a este agente comercial, también es en realidad un comisionista, solo que para facilitar la comprensión, le hemos dado otro nombre para diferenciar las funciones que tienen.

El **comisionista** es un mayorista que realiza el flete, presta los envases y hace la venta. Además en muchos casos asiste financieramente al productor, ya sea bajo la forma de adelantos a cuenta o incluso con el aporte de algún insumo.

Esto último no es menor, ya que determina un fuerte compromiso del productor al canalizar sus productos por este agente.

También es necesario tener en cuenta que el comisionista es, en general, vecino y amigo del productor, por lo que mantiene una relación de muchos años que va más allá de lo estrictamente comercial.

Este agente, además del costo de recorrer todos los predios dejando envases vacíos, levantando la mercadería y transportándola hasta el Mercado, corre con los costos que implica tener un puesto en el mismo y de poner a disposición del productor los envases necesarios.

El comerciante de **“segunda venta”**. Dentro de ellos está el “lechuza”. El costo principal que tienen es el precio del piso y los envases. Su venta generalmente está dirigida a muy pequeños minoristas (antiguamente les llamaban rebenquitos). En muchas ocasiones se produce una simbiosis entre los mayoristas de primera venta y los lechuzas. Cuando aquellos tienen que defender una importante cantidad de bultos, la achican dándole parte de los bultos a los lechuzas, para que los vendan.

Los compradores del interior compran en el Mercado para vender a los minoristas en el interior; sus principales costos son: flete, envases y changadores.

Como se puede apreciar, a partir del productor que envía mercaderías al mercado, comienzan a participar varios eslabones de la cadena, que cumplen determinadas funciones y que con su trabajo permiten que las mercaderías lleguen al consumidor. Los pequeños y medianos productores a nivel individual, tienen muy pocas posibilidades de realizar estas funciones en forma eficiente, y en general tampoco disponen del capital necesario para financiar sus etapas.



Separados se pierde fuerza.

Solo trabajando en forma colectiva y asignando labores a integrantes del agrupamiento que tengan la capacidad de realizar bien todas sus fases, podrán avanzar en la cadena comercial, y obtener así una porción mayor del precio que pagan los consumidores. Las organizaciones de productores pueden llegar a ser claves en esta función.

Márgenes de comercialización

Normalmente existe la idea de que entre el precio que recibe el productor y el que paga el cliente final hay una diferencia muy grande, y que ese dinero queda como ganancia de los intermediarios. Esto es parcialmente cierto.

Por un lado es verdad que hay una diferencia importante entre el precio que paga el consumidor, y el que le pagan al productor.

Las organizaciones de productores son claves para que los productores obtengan una porción mayor del precio que pagan los consumidores.

Uno de los últimos estudios realizados a nivel global de frutas y hortalizas (Gemelli y Herrera para FAO-CAMM en 2004), muestra que el margen bruto promedio entre ambos precios es de un 40 a 60%.

Algunos conceptos importantes sobre estos márgenes:

- Fue calculado como un promedio ponderado de todos los rubros hortifrutícolas.
- Los productos más perecederos tienen niveles de márgenes mayores, asociados también a mayores pérdidas en toda la cadena.
- No todos los minoristas trabajan con los mismos márgenes de ganancia.
- Los valores son “bruto” y no “neto”, o sea, tienen incorporados los costos en las distintas etapas.
- Entre los costos que se generan en la cadena, se pueden mencionar:
 - ✓ flete.
 - ✓ depreciación de envases (normalmente se pierde o rompe entre 15 y 20% por año, del total de envases disponibles).
 - ✓ descarga en el mercado (changadores).
 - ✓ costos fijos de “piso”, personal, administración del puesto mayorista.
 - ✓ carga en vehículo del minorista (changadores).
 - ✓ costos fijos del local minorista (electricidad, cargas sociales, personal, alquiler del local, seguridad, etc.).

En el estudio mencionado, estos costos determinan que del margen bruto de 40 a 60%, queda un margen neto (es decir la ganancia) de 20 a 40% en toda la cadena. Entendiendo como margen bruto la diferencia entre el precio al productor y al consumidor. El neto es esa misma cantidad menos los costos.

Algunos problemas de la comercialización, claves para los productores

Pérdida de identidad de la mercancía

En general, el comisionista recibe los cajones de sus productores con la mercadería con diferente grado de clasificación. En el correr de la jornada de venta, los precios que logra van variando y al final realiza una liquidación donde calcula un precio promedio que utiliza para liquidar a todos los productores.

En el caso que la calidad de la mercadería de un productor sea mejor que la del resto o que algunos clasificaron y otros no, todos recibirán el mismo precio, echando por tierra todo el trabajo o el mayor esmero en la producción y clasificación. Lamentablemente esto ocurre muy frecuentemente y es un desestímulo a los productores para trabajar mejor su mercadería.

Cuando se mantiene la identidad de la mercancía, se gana en transparencia y mejora la rentabilidad del negocio en todos sus eslabones.

Cuando se mantiene la identidad de la mercancía, se gana en transparencia y mejora la rentabilidad del negocio en todos sus eslabones.

Cuando varios productores negocian en conjunto, tienen más probabilidades de imponer algunas condiciones.

Las diferentes calidades tendrán diferentes precios. El consumidor final elegirá una fruta o verdura en función de su poder de compra y de la calidad de la misma. Por esto es importante que las diferentes calidades lleguen al almacén, feria, supermercado, y otros locales de venta, ya definidos desde la chacra.

¿Qué poder de negociación tiene el productor?

El productor (que es el que genera la riqueza) cuando negocia solo ante el comprador, deberá aceptar las condiciones que éste le imponga. Cuando varios productores negocian en conjunto, tienen más probabilidades de imponer algunas condiciones. Además, mientras más opciones comerciales se dispongan, mayor será la posibilidad de elegir a quién y cómo vender.

¿Qué información utiliza el productor para definir el rubro y la cantidad a sembrar?

Generalmente muy poca. *“Los cambios de precios en el mercado provienen básicamente de desajustes de la oferta, a raíz de problemas climáticos o sanitarios. Estas variaciones alteran el precio de ese producto y de esa estación y se inicia una lógica “perversa”, ya que los productores que tienen un margen de maniobra efectivo, utilizan ese precio como referente en sus decisiones de la próxima siembra: si el precio fue alto, aumentan el área sembrada, con lo que se asegura –al ser un comportamiento colectivo– un precio reducido en la próxima cosecha;*

y viceversa... A largo plazo, el proceso solo conduce al estancamiento productivo, y genera altos costos sociales.”¹

Otras veces, la decisión se tomará en función de los rubros en los cuales el productor tiene más experiencia, lo que permite pensar en buenos rendimientos productivos, pero no necesariamente el rendimiento económico será bueno.

¿Qué medidas pueden tomar los productores para mejorar la comercialización de su producción?

1) Organizarse informalmente o a través de una organización como la Sociedad de Fomento Rural de su zona, para negociar con el comisionista las condiciones de comercialización.

Es claro que un productor individual tiene muy poca posibilidad de obtener ventajas en su negociación con su comprador. Depende de él para trasladar la mercadería al mercado, además necesita los envases y también la capacidad y conocimiento de cómo y a quién vender.

Si los productores se unen y logran conformar un volumen interesante de algunos productos, pueden

¹ Alonso, J. M.; Pérez Arrarte, C.; Piñeiro, D.; Marzaroli, S. - “Servicios de información para los pequeños productores hortifrutícolas del Uruguay”; Evaluación ex post del Proyecto. Uruguay 1992

llegar a tener más posibilidades de negociar algunas condiciones, como por ejemplo el valor del flete, o una mayor transparencia en las ventas.

También sería posible realizar acuerdos con mayoristas especializados que tengan cierto desabastecimiento en la época de producción del agrupamiento de productores, y que entonces pueda generar una relación comercial del tipo “ganar-ganar” (ejemplo: grupos de productores del sur con mayoristas salteños, o viceversa).



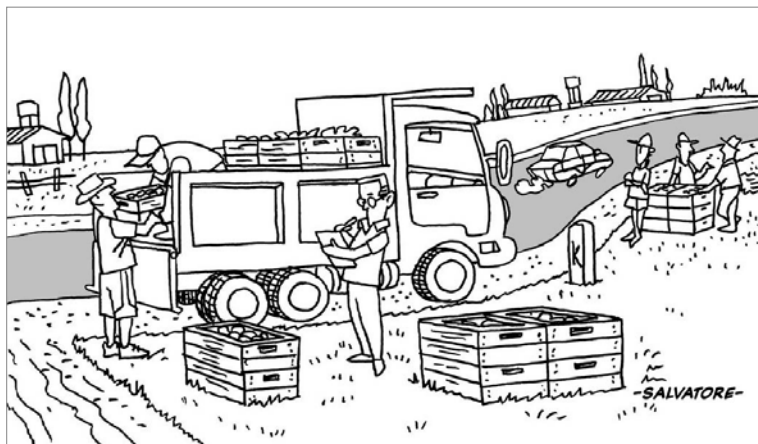
Organizarse es una necesidad para mejorar.

2) Organizarse informalmente con el objetivo de constituirse como mayoristas en el Mercado.

Aclaración: cuatro o cinco productores pueden ponerse de acuerdo para que uno concorra al Mercado y comercializar juntos sin ningún tipo de formalismo, esto también es válido.

Para hacer posible esta opción, la agrupación de productores debería ser capaz de:

- planificar la producción del grupo, de forma de lograr un abastecimiento más amplio, estable y continuo, aspectos imprescindibles para ser un proveedor interesante de los minoristas.
- contratar los servicios de un vendedor especializado que coordine toda la operativa, que lógicamente debe tener la confianza de toda la organización.
- obtener o contratar un servicio de flete que recorra la zona y lleve los bultos al Mercado Modelo.
- comprar los envases necesarios según el producto (en el caso de ser zanahoria, zapallo, papa, ajo, cebolla, etc., es más fácil, porque se trata de envases desechables y de bajo valor unitario).
- concretar con las autoridades de la CAMM (Comisión Administradora del Mercado Modelo) la cesión de un lugar de ventas (aspecto que no parece ser de difícil trámite, ya que las mismas han reiterado su disponibilidad para ello).
- contratar servicios de apoyo administrativo al vendedor.
- conseguir un cierto capital de giro, que permita reducir los plazos de pagos a los productores, y así competir mejor con los comisionistas que en general pagan “viaje a viaje”.



Traslado de los productos hacia el mercado mayorista.

3) Organizarse para comercializar en forma directa con supermercados.

Para poder realizar esta opción, además de todas los requisitos mencionados en el caso anterior, los productores necesitarán consolidar una empresa formal (individual de productor o colectiva de la organización).

Además deberán adaptarse a las modalidades de realización de pedidos por parte del cliente (supermercado) y a la rápida confirmación de los mismos.

También en los temas referidos a la administración, se deberá contar con un apoyo más profesional en el tema, ya que en este caso existen mayores exigencias fiscales.

En este caso, son clave las normas de preparación y presentación de la mercadería en los envases

determinadas por el supermercado, ya que estos minoristas tienen sus propias normas de calidad, a nivel de “producto ampliado”. O sea, no solo exigen en su aspecto exterior, sino también en la uniformidad del lote, su calidad sanitaria y de residuos de plaguicidas, y en la presentación del envase final de venta (mallas, bandejas, etc.).

4) Organizarse para tener un puesto propio de venta minorista.

Se trata de una opción que puede llegar a ser posible cuando el agrupamiento produce a relativas bajas escalas, está ubicado muy cerca de alguna ciudad o centro poblado, y en dicho lugar no hay establecidos minoristas especializados que trabajen muy bien la venta de productos frescos. O sea, en casos en los que la demanda no está bien cubierta.

Un puesto minorista supone ofrecer una cantidad relativamente pequeña de muchos rubros, por lo cual el agrupamiento deberá forzosamente incorporar productos comprados en el Mercado Modelo o a algún mayorista, para poder ofrecer la gama completa de frutas y hortalizas.

Desde el punto de vista del abastecimiento propio, es necesario que exista una muy buena planificación de los cultivos, de forma de tener la mayor estabilidad posible y con los niveles adecuados de volumen, según las posibilidades de demanda del lugar.

En lo referente a la atención al público, se deberá adaptar a las costumbres del lugar, ya sea en los horarios, días de descanso, etc.

Para el diseño del lugar, será necesario tener en cuenta:

- ubicación (preferentemente cercano a escuelas, paradas o terminales de ómnibus, panaderías u otros locales comerciales donde concurren muchas personas).
- cartelería externa que facilite la identificación del local.
- la mejor iluminación posible.
- realizar una muy buena exhibición de los productos.
- cartelería de precios con números grandes.
- balanza digital donde el cliente pueda ver las pesadas, ya que fortalece la imagen de honestidad y transparencia.

5) Presentarse a las licitaciones de instituciones del Estado, a través de una organización como la Sociedad de Fomento Rural de su zona.

Para esta opción, los requerimientos son similares a los necesarios para ser abastecedores de supermercados.

En este caso la figura del coordinador del plan es también fundamental, ya que deberá estar atento a los llamados a licitación, reunir toda la documentación necesaria, realizar las propuestas de ajustes de precios, y coordinar toda la operativa de entregas en la diversidad de lugares que normalmente tienen los llamados a licitación.

6) Organizarse informalmente o a través de una organización como la Sociedad de Fomento Rural de su zona, para encarar un Plan de Negocio.

Dado que resulta sumamente lógico que desde el Estado se apoyen iniciativas que involucren a varios productores, las Sociedades de Fomento Rural pueden llegar a confeccionar un Plan de Negocio que efectivamente apunte a abastecer una demanda concreta, ya sea industrial o de productos frescos.

En este caso, las experiencias en el país muestran que hay algunos errores que no deberían cometerse, como ser:

- diseñar planes de negocio que no respondan a una demanda concreta.
- no conocer al detalle los aspectos claves que necesita el cliente, que previo al plan no los tiene resueltos, y pueden ser atendidos por los productores.
- ser muy amplios en la convocatoria, y entonces incorporar a productores que no tengan las

capacidades para ejecutar correctamente todas las acciones del plan.

- no tener una transparencia total en los números del negocio.
- no ser participativo en las grandes decisiones del negocio y que los productores no se sientan “dueños del plan”.
- incorporar productores que no tienen un real interés en participar del mismo, y en definitiva están “por las dudas”.
- diseñar planes de negocio que no son de igual interés para todas las partes (productores y compradores).
- apuntar a negocios que están fuera de la escala, o de las posibilidades del colectivo.
- no disponer de la figura de un coordinador del plan, o que la misma tenga muy baja dedicación por no ser remunerada.
- comprometerse con un plan y luego no cumplir en las entregas de mercadería, por lograrse precios mayores en otros canales comerciales.

En todos los casos mencionados, un grupo o Sociedad de Fomento Rural que se proponga trabajar en la comercialización, deberá contar con al menos un integrante que maneje con claridad la operativa, pero que responda a los intereses del colectivo.